

Kommunstyrelsen

## Organisationens värden

### Förslag till beslut

#### **Förslag till kommunfullmäktige**

1. Organisationens värden antas
  - Respekt
  - Tydlighet och tillit
  - Helhetssyn
  - Invånarens och kundens fokus
  - Utveckling
2. Organisationens värden ersätter nu gällande värden beslutade av kommunfullmäktige år 2007 (del av KSKF/2007:10302).
3. Kommunstyrelsen får i uppdrag att stödja ett för kommunkoncernen gemensamt förankringsarbete.

### Sammanfattning

Vi behöver öka förbättringstakten för att klara våra utmaningar. Nuvarande värden är från år 2007 och föreslås revideras så att de fem principer som forskningen visar ger hållbara resultat integreras. För att ge organisationen bättre förutsättningar att stärka en förbättringskultur föreslås att organisationens värden revideras till:

- Respekt
- Tydlighet och tillit
- Helhetssyn
- Invånarens och kundens fokus
- Utveckling

Under 2023 ska alla arbetsplatser undersöka och stärka förbättringskulturen i syfte att öka förbättringstakten för att klara mål och resultat. Förbättringskulturen beskrivs i riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling och som stöd för arbetet finns en utvecklingsplan. Två av bolagen har nyligen organiserat om och arbetar med att stärka företagskulturen utifrån sina värden, men med samma inriktning som övriga förvaltningar och bolag i kommunkoncernen.

Förankringsarbetet har i en begränsad omfattning redan startat upp. Under hösten 2022 involverades medarbetare och chefer för att ta fram underlag och arbetssätt för hur vi kan undersöka och utveckla kulturen på våra arbetsplatser. En första

introduktion för alla chefer gjordes under Stora chefsdagen i oktober. Förslaget har därefter varit på remiss i förvaltnings- och bolagsledning, summerats och justerats efter dialoger i koncernledning och facklig samverkan. Att stärka en förbättringskultur är ett långsiktigt utvecklingsarbete. Styrdokument och interna utbildningar påverkas av organisationens värden och justeras allt eftersom.

## Ärendebeskrivning

### Bakgrund och inledning

År 2007 antog kommunfullmäktige ett nytt styrsystem för Eskilstuna kommunkoncern med flera delar, bland annat vision för 2020 och organisationens värden. I underlaget framgår att det krävs värderingar som påverkar och genomsyrar kommunkoncernens attityder och beteenden att för att kunna uppnå Eskilstunas vision år 2020. Värden som utgör grunden för en förändring av kommunkoncernens organisationskultur. Värdena som antogs var:

- Professionalism
- Helhetssyn
- Invånar-/brukar-/kundfokus
- Respekt
- Tydlighet

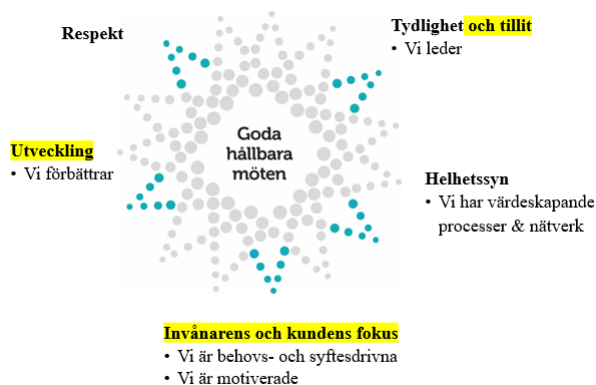
År 2017 antog kommunfullmäktige Vision med Målbilder för år 2030, organisationens värden bestod i nuvarande utformning. Insatser har genomförts genom åren för att stärka organisationskulturen exempelvis i samband med att de nya styrdokumenterna för chefs- ledar- och medarbetarskap som antogs år 2019.

Under 2022 har en riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling arbetats fram. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten genom systematiskt arbetssätt, stödjande strukturer och en kultur som har fokus på att förbättra och förnya. För att ge organisationen bättre förutsättningar att stärka en förbättringskultur föreslås att de fem principer som forskningen (Henrik Eriksson 2019) visar ger hållbara resultat integreras i organisationens värden. Dessa fem principer är:

- *Vi är behovs- och syftedrivna.* Vi gör rätt saker för de verksamheten är till för.
- *Vi har värdeskapande processer och nätverk.* Vi gör rätt saker på rätt sätt över tid.
- *Vi leder.* Vi har insikt i ledarskapets betydelse och vikten av stabilitet och långsiktighet i både ledarskapet i sig och engagemanget från verksamhetens ledning.
- *Vi är motiverade.* Vi har insikt i vikten av att medarbetarna är motiverade eftersom det är medarbetarna som påverkar verksamhetens resultat.
- *Vi förbättrar.* Utveckling sker genom förbättring för att alla verksamheter ska nå långsiktig framgång.

### Förslag på revideringar

Dessa fem principer, eller värden, är i förslaget en del av



organisationens värden, se punkterna under de reviderade värdeorden. Markering i gult avser revideringar.

Tydlighet har kompletterats med *tillit*. Det för att stärka just tilliten till medarbetarnas kompetens och vilja att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket bidrar till hållbara arbetsplatser.

Invånar-, brukar- och kundfokus ändras till *Invånarens och kundens fokus* för att få än starkare ”utifrån och in” perspektiv. Inom ramarna för det kommunala uppdraget är det deras behov som påverkar vilka tjänster och vilken service vi håller med och hur vi arbetar. Vi har valt bort ordet *brukare* då det inte alltid varit uppskattat av de vi är till för. Det är svårt att hitta *ett* ord som innefattar alla vi är till för; elever, studenter, vårdtagare, klienter, patienter, anhöriga, företagare, besökare med flera. Vi har även prövat ordet användare och mottagare, men då saknas det aktiva medskapandet. Vi har kvar *invånare* som står för våra skattebetalares fokus, *kund* som står för de som tar del av vår service och våra tjänster. Vi är medvetna om att alla inte ser sig som kunder eftersom de inte alltid valt den kommunala tjänsten eller verksamheten. I alla övriga skrivningar har vi därför valt att använda ”de vi är till för”.

Värdeordet *professionalism* tas bort och innebörden i tidigare beskrivning finns under Invånarens och kundens fokus. Medarbetares motivation bygger på att få både använda och utveckla sin kompetens för att tillgodose behov för dem vi är till för. I beskrivningen tydliggörs även medarbetares möjlighet att påverka hur arbetet genomförs.

*Utveckling* tillkommer utifrån principen ”vi förbättrar”. Det med innebörden att både utveckla våra befintliga arbetsätt, tjänster och service och att förnya genom att ta in helt nya arbetsätt, tjänster och service.

Alla värdeord är beskrivna med en kortfattad text. Exempelvis *Utveckling*: Jag förbättrar service och tjänster tillsammans med de vi är till för. Jag är modig och vågar prova nya arbetsätt. Jag lär och delar med mig av både framgångar och motgångar.

Varje värdeord har också tydliggjorts med två till tre punkter för hur det *syns* att vi lever värdeordet. Exempelvis *Utveckling*: Att vi utvecklar syns genom att

- vi provar nya arbetsätt och delar med oss av både framgångar och motgångar.
- vi följer upp, säkerställer och drar nytta av våra framgångar.
- vi slutar med arbetsätt och uppgifter som inte är tillräckligt värdeskapande för verksamheten eller de vi är till för.

Beskrivningarna ska användas under 2023 utifrån åtagandet att undersöka och stärka arbetsplatsens eller ledningsgruppens förbättringskultur. Beskrivningar som kan kompletteras av arbetsplatsers eller ledningsgruppers olika förutsättningar.

Dessa två till tre punkter per värdeord blir inte del av kommunfullmäktigebeslutet då de avser vara stöd i att utveckla och stärka organisationens värden.

### **Ett långsiktigt arbete**

Förbättringskulturen beskrivs i riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling och som stöd för arbetet finns en utvecklingsplan. Förankringsarbetet har i en begränsad

omfattning redan startats upp. Under hösten 2022 involverades medarbetare och chefer från alla förvaltningar och Kommunfastigheter AB samt chefspanelen för att tydliggöra värdeorden i form av beskrivningar på hur det syns att vi lever värderingarna. Vi testade även arbetssätt för hur vi kan undersöka och utveckla kulturen på våra arbetsplatser. En första introduktion av organisationens värden och arbetssätt gjordes för alla chefer under Stora chefsdagen i oktober. Förslaget har därefter varit på remiss i förvaltnings- och bolagsledning, summerats och justerats efter dialoger i koncernledning och centrala samverkansgruppen.

Under våren kommer över 100 medarbetare att utbildas för att kunna arbeta med att stärka kulturen eller ge stöd i sina förvaltningar och bolag. Serviceförvaltningen kommer ha i uppdrag att försörja koncernen med stöd. Att stärka en förbättringskultur är ett långsiktigt arbete. Det kommer att kräva mer än ett åtagande under 2023, varför stödet behöver anpassas allt eftersom. Styrdokument och interna utbildningar påverkas av organisationens värden och justeras allt eftersom.

## **Finansiering**

Kommunledningskontoret har avsatt medel för samordning av insatser kopplade till utvecklingsplan för stärkt förbättringskultur.

## **Konsekvenser för hållbar utveckling och en effektiv organisation**

Ger förutsättningar för att nå resultat och mål.

Tommy Malm  
kommundirektör

Susanne Carlsson  
HR direktör

Pia Järnkvist  
ekonomidirektör

Beslutet skickas till:  
Alla nämnder och Eskilstuna Kommunföretag AB

KSKF/2023:31

## Organisationens värden

<b>Beslutad när</b>	2023-04-13
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige § XX
<b>Diarienummer</b>	KSKF/2023:31
<b>Ersätter</b>	Del av beslutet KSKF/2007:10302; organisationens värden
<b>Gäller för</b>	Samtliga nämnder och styrelser
<b>Gäller fr o m</b>	2023-04-13
<b>Gäller t o m</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentansvarig</b>	HR-direktör
<b>Uppföljning</b>	2027 inför ny mandatperiod

## Bakgrund och inledning

År 2007 beslutade kommunfullmäktige om ett styrsystem för Eskilstuna kommunkoncern med flera delar, bland annat Vision 2020 och organisationens värden.

År 2017 beslutade kommunfullmäktige om vision:

Vårt Eskilstuna 2030

- Vi är modiga, jämställda och har tillit till varandra
- Vi har kunskap, jobb och är attraktiva i en global värld
- Vi tar ansvar för en trygg och hållbar framtid

*Vi upplever, utvecklar och inspirerar. Vi gör Eskilstuna – tillsammans.*

Samtidigt antogs tre Målbilder för 2030:

- En hållbar livsstil
- Ett gott liv
- Ett aktivt arbetsliv och modigt näringsliv

För att kunna uppnå visionen Vårt Eskilstuna 2030 med Målbilder krävs att organisationen har värderingar som påverkar och genomsyrar medarbetarnas attityder och agerande i hela kommunkoncernen. Värderingar som visar vad

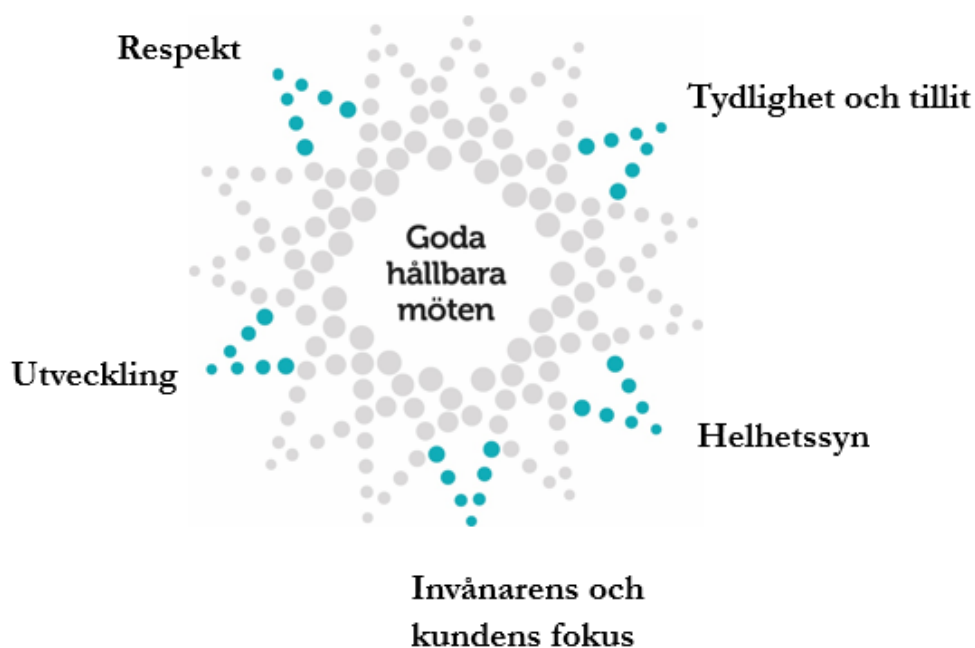
som ska utmärka hur medarbetare är mot varandra och vad som ska präglade mötet mellan medarbetare och de vi är till för.

Organisationens värden utgör en grund för utveckling av organisationskulturen. Organisationens värden behöver erövrats gång på gång. Vi behöver med jämna mellanrum undersöka vår organisationskultur för att stärka den. Med stöd av några generella beskrivningar per värdeord för hur det syns att vi lever värderingarna kan arbetsplatser och ledningsgrupper undersöka och utveckla sin kultur. Förutsättningarna för arbetsplatser och ledningsgrupper varierar varför de kan behöva lägga till egna beskrivningar för hur det syns att de lever värderingarna.

I samband med att en ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling togs fram under år 2022 har organisationens värden reviderats så att dessa innehåller de principer forskningen visar stödjer verksamheter att nå hållbara och jämställda resultat. Vårt medarbetarskap och ledarskap har störst påverkan på verksamheternas resultat. Vi har goda förutsättningar med ett medarbetarskap som är aktivt och modigt och ett ledarskap som är modigt, tydligt och har tillit att leva organisationens värden och nå mål och resultat.

## Organisationens värden

Kommunkoncernen har fem värdeord och varje ord har en kort beskrivning.



**Respekt**

Jag respekterar allas lika värde oavsett deras kön och bakgrund. Jag ser olikheter som en tillgång som gör det möjligt att skapa framgång tillsammans.

**Tydlighet och tillit**

Jag för en god dialog så att vi tillsammans skapar tydliga förväntningar och förtroende. Jag har tillit till att vi tillsammans löser våra uppdrag och når verksamhetens mål.

**Helhetssyn**

Jag är en del av Eskilstuna kommunkoncern och jag ser min del i helheten. Jag tar initiativ och samarbetar över verksamhetsgränser för att skapa värde för de vi är till för.

**Invånarens och kundens fokus**

Jag skapar värde för de vi är till för och för verksamheten. Jag tar ansvar för att ha rätt kompetens och hur arbetet genomförs.

**Utveckling**

Jag förbättrar service och tjänster tillsammans med de vi är till för. Jag är modig och vågar prova nya arbetssätt. Jag lär och delar med mig av både framgångar och motgångar.

**Förhållande till redan fattade politiska beslut**

Värdegrunden är en del av Eskilstuna kommunkoncerns styrsystem och påverkar övriga styrande dokument.