

KommunKompassen

ANALYS AV

ENKÖPINGS KOMMUN

AUGUSTI 2018



J. Henrik Bergström, SKL

Lotta Ricklander, SKL



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Enköping i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	Fel!
Bokmärket är inte definierat.		
Område 1	Offentlighet och demokrati	6
Område 2	Tillgänglighet och brukarorientering	10
Område 3	Politisk styrning och kontroll	13
Område 4	Ledarskap, ansvar och delegation	16
Område 5	Resultat och effektivitet	19
Område 6	Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	21
Område 7	Ständiga förbättringar.....	24
Område 8	Kommunen som samhällsbyggare	27
4.	Översikt av poängfördelning.....	29
5	Kortfakta om Enköpings 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 KS (tidigare Kommunenes Sentralforbund) i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder.

Sveriges Kommuner och Landsting använder verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts tillsammans med KS (Kommunsektorns interesse- och arbetsgivarorganisation) 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). En mindre revidering gjordes därefter år 2016 tillsammans med KS.

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
- Brukarfokus och tillgänglighet
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring.

Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

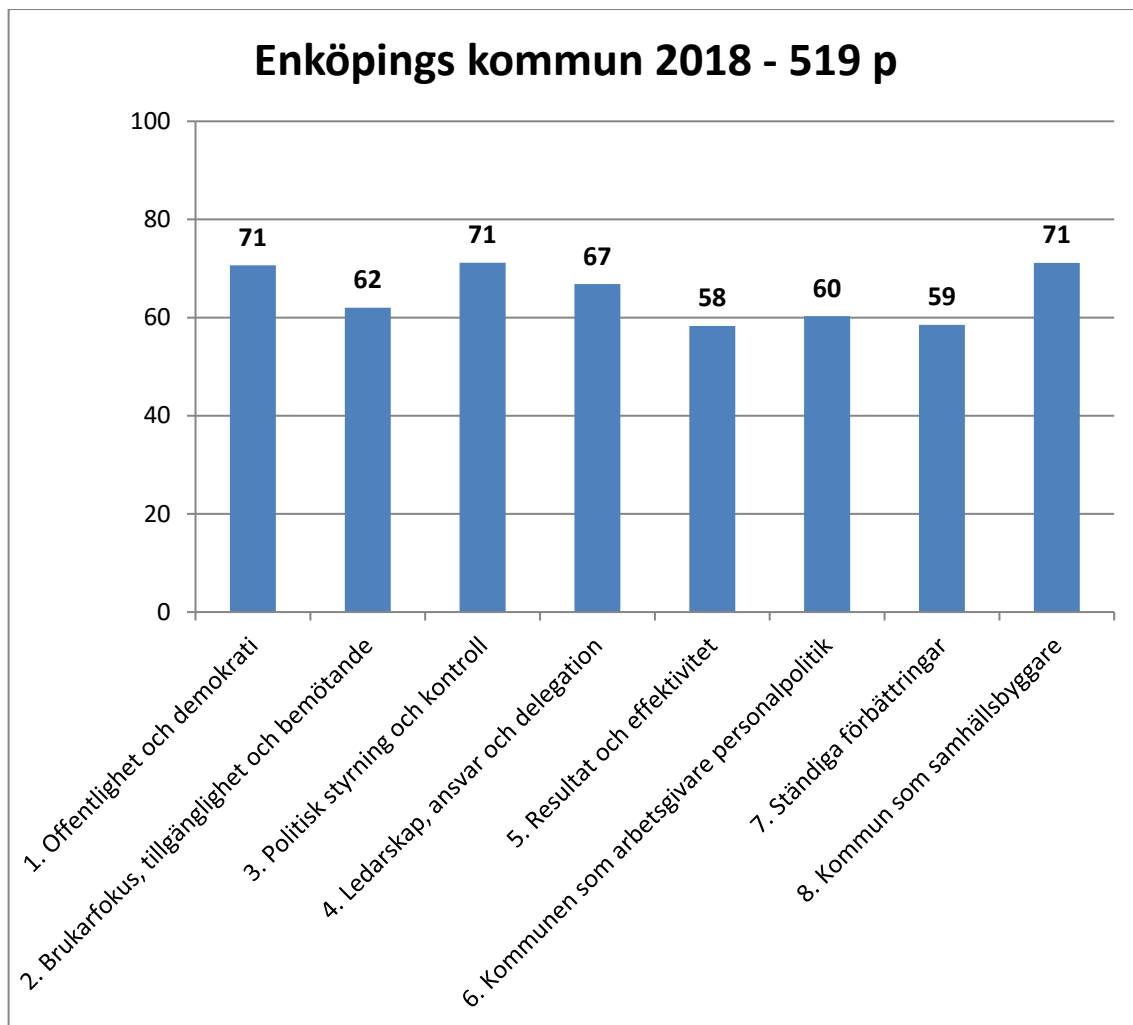
2 Enköping i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Enköpings kommun genomfördes i maj år 2018 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett drygt 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

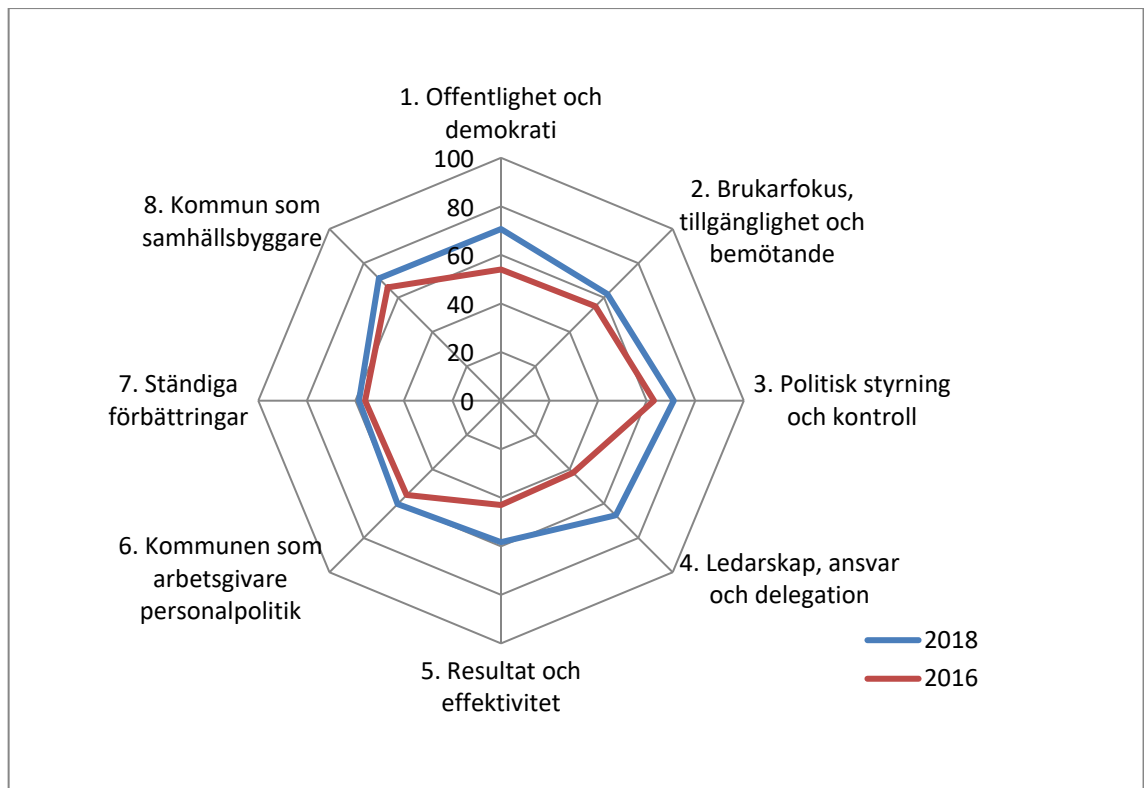
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Enköpings totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Enköpings profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas kommunens första utvärdering år 2016.

Enköpings kommun



Enköping har tydligt sedan senaste utvärderingen fokuserat på – eller i vart fall lyckats förbättra – ett antal områden: område 1 (offentlighet och demokrati), 3 (politisk styrning och kontroll), 4 (ledarskap, ansvar och delegation) och 5 (resultat och effektivitet). Dessa har gått starkt framåt. Bättre har även område 2 (brukarfokus) blivit. Områdena 6 (kommunen som arbetsgivare), 7 (ständiga förbättringar) och 8 (kommunen som samhällsbyggare) har inte haft samma tydliga utveckling. Utvärderingsgruppen tror att detta har varit en medveten strategi, att prioritera bland förbättringarna.

Vi ser också en kommun som i mångt inte går över ån efter vatten, utan faktiskt gräver på egen täppa och upptäcker att man behöver inte besöka alla kommuner som är duktiga på ett eller annat område. Det visar att Enköping både är självständiga i sin förbättringsresa, men absolut inte är en organisation som huvudsakligen stirrar inåt och nedåt, utan absolut utåt och uppåt.

Om Enköping vill titta utåt och lära mer på de områden man inte är lika stark rekommenderas två av de senaste vinnarna av Sveriges kvalitetskommun, som kan tjäna som förebild och eller inspiration, Helsingborg (vinnare 2017) och Kävlinge (2015). Mer specifika än så här behöver vi inte vara, då Enköping själv ser sina förbättringsmöjligheter, prioriterar och finner vägar!

Därutöver är det endast på ett fåtal ställen där Enköping ”kammar noll”, på flertalet områden är kommunen på banan och har därför goda förutsättningar att bli ännu bättre ”över hela linjen”, som årets kompassutvärdering bekräftar arbetet från år 2016.

Jämförelser

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

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 	71

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Enköpingsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen.

I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Informationsområdet har ett strategiskt anslag genom såväl den länkade idén med medborgardialoger, den strategiska planen för information och kommunikation som sjösätts. Nämnvärt i demokratisammanhanget är det särskilda uppdrag som valnämnden/valsamordnarna har att arbeta med de områden som har lägre valdeltagande. Arbetet med att utveckla medborgardialog fortgår löpande och har gett goda resultat, såväl i dialogerna som i utvecklandet av dialogerna.

Vid sidan härom har kommunen också genomfört särskilda ortsanalyser, för ”kransorterna” utanför Enköping och står just nu i en motsvarande process för staden som sådan.

Ny kommunikationspolicy kan också noteras sedan senaste besöket (uppdateras varje mandatperiod), den verkar dock inte haft något genomslag än. Kommunen har också ett internt nätverk för kommunikationsfrågor, Infoforum som träffas cirka nio gånger om året för att diskutera viktigare kommunikationsfrågor, olika planer och större projekt. Ett förbättringsområde är att faktiskt ta reda på om och i så fall i vilken mån detta strategiska anslag har gett resultat; är invånarna mer nöjda med kommunens information och kommunikation generellt och eller specifikt.

Den lokalt tillsatta Demokratikommittén, som lokal avspegling av den nationella Demokratiutredningen, visar också på ett medvetet arbete om och kring de demokratiska institutionerna och spelreglerna.

Det som är mest talande inom detta delområde är hur naturligt och genomtänkt de olika delarna hänger ihop. Var för sig är det helt ok arbete, men tillsammans/sammantaget är det som står ut. Det är inte lösa trådar, utan strategiskt och måhända något löst sammanhållet som gör att Enköping utgör ett gott exempel.

Information till medborgarna

På webben är det enkelt att leta sig fram till och söka bland protokoll och handlingar från KF och nämnder.

Sedan senaste utvärderingen år 2016 har kommunen börjat göra sammandrag/populärversioner av viktigare handlingar för invånarna.

Kommunen annonserar också regelbundet i olika publikationer, bland annat kommunens eget organ, "Enköping NU". Även marknadsföring av politiska möten sker aktivt. Däremot synes dessa tre exempel vara mer pliktskyldigt än proaktivt genomtänkta. Att utbildningsnämnden gör en populärversion av sin nämndplan är ett gott exempel.

Kommunens användande av sociala medier har både ett brett och djupt anslag och synes vara gott. Kommunen äger också god kännedom om spridningen av information via kommunens egna kanaler, oavsett om de är digitala eller inte. Kommunens hemsida har också fått pris år 2017 för bästa kommunwebb, vilket i sammanhanget är värt att lyfta upp.

Webbsändningar av KF finns och varje ämne/punkt på dagordningen är sökbar. Gott så.

Information om resultat

En central fråga är om det finns en samlad och systematisk rapportering av mål och resultat till invånarna. Det enkla svaret i Enköping är ja, men det något mer utvecklade svaret är "ja, men inte helt och hållet". Rapportering finns och sker men synes inte vara resultatet av en kommun-gemensam tanke eller strategi. Utvärderingsgruppen vill understryka att det handlar inte om avsaknad av en policy eller ett dokument, utan snarare att kommunen inte riktigt funderat över ett gemensamt grepp härom. Det gemensamma, medvetna greppet som finns rör medborgardialog, webb, kommunikation i allmänhet, men här synes kommunen inte fokusera på att informera om resultaten specifikt. Det är en detalj i sammanhanget, men värd att notera.

Kommunens steg in i KKiK är positivt, men generar i sig inte bättre information om resultat, härtill krävs aktivt arbete för invånarnas bästa.

Biblioteket används som strategisk samlingsplats för att informera och kommunicera om resultat, beslut och planer samt samtalsgrupper och rådgivning. Även den så kallade "Enköpingsmässa" används för att kommunicera med och informera invånarna, det gäller både från kommunens sida om framtidsfrågor och inspel från invånarna om sådant kommunorganisationen inte känner till.

Ett förbättringsområde här är att rapportera resultat från de egna verksamheterna och i jämförelse med andra på ett lättillgängligt sätt för invånarna. Att Enköping är medveten om att förenkla språkbruket på webb och i dokument är ett gott första steg i det arbetet. Kommunikations- och klarspråkspolicyn utgör sannolikt ett stöd härför.

Tre förbättringar gällande revisionen är, primo, att lägga upp revisionsplanen för innevarande år (och när så blir aktuellt, för kommande år) och, secundo, på hemsidan står det att revisionsrapporterna för år 2015 och år 2016 skall finnas på webben. Det gör de inte, en småsak att korrigera. Tertio, att lägga upp återkopplingar av genomförda – eller inte genomförda – förändringar med anledning av revisionens påpekanden.

Medborgardialog och deltagande

Det genomtänkta systemet med medborgarundersökningar och medborgardialoger står ingen efter. Det är – om hopklumpningen tillåts – ett gediget och strategiskt anslag kring detta arbete och hänger naturligt ihop med styrsystemet och den lokala viljan om vision för Enköping 2030.

Medborgarundersökning görs årligen, resultaten används som KF ”temperaturmätare”.

Medborgarförslag är utvärderat och under utvärdering/omgörning. Det visar på medvetenhet om systemets förtjänster, brister och praktiska tillämpning. Att sådan kraft läggs på frågan visar på att Enköping menar allvar i sitt arbete med att länka ihop vision, ledningsfilosofi, medborgardialog och idén om kunden i centrum. Ett litet, konkret exempel på det är det förtryckta vykort som gått ut till invånarna om möjligheten att inkomma med synpunkter om hur ”Enköpings stad ska utvecklas fram till 2040”. Det är på riktigt.

Enköping deltar också i SKLs nätverk för medborgardialog i komplexa samhällsfrågor.

Länkar finns på kommunens hemsida som möjliggör kontakt med förtroendevalda. Ett förslag är att uppdatera kontaktuppgifter, så att samtliga förtroendevalda kan nås på samma sätt.

Motverka korruption och etiska regler

Etiska regelverket ses över varje mandatperiod. Internkontrollen genomför stickprovskontroller.

Det finns också flera styrdokument som ur olika aspekter lyfter frågan kring både förebyggande arbete mot korruption och ett särskilt dokument kring etiska regler för förtroendevalda och anställda (2016).

Att Enköping trycker på ledarskapets centrala betydelse här är gott eftersom ingen policy, dokument eller strategi kan leva utan att den faktiskt bärs av medarbetare och chefer i organisationen. Detta innebär inte att man kan garantera sig att förskonas från felaktigheter och lagvidrigheter, men att det sätts en ledarkultur som främjar ett gott arbete. Det är på sikt sannolikt en framgångsfaktor.

Sammanfattning

Kommunen har på detta område tagit stora kliv jämfört med senaste utvärderingen och visar flera konkreta förbättringar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information/kommunikation med invånarna, länkad till (demokratikommitté, ortsanalyser, demokratistrateg, medborgardialog, uppsökande verksamhet, ändring i arbetssätt med mera)• Handlingar och protokoll finns enkelt och lättillgängligt på webben• Webbsändningar av KF• Sammandrag/popversioner av handlingar finns• Området kring medborgardialog är brett, genomtänkt och strategiskt hanterat och länkar ihop med såväl Vision som styrsystem och ledningsfilosofi på ett gott sätt	<ul style="list-style-type: none">• Jämföra flertalet resultat i Enköping med andra kommuner och göra de lättillgängliga för invånarna• Använda medborgarundersökningen som ett utvärderingsverktyg och informera om resultat• Uppdatera kontaktinformationen till förtroendevalda• Resultat från förvaltningsrevision finns tillgängligt, men inte plan för innevarande år eller rapporter från genomförda förändringar• Utveckla analys och utvärdering på flera områden: har arbeten, initiativ med mera effekt?

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	62

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, med flera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Enköping har ett tydligt fokus att söka involvera invånare och brukare.

Strategi för brukarorientering

Området som sådant har tack vare ett mer uttalat strategiskt och centralt anslag tagit tydliga steg framåt jämfört med senaste Kommunkompassen år 2016.

Enköpings tydliga brukarfokus, ”Enköpings kommun är alla som bor här, inte organisationen” och ”Vi bygger inte hus, vi bygger ett samhälle”, är tydligt i organisationen. Detta må låta som floskler, men när det backas upp av det utvärderingsgruppen ser kring vad och hur Enköping söker kommunicera med och bemöta brukare/kunder och invånare är det något som inte bara finns i teorin, utan även visas i praktisk handling. Det är levande och tydliga idéer om ett gott bemötande som också söker genomföras i praktiken.

Kommunens idé om bemötande av brukarna återfinns i KF verksamhetsplan med budget där kommunen från 2016 skapat ett tydligare fokus på kärnverksamheten (och därmed brukarna). Den övergripande verksamhetsplanen utvärderas också löpande och följs upp på KF två gånger per år, vissa nämnder gör det oftare. Oklart dock om det specifikt är brukarfokus som följs upp då eller om det är hela verksamhetsplanen vari brukarfokus ingår.

I förbättringssyfte har Enköping infört en Kvalitetsdag som skall genomföras årligen. Det pågår också en kontinuerlig dialog mellan centrala funktioner och verksamheter om verksamhetsanalys, kvalitet i förhållande till resursförbrukning och annat. Kommunen har även kartlagt de planerade brukar- och medborgardialogerna man skall ha, vilket är gott. Flera förvaltningar kan

visa på ett medvetet arbete, bland annat genom ett tydligt fokus på bemötandefrågor. Det har tagits centrala grepp om detta område, vilket påpekades i förra utvärderingen 2016, som redan är levande ute bland förvaltningar och verksamheter, men den synes inte ha haft genomslag än.

Tillgänglighet och bemötande

Dessa två kriterier finns med vid introduktionen av nyanställda, finns i lönekriterier och vid nyrekrytering. Däremot synes det vara något av läpparnas bekännelse då det, intervjugrupporna emellan, framkommer starkt divergerande bilder. Vi rekommenderar Enköping att se över hur dessa faktiskt fungerar i hela linjen, exempelvis om annonseringspolicyn följs och om alla får del av samma introduktion som kommunen strävar efter.

Det finns dock flera exempel på där dialogen och utbildning i bemötande är mycket levande, som äldreomsorg, skola och miljö/bygg. Det innebär inte att vi säger att de andra förvaltningarna inte har detta, mer att dessa har på ett bra sätt tydliggjort vad som faktiskt görs.

Skicklighet i tillgänglighet och bemötande menar samtliga intervjugrupper har betydelse för löneutvecklingen, vilket är positivt när det är en så pass enig och tydlig bild som framförs.

Kommunen mäter också tillgänglighet och bemötande regelbundet, via KKiK. Gott är att det också tydliggörs via webben och bilaga till den lokala dagstidningen. Även i årsredovisningen lyfts medarbetarprestationer fram.

Information om service och tjänster och brukarundersökningar

Kommunens webb utvärderas kontinuerligt utifrån ett brukar- och kommuninvånarperspektiv och kommunens webb har fått pris för användbarhet år 2016 och det är bra. Enköping har även under flera år uppmärksammats för en användarvänlig kommunwebb vilket är positivt.

Att jämföra enheter mellan varandra på ett enkelt sätt är ett utvecklingsområde. Exempelvis listas grundskolorna och det finns länkar till de, men resultat och andra mått saknas. Samlingen av allehanda kvalitetsrapporter på ett ställe på kommunwebben är bra, det ger en översiktlig bild. Det skulle dock underlätta om respektive rapport även fanns under respektive verksamhet eller länkade till den centrala samlingssidan, inte alla söker sig till den direkt, utan går från respektive verksamhet.

Kommunens serviceenhet, Servicecenter, är ett resultat av förra Kommunkompassen och kan sägas svara mot de två första förbättringsområdena i förra kompassen, ”att tydligare stärka kundens/brukarens ställning i styrning och ledning på övergripande nivå” och ”strategiskt anslag kring de allmänna kvalitetsaspekterna kring tillgänglighet och bemötande”.

Det finns ett många tjänster inom e-service och det är bra att möjligheten till digitala ansökningar finns. Det finns dock utrymme för förbättring exempelvis möjligheten att följa samtliga frågor e-ledes om så önskas. Åter kan Helsingborgs stad tjäna som förebild för ett förbättringsarbete. Det synes till och med som att nuvarande e-serviceversion i Enköping har inspirerats av Helsingborgs dito; rådet är att fortsätta med det! Annars kan Upplands Väsby och Karlstad vara goda föredömen.

Kontaktsidan på webben lämnar i övrigt inget att önska, alla som önskar komma i kontakt med ”rätt” del av kommunen får fullgod och tydlig information. Sidan med kontaktuppgifter är ett kommunikativt föredöme.

Att jämföra brukarundersökningar med varandra, inom samma sektor mellan kommuner respektive mellan sektorer inom kommunen kan ge ett mervärde som Enköping rekommenderas att se över. De jämförelser som görs är inom respektive sektors/verksamhets område och synes än inte ha gett effekt. Kommunen kan möjligen ta ett mer samlat, strategiskt grepp härom, nu äger nämnd, förvaltningar och verksamheter detta och ingen eller endast sporadisk spridning sker.

De brukarundersökningar som genomförs redovisas för tillfrågade och presenteras i kommunens informationskanaler. Det är gott.

På frågan om kommunen använder andra metoder för att fånga brukarnas synpunkter på tjänsterna fanns flera goda svar. Mest intressant är Miljö- och byggs ”öppet hus”-metod med gröna/gula/röda legobitar för att få direkt återkoppling är en god metod som andra verksamheter och förvaltningar gärna må ta efter.

Det finns naturligtvis också andra metoder från andra förvaltningar som är goda. Måne skulle kommunen vara betjänt av att informera varandra om vad och hur de andra gör för att på så sätt lära av varandra, så att ingen behöver uppfinna sitt eget hjul. Detta då utvärderingsgruppen ser att i Enköping används många metoder utöver brukarenkäter för att fånga brukarnas synpunkter.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Ett förbättringsområde som även påpekades 2016 är att innehållsdeklarera tjänsterna genom servicedeklarationer eller liknande då VO sedan länge har en tydlig servicedeklaration genom en så kallad värdighetsgaranti byggandes på den nämndövergripande värdegrundsdeklarationen. Om Enköping önskar fördjupa området kan VO tjäna som förebild.

Mer svårbedömt är huruvida hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning är förbättrade. Kommunen planerar en servicepolicy där klagomålshantering skall ingå. Om det är svaret på tidigare kompass påpekande är svårbedömt, därför sätter vi ett frågetecken till detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens övergripande hantering av brukarfokus – fungerar bäst på nämnd-, förvaltnings- och verksamhetsnivå • Skicklighet i bemötande har betydelse för löneutvecklingen • Enhetligt system för att inhämta synpunkter • Brukarundersökningar publiceras på webbsidan, många metoder och gediget arbete • Servicedeklaration från VO 	<ul style="list-style-type: none"> • Jämföra enheter med varandra och presentera det för invånarna • Jämföra resultaten av brukarundersökningar mellan enheter och mellan serviceområden • Tydligare innehållsdeklarera tjänsterna genom servicedeklarationer eller liknande • Likrikta hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning? • Effekter och analys av ett tydligare brukar-/kundfokus? • E-tjänster – från ax till limpa

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	71

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

Enköping har en tydligt utstakad väg för styrning och uppföljning, där visionen ”Enköping är en inspirerande livsmiljö där alla kan utveckla sitt allra bästa jag” med 17 delmål är tydliggjord. De under visionen fem strategiska målen (Samhällsbygget Enköping får människor att växa, skapar en hållbar framtid, utvecklar ett jämlikt samhälle, ger förutsättningar för ett blomstrande näringsliv och ökad välfärd samt är en del av varumärket, 2016-2019) länkar ihop med den övergripande verksamhetsplanen och värdegrunden. Och det finns även en koppling mellan de strategiska målen och nämndmålen, exempelvis det lilla häftet från Utbildningsnämnden, 2018. Det synes vara en ganska god koppling.

Nämnvärt är också den breda process som genomförts för att ta fram visionen där såväl invånare som företagare var delaktiga i dialogform.

Dessa fem strategiska mål för åren 2016-2019 ansluter till visionen är också kopplade till de globala hållbarhetsmålen vilket är bra, men idag inget som står ut i den kommunala styrningen jämfört med andra kommuner. Utifrån KF övergripande mål tar sedan nämnder, kommunala bolag och kommunalförbund egna mål, så kallade smartmål och planer som ansluter till de övergripande målen. Som kommunen själv skriver; ”ambitionen är inte att detaljstyra nämnderna, utan styra med tillit”. Detta går enligt kommunen själv bättre och bättre.

Kommunen har också utvecklat styrmodellen (som regler för styrdokument 2017 och genomgång av befintliga styrdokument pågår), modellen synes vara mer mät- och uppföljningsbar än tidigare även om det alltjämt återstår en del. Även kommunens plats- och arbetsgivarvarumärke och värdegrunden knyts till den övergripande verksamhetsplanen, vilket mer än antyder än en röd tråd, vilket är gott. Styrmodellen är också känd i organisationen.

Resultatuppföljningar görs också med varje nämnd och det arbetet har utvecklats de senaste åren. Uppföljningarna och planeringen upplevs nu som tydligare och mer strukturerade än tidigare.

Värdegrundsarbetet med brukaren/invånaren i fokus, med värdeorden ansvar, trygghet, service och ambition, är känd i organisationen (syns i medarbetarundersökningen) och synes – på ett positivt sätt – infiltrera organisationen mer än tidigare. Värdegrunden resoneras kring och arbetas med i verksamhetsplanen. Om något mer skulle önskas här vore i så fall att kommunen skulle behöva veta hur mycket och i vilka avseenden den fungerar i praktiken. Värdegrundsmätning per se är kanske inte svaret, men mätningar av hur servicen upplevs och ställa de resultaten mot värdeorden vore ett sätt att undersöka hur väl värdegrunden slår igenom. Kommunen genomför många och genomtänkta brukarundersökningar så analysen gentemot värdegrunden vore ganska enkel. Anledningen till att vi ställer frågan är då vi tror att kommunen inte tänkt på detta.

Tydliga politiska mål

De tidigare många smartmålen har blivit färre, alltså är de faktiskt en uppsjö. Kommunen har gått från 230 till cirka 130 mål. Det är ett påtagligt steg i rätt riktning. Kan kommunen verkligen styra mot 130 mål, trots att de är klart färre än tidigare? Utvärderingsgruppen tillåter sig att sätta frågetecken här.

På rätt väg är ändå inte framme (om det någonsin är realistiskt att tro att man kommer hela vägen fram), då vissa intervjuade inte upplever att alla smartmål är uppföljnings- eller mätbara mål, utan snarare finns det kvar en del aktivitetsbaserade indikatorer. Om det är så vet utvärderingsgruppen inte.

Klart är dock att målen har bidragit till ett större fokus på verksamheten och inte på budget. Frågan är dock om ”målen” avser de fem övergripande KF-målen eller de 130 smartmålen? Sannolikt är det de fem KF-målen som framförallt bidrar här till.

Det är positivt att ordförande i bolagen finns med när politiska planeringsmöten sker, däremot sätter vi ett frågetecken om KF-mål avspeglas helt i bolagen/i styrningen av bolagen.

Uppföljning och rapportering

Rapporteringen till politiken gällande faktiskt utfall på resultatmått (ekonomiska och verksamhetsmässiga) och indikatorer håller på att byggas upp. Även den med detta sammanhängande analysen av det rapporterade är också i ett utvecklingskede. Politiken efterfrågar såväl resultat som analys och det är naturligt.

Tidigare har kommunen ”endast” jämfört ekonomiska variabler, nu finns även verksamhetsresultat med och det är ett upplevt gott steg framåt. Fokus i jämförelser och rapporter till politiken har skiftat från ekonomi till verksamhet.

Uppföljningen sker tre gånger per år och fokus är på verksamhetens resultat istället för redovisning av aktiviteter. Det sker också en diskussion om mål och effekter, vilket tillsammans med en tydlig struktur upplevs som bra.

Revisionen synes fungera utan anmärkning, revisionens rapporter föredras i KF och läggs sedan upp på webben. Vi hittar dock ingen revisionsplan för innevarande år (tillgänglighet?) eller handlingsplaner för att åtgärda revisionens påpekanden/rekommendationer. Måne finns dessa, men det är inte synligt för utvärderingsgruppen.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker och tjänstemän/samspel och dialog

Samspelet mellan politiken (politikerna) och organisationen (tjänstemännen) fungerar i huvudsak väl, såväl gränser som vad/hur-frågor respekteras och uppfattas fungera tillfredställande. Det gavs dock flera, låt vara enskilda och inte systematiska, exempel från såväl politiken som från tjänstemän på att delegationen inte alltid fungerar klockrent eller utan problem då och då. Vi menar inte att detta är ett stort bekymmer, men att det är värt att påpeka inför framtiden – och exempelvis vid byten av förtroendevalda (allmänna val). Då kan denna fråga månne adresseras åter, i det fall den inte är levande hela tiden vilket vi inte ser idag.

Vad som skall ses som positivt i mångt är regelbundna forum/mötesplatser mellan politik och tjänstemän där man inte behöver fatta beslut: dialogdag, kvalitetsdag och övergripande verksamhetsdialoger för att nämna några.

Kommunen har en tydlig organisering med kommundirektör som högste tjänsteman och ansvarig för alla chefer/tjänstemannaorganisationen. Det är gott och inte alls fallet i alla kommuner.

De förtroendevalda får en gedigen utbildning vid varje mandatperiods början och därutöver anordnar nämnderna själva egna utbildning för förtroendevalda. Att tjänstemannaorganisationen också ställer frågor till de förtroendevalda om nöjdheten med tjänstemannaorganisationen är bra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrmodellen och hur den genomförs – ett stort plus! • Tydliga politiska mål • Dialog, förståelse och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän • Utbildning av förtroendevalda och nöjdhetsmätning bland förtroendevalda • Utveckling av rapportering, analys och jämförelser pågår och det upplevs bli bättre, men ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... analys har blivit bättre, men kan förbättras • Värdegrunden är ”på plats” men genomsyrar sannolikt inte hela verksamheten än • KF-mål avspeglas inte fullt ut i bolagen, de verkar inte helt inkomponerade i styrningen • Alltjämt många mål, även om de är färre än tidigare. Frågan är också om alla mål är mål? • Jämförelser och analyser av/med andra kommuner, finns i flera fall internt men är inte tydligt för brukare och invånare

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 	67

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

Kommunens strategi för ledarskap är tydlig – såväl i skrift som i praktiken. En ledningsfilosofi antogs 2017 och det sker regelbundna chefsmöten, dels med alla chefer två gånger per år, dels med direkt underställda chefer betydligt oftare (ledningsgrupper). Det finns även ett ledarutvecklingsprogram ”Utvecklande ledarskap” (UL) där samtliga chefer, omkring 130, har genomfört denna utbildning och en digital chefskanal på intranätet infördes i år (2018). Det sista kan synes vara oviktigt, men cheferna i Enköping upplever detta som bra och som ett lyft för att stödja chefer i chefs- och ledarskapsfrågor. Och då är det viktigt och bra. Inom detta delområde har kommunen gjort ett gediget fotarbete och dragit slutsatser av tidigare brister och för all del även gott arbete.

Budget för ledarutveckling finns som en kommunövergripande prioritering varje år. Utvärdering av ledarskapet sker också varje år, det ena året med en ”360”-analys och det andra med frågor om chefs- och ledarskapet i medarbetarenkäten. Det är genomtänkt och tillräckligt.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har full frihet att disponera budgeten, men kan med något undantag inte disponera över/underskott mellan budgetår. Enheterna har också stor frihet att rekrytera personal, inrätta och eller avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar inom tilldelad budget, men skall samverka med HR och närmast överordnade chef vid så kallade strategiska rekryteringar.

Tvärsektoriellt samarbete

På kommunens intranät finns en sida med pågående kommunövergripande utvecklingsområden, där kan man se vad som pågår och genom en ”frågor och svar”-funktion få vissa svar och vilka

som kan kontaktas för mer information. Det finns dock ingen samlad bild över kommunövergripande projekt och processer, det är något vi rekommenderar kommunen att samla sig kring för att undvika dubbelarbete och även kunna leda och styra effektivare. En intervjuad uttryckte det träffande: ”Tillsammans är ett viktigt ledord som utgångspunkt. Då är det viktigt att ge utrymme för utveckling i verksamheten”. Givetvis pågår samverkan mellan förvaltningar i olika frågor ändå, men vi ser ett behov att samla ihop detta för att fånga in helheten.

Det är dock inte så att kommunen saknar kunskaper om kommunövergripande processer, inför nästa år har fem nämndövergripande processer identifierats: att vara ung i Enköping, att vara vuxen i Enköping, Enköping som arbetsgivare, Utveckling av platsen Enköping och vår service. Det är en god grund att bygga vidare på och Enköping har löst det så att förvaltningscheferna är processledare för dessa.

Förra året, 2017, påbörjades en kartläggning av kommunens övergripande processer. Kommundirektören har strategiska ledningsgruppsmöten där processledarna för dessa processer ingår. Så, Enköping är på god väg här. Ett frågetecken är att det finns många beskrivningar och muntliga svar kring detta, men det var ingen som faktiskt svarade på frågan hur man upplever arbetet kring detta; vad som är bra och vad som kan utvecklas. Det är två frågor som Enköping må bära med sig framöver.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Chefscoachning finns, och som kommunen själv beskriver det, mer gemensamt än individuellt.

Det finns inte några särskilda chefsavtal, utan de är anställda på samma sätt som övriga medarbetare. Kommunen ser heller inte behovet av det. I och med att Det finns i organisationen kända rutiner för chefer som inte klarar sitt uppdrag/inte når resultatförväntningar, men det finns inte inskrivet i personliga avtal att en chef kan tilldelas andra uppgifter om inte resultatförväntningar nås/inte klarar sitt uppdrag.

Goda ledarprestationer uppmärksammas på bland annat genom ledardagar. Denna bild är dock inte odelad, vissa anser att detta område kan bli bättre, varför utvärderingsgruppen stannar och konstaterar att det finns olika bilder av hur väl detta fungerar.

Kommunledningens kommunikation

Kommunledningen uppfattas som goda bärare av mål, visioner och värdegrund. Som Enköping själv säger: ”ledarskapet viktigt och arbetssättet vi har hjälper oss att utveckla och även klara av svåra situationer.” Det går inte annat än att hålla med.

Ledarutveckling

Den ovan nämnda utbildningen Utvecklande Ledarskap bygger också på att chefer fortsätter att träffas efter genomförd utbildning i särskilda chefs-/ledarnätverk som träffas ungefär fyra gånger per år. Det är ett bra sätt att vidmakthålla utbildningen, kontakter och praktiskt kunna utveckla sitt ledarskap med kollegor.

För blivande/kommande chefer finns en aspirantutbildning. Exempelvis har socialförvaltningen validerat samtliga medarbetares kompetens, vilket kan vara ett tips för andra delar av organisationen att titta närmare på och utforma efter eget huvud.

Ytterligare stöd är så kallad ledarcoachning internt genom HR-avdelningens försorg. HR upplevs som ett gott stöd för ledare och att detta stöd blivit bättre de senaste åren. Det finns såväl

internt stöd som samverkan med andra parter för att utveckla ledarskapet, som Heby, Håbo och Uppsala.

Sammantaget för detta område menar utvärderingsgruppen att just de medvetna, konsekventa satsningarna/insatserna för nuvarande och blivande chefer närmast är ett föredöme och det har skett stora positiva förändringar jämfört med den tidigare utvärderingen av Enköping (2016). Detta bekräftas även av resultat i medarbetarundersökningen, där det går åt rätt håll i ledarskaps-hänseende.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens strategi för ledarskap med allt vad det innebär • ”Ledarkulturen”, medvetet fokus på att utveckla och förbättra ledarskapet – utvärderat längs vägen • På väg framåt i att identifiera, leda och styra kommunövergripande processer • Satsningen på nuvarande och kommande ledare • Stöd till chefer och ledare • (Socialförvaltningens validering av samtliga medarbetares kompetens) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga uppfattningar från kommunen om styrningen av gemensamma projekt och processer går bra/är bra och om det utvecklas • Införa resultatenheter överallt (ge möjlighet att disponera över-/underskott) • Har en bit kvar kring att identifiera, leda och styra kommunövergripande projekt • Fundera på om individuella chefsavtal/kontrakt kan vara en lösning framöver för att förtydliga ledaransvaret i exempelvis uppdrag, tid och befogenheter • Delade bilder av uppmärksammandet av goda ledarprestationer (hänger ihop med att synliggöra och lyfta upp goda medarbetarprestationer)

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 	58

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, med mera. 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

Arbetet med att styra mot resultat bygger i enkelhet på att resursfördelningen skall vara ett stöd i styrningen av vad man får för verksamhetsresultat. Sedan förra året är det ett förtydligt fokus på att analysera nämndernas resultatmått. Detta görs bland annat i så kallade resultatanalysemöten. Sammanhängande med detta har också nämnderna styrt om sitt arbete till effektmål. En upplevd positiv effekt av detta är att de förtroendevalda talar mer om kvalitet med förvaltningen idag än tidigare genom att organisationen problematiserar vad exempelvis kostnad per tjänst och kvalitet innebär.

Enköping har, likt många andra kommuner, en enkel och tydlig strategi för effektivitetsutveckling: ”högre kvalitet till lägre kostnad”. Ett konkret exempel är lokalförsörjningsprocessen som blivit bättre med ett helhetsgrepp kring effektivitet och resurser i förhållande till resultat.

Utöver det ständiga arbetet att göra sakerna bättre och billigare har Enköping för ändamålet tillskapat tre fonder; en digitaliseringsfond, en social investeringsfond och en kompetensutvecklingsfond som är tänkta att svara upp mot interna behov och som kan bidra till effektivisering av verksamheterna.

En metod som andra kommuner har anammat för/kring fonderna som vi inte vet om Enköping gjort eller avser att göra är att kommunen förväntar sig att pengarna återbetalas inom en i förväg bestämd tidsrymd och under den tiden pengarna är utlånade skall resultat uppnås. Något som är tydligt är att det finns såväl ekonomiska som organisatoriska motivatorer till att förändra och till att pröva. Sådana signaler om de får fotfäste kan på lång sikt vara viktigare än system med fonder. Men, så klart, någonstans måste man börja och då kan fonder för att uppmuntra/styra förändring vara en framkomlig väg. Då detta är relativt nytt är vår bild att kommunen ännu inte sett några större effekter. En kommun som gör detta är Burlöv.

Kartläggning, analys och utveckling av arbetsprocesser ur ett övergripande effektivitetsperspektiv är ännu i sin linda även om det finns i förvaltningar/verksamheter. Däremot ett generellt kommunperspektiv eller att lära av varandra kan utvecklas. Bilden vi får av intervjuerna är att potentialen med ledningssystemet Stratsys inte heller nu används fullt ut.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Systematisk uppföljning och avvikelshantering på övergripande nivå och på enhetsnivå uppges fungera, gällande både ekonomi och verksamhetsresultat, och det är en förbättring i Enköping jämfört med förra kompassen, 2016.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Göra saker och ting lite bättre är en tydlig inriktning de senaste åren där även politiken är involverad: att kartlägga processer, att samverka och att effektivisera. I detta finns både ett centralistiskt och lokalt perspektiv; den generella hållningen är uttalad uppifrån men processer med mera utvecklas av medarbetare i arbetsgrupper.

Kommunikation kring resurser och resultat

Är det något Enköping har tydlig förbättringspotential i är det att kommunicera resultat, men kanske framför allt att kunna följa både resurser (ekonomi, personal) och resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår i ett och samma system. Gällande kommunikationen synes den vara mer pliktskyldig än reflekterande och utvecklande. Gällande möjligheten att ha insyn i system har inte alla förtroendevalda möjlighet att följa resurs- och resultatutvecklingen löpande. Upplands Väsby kommun kan tjäna som gott exempel på om Enköping önskar gå vidare i frågan om att kommunicera resultat och resurser.

Jämförelser och extern samverkan

Enköping står ingen efter i att samverka med andra aktörer för att vara kostnadseffektiv. Det goda arbetet som redogörs för i kommunens förra kompass, 2016, står kvar. Detta gäller såväl andra offentliga aktörer som frivilligorganisationer av olika slag. Det synes till och med som om enskilda förvaltningar, exempelvis Vård och omsorg och Serviceförvaltningen, går före.

Samverkan med andra utvecklas också kontinuerligt, samarbetet med fyra andra mälärstäder (Enköping, Eskilstuna, Strängnäs och Västerås, "4M") utvecklas och fördjupas.

Samarbetet med civilsamhället i Enköping rekommenderas andra att studera närmare, det innehåller många intressanta komponenter och tankar, både strategiskt/teoretiskt och i praktiken.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling finns på plats • Arbetet med effektivitetsutveckling inte bara i förvaltningar, nu även kommungemensamt tänk • Jämförelser och samverkan med andra för att vara kostnadseffektiv • Samarbetet med civilsamhället 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning, analys och utveckling av arbetsprocesser ur ett effektivitetsperspektiv • Möjligheten för politiker att följa resultat och resurser löpande • Kommunikation kring resultat – på alla nivåer i organisationen (egna resultat, jämförelser)

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete och mångfald 	60

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 bland annat 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.

Detta område har Enköping inte prioriterat att utveckla under ”mellankompassperioden”, varför det är ganska likt senaste utvärderingen, 2016.

Personalstrategi

Kommunens personalstrategi gäller en mandatperiod. Det har tagits flera grepp, som att samla HR-konsulterna, uppdaterat flera styrdokument, avsatts medel för olika satsningar, fokus på att höja frisknärvaron på jobbet, kartläggningar av arbetsmiljö med metoden Kraftkartan, för att förbättra området. Uppfattningen om hur dessa grepp går är blandad, ju längre ned i organisationen vi kommer – desto mer svajigt uppfattas det fungera och omvänt desto längre upp i organisationen vi kommer – desto mer tydligt och samlat uppfattas det vara. Sedan kan vändas på resonemanget och påminna om att Enköping har omkring 3 700 medarbetare, en uppsjö verksamheter och därtill 40 000 invånare – det är mer utmanande att bli ”ett” då.

Alla synes arbeta efter samma mål, ”koncernen Enköping” (i brist på bättre terminologi), men alla uppfattar inte att det är så. Strävan att bli ”ett Enköping” i detta avseende, har inte realiserats än även om kommunen är på god väg. Att samtala med chefer och medarbetare om vad som anses er fattas torde vara en tillräckligt enkel och god utgångspunkt.

Ett annat tips är att utveckla uppföljning och analys av styrdokumentens viljeinriktningar, blir det som ni vill?

Rekrytering

Enligt flera intervjuade har Enköping idag generellt ett högre söktryck på tjänster och lägre personalomsättning, vilket är två indikatorer på en fungerande organisation. En förbättring är att dessa observationer har inte trängt ned i organisationen, det synes vara ganska okänt. Det kan tyda på ett arbetsgivarvarumärke som inte riktigt har hängt med i en positiv utveckling. I klar-text: ni talar om var och hur ni vill vara, men när verkligheten faktiskt talar om att ni i vissa avseenden redan är där. Och det kan också tyda på, likt samma observation ovan, att analys och

uppföljning inte riktigt hänger med. Bland förvaltningarna ser vi att det pågår en uppsjö av aktiviteter för att förbättra rekrytering och stärka varumärket. Det synes som alla dessa strategier och operativa handlingar inte är kända eller tas om hand och sprids inom organisationen. Det är en veritabel guldgruva att ösa ur: ta emot studenter, speed-dating, teater på daglig verksamhet för att attrahera nya medarbetare, 6-timmarsdag, flexitidsavtal, utvecklingsprogram för alla medarbetare, framhålla andra värden utanför jobbet (omgivning, vardagsliv med mera). Det är gott, eftersom en kommun aldrig kan konkurrera med löner måste den finna alternativa vägar till att hitta, behålla och utveckla medarbetarna. Enköping har inte legat på latsidan.

Kompetens- och medarbetarutveckling

För kompetens- och medarbetarutveckling görs löpande kartläggningar av behoven. Det råder god samstämmighet bland de intervjuade i att dessa kartläggningar också leder till handling i att söka tillgodose behoven, men att det inte är helt lätt att få tillräckligt med resurser eller tid till kompetensutveckling. Medarbetarsamtal genomförs med fullgott resultat, över 90 procent, men på området individuella utvecklingsplaner återstår ett visst arbete för att långt fler än idag skall få det. Där råder en gemensam bild av att det kan bli bättre och att viljan till detta finns.

Enköping har en central kompetensutvecklingsfond, men det finns även medel ute i förvaltningarna, en ganska vanlig lösning. Det finns även en kompetensutvecklingsstrategi, där kommunen identifierat vilka kompetenser som är mer svårrekryterade och där det råder större konkurrens om medarbetarna. Frågan om arbetsplatsnära kompetensutveckling som idag ligger många kommuner varmt om hjärtat har det kommit olika långt mellan verksamheterna.

En viktig åtgärd inför framtiden och helt i linje med hur Enköping ser sig självt och sina medarbetare är att utveckla ett medarbetarprogram som stärker och utvecklar medarbetare, likt det ni redan har för chefer.

HME-resultaten för Enköping är, likt förra mätningen år 2015, något högre än för genomsnittet av rikets kommuner.

Individuell lönesättning

Kollektiva lösningar och förmåner utöver lön är det inget som sticker ut i Enköping. Flexibel arbetstid, semesterväxling och friskvårdsbidrag är några exempel, men det är inget som gör att Enköping häver sig över mängden. En liten nämnvärdhet är hälsoteam i kommunen som anordnar promenader om morgnarna, föreläsningar och massage. Det viktiga är att samtliga medarbetare i kommunen uppfattar att de kan ta del av dessa erbjudanden, som det är nu menar vi att så inte är fallet, särskilt inte de som jobbar i omsorgen och andra tidsstyrda verksamheter. Det finns således flera goda lösningar, totalt sett är det ganska traditionellt och inget som glänsar.

Lönesamtal genomförs med fullgott resultat, även om bilden att det skall vara samtal inte tycks fungera fullt ut, det kan mer uppfattas som ett besked snarare än ett samtal. För att vara övertydlig: beskedet om vilken lön man får kan komma först eller sist i ett lönesamtal, men det måste föregås eller efterföljas av ett samtal om grunder och motiv. Så uppfattas det inte vara överallt.

Arbetsmiljö och mångfald

Arbetsmiljöutvecklingsarbetet är, ungefär som kollektiva lösningar och förmåner utöver lön, välfungerande, men inget som sticker ut. Utvärderingsgruppen kan dock inte hitta någon särskild progression eller genomförda förändringar jämfört med förra kompassen som är värda att lyfta inom detta område.

Inom mångfalds- och jämställdhetsområdet genomförs utbildningar och stöd för chefer finns. En god insats är att när kommunikationsavdelningen arbetar med intranätet och kommunens externa kanaler vill Enköping (medvetet) visa upp bilder av mångfald. Även i rekryteringshänseende arbetar kommunen aktivt med att lyfta frågan.

Generellt anses Enköping som arbetsgivare var lätt att samarbeta med och genomföra utvecklingsarbeten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Samlad och utvecklad personalstrategi• Goda exempel på nytänk/alternativa lösningar för rekrytering inom förvaltningar/verksamheter• Kompetensutvecklingsfonden• Medarbetarsamtal fungerar gott• Arbetar genomtänkt med kommunikation av arbetsgivarvarumärket (exempelvis mångfald)	<ul style="list-style-type: none">• Blir det som ni vill? Utveckla analys och uppföljning!• Utveckla ett medarbetarprogram för alla medarbetare, likt det som finns för chefer• Individuell lönesättning då det alljämt är låg lönespridning, individuella utvecklingsplaner för fler (alla!?), lönesamtal och flexibla lösningar och förmåner

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ständiga förbättringar• Analys av avvikelser, brister och problem• Omvärldsspaning och samverkan• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna• Kreativitet och förbättringar	59

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits en uppsjö 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

Jämfört med tidigare finns det nu uttalat på övergripande nivå att utveckla tjänsterna för de man är till för. Detta finns på plats i den övergripande verksamhetsplanen och är knuten till budget sedan början av 2017. Verksamhetsuppföljningsmöten – just med fokus på att förbättra verksamheten och inte enbart titta på ekonomin – är infört. Enskilda exempel finns flera, exempelvis Samhällsbyggnadsförvaltningen som tagit fram strukturer för kvalitetsuppföljning av kärnverksamheten och i denna finns också ett moment av att söka förbättringar.

Sammanhängande med detta är den ovan nämnda Kvalitetsdagen som också tillför perspektiv. På intranätet lyfts också goda exempel. Och även om det inte än går att skönja någon central samordning av ständiga förbättringar på övergripande nivå (att kommunledningen stödjer och följer upp ständiga förbättringar inom verksamhetsområdena, stödjer med metodutveckling, kunskap om metoder et cetera) så har Enköping skaffat sig ett gemensamt språk för dessa frågor och samarbete inom kommunen utifrån kommunledningskontorets vilja och det är en god början. Ett frågetecken är dock att detta system – som hänger ihop – än inte riktigt är känd i hela linjen.

Arbetet med analys av avvikelser, brister och problem, omvärldsspaning och samverkan

Kommunen har ett genomtänkt system för att hantera detta, inte bara i strukturer (såsom blanketter och rutiner) utan även i förhållningssätt. Det goda förhållningssättet i Enköping manifesteras bland annat i att söka tala om klagomål som en gåva och att kunna bemöta kunder/brukare på rätt sätt. Så, strategin och målsättningen upplevs av alla som tydlig, men att det – som kanske

är fallet överallt och inte bara i Enköping – kan förbättras i det praktiska görandet; att gå från tanke till handling och leva som man lär i varje tillfälle. Detta skall inte tolkas som kritik, snarare ett öppet konstaterande att det inte är så enkelt som det låter i teorin och på pappret.

Omvärldsspaning sker centralt varje år i samband med budgetarbetet men även när det skall tas fram verksamhetsplaner på förvaltnings- och enhetsnivå.

Ett tydligt förbättringsområde – om inte ovanstående är det – är frågan om återföring/återkoppling av vidtagna förbättringsåtgärder. Det sker inte alltid eller så sker den inte systematiskt. Utvärderingsgruppen är osäker på om det är det förstnämnda, det sistnämnda eller båda. Ett gott exempel här är vård- och omsorgsområdet som infört reflekterande samtal.

Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna

Kommunen har vissa operativa samarbeten, som nätverk, med andra organisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Det gavs få konkreta exempel på den här typen av nätverk, men det uppfattas ändå som ”andra” nätverk inom verksamheter också har detta syfte. Även samarbeten med akademien för att tillämpa forskningsresultat i syfte att förbättra kvaliteten på tjänsterna finns, bland annat arbetar vård- och omsorg med idéburen välfärd vari systematisk samverkan sker. Se även den förra utvärderingen från år 2016 som ger flera goda exempel. Dessa är alltså giltiga.

Verksamheterna arbetar också med olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet. I Enköping är det Lean-arbete, även kommunens kvalitetsdag kan läggas på detta konto.

Egen- och externgranskning förekommer genom hela organisationen och detta är ingen nyhet för Enköping. Benchmarking har gjorts inom ekonomiområdet, inom samarbetet Fyra Mälarstäder (4M) görs gemensamma undersökningar av servicen, inom socialtjänsten görs kontroller av teamledare. (Även denna andra Kommunkompassutvärdering av Enköping är ett exempel på extern granskning.)

Vi ser dock ännu inte mer än högst allmänna utsagor om hur brukarna engageras för att förbättra tjänsterna; brukardeltagande, medskapande och inte enbart tillfråga de om nöjdhet med tjänsterna.

Kreativitet och förbättringar

Att uppmuntra medarbetarna är något Enköping synes ha arbetat medvetet och systematiskt med för att förbättra sedan förra utvärderingen. Alla intervjuade beskriver med olika ord om hur detta område förbättrats; ett gott exempel är vård- och omsorg som ändrat introduktionsutbildningen av medarbetare efter förslag från medarbetare. Det vi läser in i svaren är en kulturförändring till det bättre som kanske är svår att exakt beskriva i ord, men som alla beskriver och ger uttryck för. Kanske skulle vi önskat mer konkreta svar, men att organisationen går åt samma håll – uppifrån och ner – är tydligt i denna fråga.

På olika sätt stöds genomförandet av förbättringsförslag; kommunen har av bland annat detta skäl inrättat tre fonder: digitaliseringsfond, kompetensfond och social investeringsfond. Det är gott.

Kort reflektion

Generellt om detta och även andra områden i Kommunkompassen för Enköpings del är att vård- och omsorgsförvaltningen synes vara längst fram i linjen och det hör inte till vanligheterna att skriva. Oftast brukar det vara samhällsbyggnad och eller arbetet med företagarna som sticker ut i metodhänseende, kvalitetsförbättring och kundhantering. Att det här i Enköping är just vård och omsorg är kul, då det är ett stort verksamhetsområde, som väl andra i Enköping och andra än Enköping kan lära av.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Ett gemensamt kvalitetsutvecklingssystem• Gemensamt system för att hantera avvikelser, brister och problem – sedan kan verksamheter/förvaltningar göra på olika sätt• Egen- och externgranskning för att förbättra kvaliteten på tjänsterna• Engagera och uppmuntra medarbetarna att komma med förbättringsförslag• Vård- och omsorg ett gott exempel	<ul style="list-style-type: none">• Kvalitetsutvecklingssystemet och dess konsekvenser är inte känt i hela linjen• Återföring av förbättringsåtgärder för berörda i organisationen – kvarstår från förra utvärderingen• Systematiskt nyttjande av brukarna för att förbättra kvaliteten på tjänsterna• Oklart om alla medarbetare vet vilka möjligheter som står till buds i Enköping om man har förbättringsförslag

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	71

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.

Området innehåller en räckta frågor, varför det endast redovisas några intressanta delområden.

Sammanfattning

Generellt kan sägas att Enköping står sig väl på detta område med ett rikt och brett förenings-, närings- och kulturliv samt att arbetet med hållbar utveckling är stabilt.

Samhällsbygget Enköping som är verksamhetsplanen är etablerad och vidareutvecklad. Som förra kompassen är det träffande att beskriva den som att den är en del av kommunens varumärke och att samhällsutveckling präglar vision och mål. Detta hänger också ihop med det långsiktiga och breda arbete kommunen gjort och gör med att utveckla platsvarumärket, med ortsanalyser där bland annat medborgardialoger genomförts i kransorterna/orterna utanför huvudorten. Det är som både framkom i dokumentation och i intervjuer: ”Vi bygger inte hus, vi bygger ett samhälle”.

Det finns flera strategier som anknyter till kommunens samverkan och stöd till frivilliga att utveckla lokalsamhället. Flera av dessa, bland annat ett kulturpolitiskt program (2017) har tagits fram efter förra kompassen. Detta är en av flera konkreta åtgärder som vidtagits, en sådan är att Enköping ingår numera också i ett nätverk för medborgardialog.

Ett förbättringsområde från förra kompassen var rekommendationen att synliggöra frivilligkrafterna genom era informationskanaler. Det är idag tydligt på webben för den som vill ta del av föreningsutbudet och för den som driver föreningar.

Kommunen har en internationell policy (2014) och vänortarbetet, särskilt med finska S:t Karins, har prägel av såväl erfarenhetsutbyte som lärande.

Kommunens arbete med och för näringslivet har utvecklats, bland annat har en strategi för att förenkla för företagen antagits 2016 och utvärderats 2018. Ett tänkbart förbättringsområde inom näringslivsfrågorna är att utveckla samverkan/samarbete med det lokala näringslivet för att främja turism.

Inom området social hållbarhet har Enköping en bra bredd och det finns många exempel på arbeten för att öka trygghet och minska social segregation. Ett sådant arbete är ”Tryggare Enköping”. Ett tips här är, likt det vi skriver nederst, är om alla initiativ, arbeten och planer på detta område har effekt; blir det som ni vill?

Kommunens arbete med miljöfrågor är heltäckande och här framhålls särskilt kommunens arbete med att öka återvinning bland invånare och företag samt arbetet med att informera och utbilda invånare, föreningar och företag i energi- och miljöfrågor i syfte att minska belastningen på miljön.

Generellt kring hela området är Enköping ganska välbeställt. Något som generellt kan bli bättre är att utvärdera om program, policys, strategier och tillhörande verksamheter/aktiviteter har effekt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen har antagit kulturpolitiskt program • Arbetet med näringslivsfrågor – utvecklat och utvärderat • Arbetet med vänorten S:t Karins är utvecklat och har praktisk bäring, inte bara artighetsbesök • Synliggöra frivilligkrafter genom kommunens informationskanaler – är mer än delvis uppfyllt 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvärdera om det ni gör har effekt – har det inte det, avveckla och gör något annat eller gör på annat sätt • Fundera på utvecklingsprojekt tillsammans med kommuner i andra länder? • Arbetet med att bevara biologisk mångfald synes kunna utvecklas

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Enköpings kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	70
1.2	Informeras medborgarna om aktuella politiska frågor?	17	20	84
1.3	Informeras medborgarna om resultat?	15	25	60
1.4	Främjas medborgardialog och deltagande	22	30	73
1.5	Etik - hur skapas tillit genom god etik?	6	10	63
		71	100	71

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	19	25	75%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	66%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	57%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	8	20	40%
		62	100	62%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	81%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16	25	65%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	45%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	14	15	91%
		71	100	71%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	68%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	12	20	62%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	49%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	15	20	73%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	15	20	76%
		67	100	67%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	9	15	60%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	25	62%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	6	15	40%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	65%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	48%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	85%
		58	100	58%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13	20	64%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	55%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	7	15	47%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	75%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		60	100	60%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	8	15	55%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	14	25	56%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	64%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	53%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	13	20	66%
		59	100	59%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11	15	73%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	15	84%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	91%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10	15	70%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	52%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	70%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	8	15	53%
		71	100	71%

5 Kortfakta om Enköpings kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definition 2017	Större städer och kommuner nära större stad (huvudgrupp B)/lågpendlingskommun nära större stad (kommungrupp B5)	
Invånare, kvartal 2 2018	44 073	
Folkökning/minskning, 1/1–31/12-2017	+ 809	
Anställda, kvartal 4 2017	3 675 (största arbetsgivare i kommunen)	
Parti/er som ingår i styret efter valet 2014	SAP och NE (Nystart Enköping, lokalt parti)	
Kommunvapen, fastställt 1928	