

Kommunstyrelsen

## Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

#### ***Förslag till kommunfullmäktige***

1. Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern antas och ersätter Kvalitetspolicy för Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2013:236).
2. Kommunstyrelsen får i uppdrag att stödja ett för kommunkoncernen gemensamt förankringsarbete.

### Sammanfattning

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat.

Det finns tre grundläggande förutsättningar för ledare och medarbetare att förbättra befintliga arbetssätt, tjänster och service och förnya genom att ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en kultur som har fokus på förbättring och förnyelse, ha strukturer som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar de vi är till för i utvecklingsarbetet och att vi arbetar systematiskt i en cyklisk process PUFF; planera, utföra, följa upp och förbättra.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledning från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen har varit ute på remiss. Alla nämnder och styrelser har svarat och bekräftar behovet av att öka förbättringstakten. De stödjer förhållningssätt och inriktning.

Utifrån remissvaren har följande tydliggjorts.

- Riktlinjen omfattar utvecklingen av både små ständiga förbättringar (som tillsammans kan bli stora steg) och förnyelse (helt nya arbetssätt, tjänster och service). Genom befintliga dialoger och uppföljningar av resultat- och målnivåer kan verksamheterna bedöma om förbättringstakten ökar och anpassa stödet utifrån verksamheternas behov.

- Att stärka kulturen är ett långsiktigt arbete som kräver stöd under en längre tid. Parallellt med att utveckla kultur behöver vi utveckla strukturer som ger ledare och medarbetare förutsättningar att utveckla verksamhet och att arbeta systematiskt. Riktlinjen påverkas och påverkar andra styrdokument och utbildningar, dessa revideras allt eftersom.
- Nämnder och styrelser ansvarar inte för att efterfråga och sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder. Denna punkt har tagits bort. Medarbetare ansvarar för att bidra med förslag i arbetet med behov och prioriteringar. Denna punkt har lagts till.
- Kommunledningskontoret kommer att erbjuda stöd och utbildning via serviceförvaltningen.

Riktlinjen kompletteras med en gemensam utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen. Den bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Organisationens värden revideras utifrån dessa principer. Riktlinjen kompletteras även med en tillämpningsanvisning för systematiken PUFF med arbetsätt och verktyg. Stödinsatser tas fram allt eftersom för att tillämpa ny riktlinje och organisationens värden.

Riktlinjen säkerställer både korrekt agerande (riktlinje) och övergripande förhållningssätt (policy) inom området, varför riktlinjen även ersätter Kvalitetspolicy för Eskilstuna kommunkoncern från år 2013.

## Ärendebeskrivning

Föreslagen riktlinje bygger på en internrapport från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en rapport ”Kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern” av konsulten och forskaren Åsa Rönnbäck daterad 17 maj 2022.

Underlagen visar att verksamheterna kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna tillgodose framtida behov och nå hållbara och jämställda resultat. Flera aspekter utmanar våra verksamheter så som ojämsställda och ojämlika livsvillkor, globalisering, miljö, tillväxt, fler äldre, färre i arbetsför ålder, digitalisering och en accelererande förändringstakt.

Riktlinjen har varit på nämnd- och styrelseremiss. Alla nämnder och styrelser har svarat och bekräftat behovet av att öka förbättringstakten. De delar uppfattningen att kvalitets- och verksamhetsutveckling bygger på tre förutsättningar för att arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Både med att förbättra befintliga arbetsätt, tjänster och service och förnya genom att ta in helt nya arbetsätt, tjänster och service. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en kultur som har fokus på att förbättra och förnya, strukturer som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar de vi är till för i vår kvalitets- och verksamhetsutveckling samt att vi arbetar systematiskt i en cyklisk process PUFF; planera, utföra, följa upp och förbättra. För att kunna öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern har koncernledningen

prioriterat att stärka förbättringskulturen. En utvecklingsplan är framtagen som stöd för arbetet vilken bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Nuvarande organisations värden föreslås revideras så att dessa principer integreras.

I remissvaren framgår att nämnder och styrelser ställer sig bakom synsättet att kvalitets- och verksamhetsutveckling är en ledningsfilosofi. Flera påtalar att det är ett långsiktigt arbete. Det krävs tid för att involvera medarbetarna i att utveckla och stärka kulturen på arbetsplatserna. Två av bolagen har nyligen organiserat om och arbetar med att stärka företagskulturen. Kommunledningskontoret (KLK) kommer att stödja arbetet med att stärka förbättringskulturen genom utbildningsinsatser, kommunikation och så vidare. Samordnat stöd från KLK byggs allt efter som utifrån förvaltningars och bolags behov.

Det framgår i remissvaren att strukturer, exempelvis av lednings- och styrprocesser, behöver utvecklas parallellt för att riktlinjen ska få effekt. KLK håller med och förnärvarande pågår utvecklingsarbeten exempelvis för att förenkla rapportering, minska antalet styrsignaler, vitalisera processarbetet, utveckla digitaliseringsarbetet och införa portföljstyrning. Styrdokument för ledar- och medarbetarskap liksom utbildningar i modigt ledar- och medarbetarskap kommer revideras så att dessa stämmer överens med riktlinje och organisationen värden. En mindre justering görs i riktlinjen gällande ansvar. Nämnder och styrelser har inte ansvaret för att sprida lärdomar om kvalitets- och verksamhetsutveckling. Medarbetarna har ansvar att bidra med förslag i arbetet med behov och prioriteringar.

Behoven av styrning och stöd ser olika ut. En styrelse påtalar att de inte har behov av stöd för ”hur” de ska arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling, medan en annan nämnd ser fram emot tillämpningsanvisningar med praktiska verktyg och utbildning. KLK har börjat att ta fram tillämpningsanvisningar med arbetssätt och verktyg som stöd för systematiken PUFF. KLK erbjuder utbildningar och stöd inför arbetet med åtagandet för 2023 då alla arbetsplatser ska påbörja arbetet med att stärka sin förbättringskultur. Utbildningar och stöd kommer fortsatt att erbjudas via serviceförvaltningen (SEF). I remissvaren framgår behov av digitala forum för att kunna dela erfarenheter, resultat med mera. Sådana forum behövs, men finns ännu inte på plats. Förvaltningar och bolag behöver återkoppla vilket stöd som behöver samordnas för att KLK ska kunna bidra.

Övriga tydliggöranden utifrån remissvar är att det inte enbart handlar om att ständigt förbättra, utan även att förnya, ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service. I förslaget till organisationens värden finns ett nytt värdeord ”utveckling”. Det för att få med både förbättring och förnyelse.

En nämnd särskiljer kvalitet och verksamhetsutveckling. KLK anser fortsatt att verksamhetsutveckling syftar till att säkra och utveckla kvalitet och verksamhet. KLK väljer att behålla att riktlinjen avser ”kvalitets- och verksamhetsutveckling”.

Även frågor om uppföljning tas upp i remissvaren. Hur vet vi att förbättringstakten ökar? Koncernledningsgruppen och KLK anser att vi kan följa utvecklingen genom

befintlig resultat- och måluppföljning. Åtagandet att stärka förbättringskulturen 2023 följs upp i våra befintliga dialoger, både på chefs- och medarbetarnivå. KLK är medvetna att detta är en uppstart på ett långsiktigt arbete.

Denna riktlinje innehåller förutom att säkerställa korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande (riktlinje) även övergripande förhållningssätt som ska tjäna som vägledning inom området (policy). Dessa delar hänger ihop och beskrivs sammanhållet i denna riktlinje, varför riktlinjen ersätter även kvalitetspolicy från 2013.

### **Finansiering**

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

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

Skapa förutsättningar för ökad förbättringstakt för att få jämställda och hållbara resultat.

Tommy Malm  
Kommundirektör

Pia Järnkvist  
Ekonomidirektör

### **Beslutet skickas till:**

Alla nämnder och Eskilstuna Kommunföretag AB

KSKF/2022:195

## STYRDOKUMENT

### Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

<b>Beslutad när</b>	2023 04 13
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Diarienummer</b>	KSKF/2022:195
<b>Ersätter</b>	Kvalitetspolicy för Eskilstuna kommunkoncern KSKF/2013:236
<b>Gäller för</b>	Alla nämnder och bolag
<b>Gäller fr o m</b>	2023 04 13
<b>Gäller t o m</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentansvarig</b>	Ekonomidirektör
<b>Uppföljning</b>	2027 inför ny mandatperiod

#### Program

Ett program är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla vad som ska uppnås inom ett visst område. Det tar inte ställning till utförande, prioriteringar och metoder. Program ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Plan

En plan är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla konkreta mål och riktlinjer. Den ska vara tidsbegränsad och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Policy

En policy är ett styrande dokument som ska visa ett övergripande förhållningssätt och som ska tjäna som vägledning inom ett område, med angivande av övergripande mål och värden som ska eftersträvas. Policys ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Riktlinje

En riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. Riktlinjer ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

## **Inledning**

Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Anledningen är att vi står inför stora utmaningar. Flera aspekter utmanar våra verksamheter så som ojämställda och ojämlika livsvillkor, globalisering, miljö, tillväxt, fler äldre, färre i arbetsför ålder, digitalisering och en accelererande förändringstakt. Verksamheterna ska trots dessa utmaningar fortsatt kunna tillgodose behov och förväntningar hos kvinnor, män, flickor och pojkar samtidigt som kommunen ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare med engagerade och friska medarbetare.

Verksamheterna kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna tillgodose behoven hos våra invånare, kunder, elever, vårdtagare, företagare med flera. Kvalitet och verksamhet måste utvecklas för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och vara en effektiv organisation. Det gör vi genom att både förbättra det vi redan gör samtidigt som vi förnyar och tar in helt nya arbetssätt, tjänster och service.

Förutsättningarna för ledare och medarbetare att arbeta med många små förbättringar likväl som större projekt och initiativ utvecklas med en starkt förbättringskultur, stödjande strukturer och systematiskt arbetssätt. Förutsättningar som i delar behöver utvecklas över lång tid. Eskilstuna kommunkoncerns ledarskap och medarbetarskap ger en bra grund för den fortsatta utvecklingen av en mer effektiv kvalitets- och verksamhetsutveckling.

## **Kvalitets- och verksamhetsutveckling**

Ordet kvalitet kan uppfattas olika. För oss är kvalitet att uppfylla och helst överträffa behov hos de vi är till för, oavsett kön eller bakgrund. Vi tillgodoser behov, når resultat genom att göra rätt sak på rätt sätt med de resurser vi har.

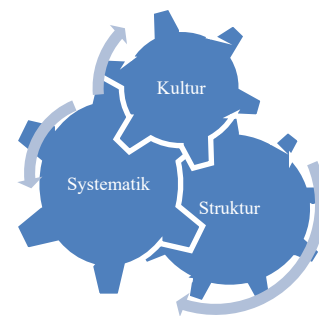
Verksamhetsutveckling för oss är att arbeta systematiskt med att säkra och utveckla vår kvalitet och våra verksamheter. Utveckla genom att förbättra det vi redan gör och förnya genom att ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service. Behovet att utveckla kan vara olika. Det kan drivas av förändrade behov och krav hos de vi är till för, verksamhetens egna behov av att säkra eller öka kvalitet och effektivitet, ny teknik, nya rön från forskning eller beprövad erfarenhet, nya lagar med mera.

Riktlinjen syftar till att få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutveckling och öka förbättringstakten för att nå hållbara och jämställda resultat. Verksamheterna kan följa om förbättringstakten ökar över tid genom sin resultat- och måluppföljning.

Riktlinjen utgår från verksamheternas behov av att öka förbättringstakten, men också utifrån forskning om företag och organisationer med goda

hållbara resultat (Eriksson 2019). Hållbara och jämställda resultat får vi ledare och medarbetare om vi

- utvecklar en kultur som har fokus på att förbättra och förnya,
- har strukturer som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar de vi är till för i vår kvalitets- och verksamhetsutveckling,
- arbetar systematiskt utifrån PUFF; planera, utföra, följa upp och förbättra.



Riktlinjens praktiska tillämpning beskrivs mer detaljerat i utvecklingsplan för förbättringskultur och i anvisning för systematiken PUFF med arbetssätt och verktyg. Lednings- och styrningsstrukturer utvecklas parallellt för att ge bättre förutsättningar till kvalitets- och verksamhetsutveckling.

### Vår kultur

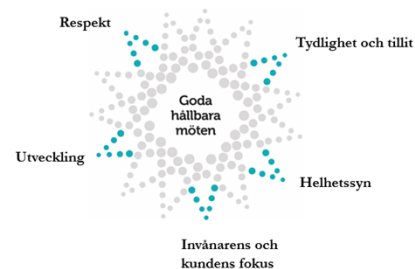
Vårt ledarskap och medarbetarskap har störst påverkan på verksamheternas resultat. Eskilstuna kommunkoncern har bra grundförutsättningar att stärka förbättringskulturen genom ett ledarskap som är modigt, tydligt och har tillit och ett medarbetarskap som är aktivt och modigt.

Organisationens värden, grunden i vår organisationskultur, vägleder våra ledare och medarbetare. Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer:

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



Dessa fem principer, eller värden, är en del i vår organisations värden. Värden som stödjer vårt sätt att tänka och agera. Bilden visar organisations värden. Med stöd av organisationens värden stärker Eskilstuna kommuns förvaltningar och bolag en förbättringskultur för att öka förbättringstakten och nå mer hållbara och jämställda resultat.



Denna riktlinje fokuserar särskilt på att stärka en förbättringskultur. En förbättringskultur kan beskrivas som en förflyttning från implementering till förbättring. Både implementering och förbättring behövs. Exempelvis behöver vi arbeta både med många, små förbättringar och stora projekt. Vi behöver få än bättre balans genom mindre implementering och mer förbättring där bilden nedan kan vara en utgångspunkt.

	Mindre Implementering	Mer Förbättring
<b>Omfattning</b>	Stora & få	Många & små
<b>Ledningen</b>	Strateg, Beslutande & Informatör	Riktninggivare, Stödjande & Integrerande
<b>Medarbetaren</b>	Mottagare	Aktiv, drivande
<b>Stab &amp; Expert</b>	Dokumenterande & Analyserande	Metodstödjande
<b>Genomförande</b>	Hitta perfekt lösning, besluta, införa	Pröva
<b>Lösning</b>	Finna det optimala	Inget är optimalt
<b>Fokus</b>	Organisationen	Processer & Värdeskapandet

Vår organisations värden tydliggörs med några beskrivningar per värdeord för hur det syns att vi lever värderingen, det vi ”gör”. Dessa beskrivningar finns som stöd i att stärka förbättringskulturen på arbetsplatser och i ledningsgrupper. En förbättringskultur kan stärkas genom att göra mindre av vissa aktiviteter för att ge utrymme till andra. Alla aktiviteter behövs. Även här behöver vi få än bättre balans exempelvis genom mer dialog med de vi är till för när vi förbättrar och förnyar arbetssätt, tjänster och service. Bilden nedan visar olika exempel.

### GÖR MINDRE AV

- Omfattande analyser
- Strategisk planering
- Budgetarbete
- Stora enkäter
- Kartläggningar
- Verksamhetsplanering
- Strategiworkshops
- Dokumentation
- Rapportskrivande
- IT-system

### GÖR MER AV

- Dialog om ”invånares och kunders behov”
- Dialog med ”invånaren och kunden”
- Systematisk problemlösning
- Samordning mellan funktioner
- Pröva fram lösningar
- Uppföljning av arbetssätt
- Förbättring av arbetssätt
- Dialog chef-medarbetare



### Vår struktur

Våra strukturer ska ge förutsättningar att bilda team med medarbetare, chefer och de vi är till för i arbetet med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. I mer komplexa frågor krävs oftast flera perspektiv, flera kompetenser, team som arbetar över verksamhets- och processgränser. Ledare behöver ge mål och riktning, förutsättningar och stöd så att medarbetare kan driva, involvera och samarbeta med alla som behöver delta i utvecklingsarbetet.

Förutom att arbeta processinriktat i team finns ytterligare två viktiga aspekter. Det ena är att involvera dem vi är till för i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen för att få än mer träffsäkra arbetssätt, service och tjänster. Den andra är att utveckla verksamheten med stöd av digitalisering. Ny teknik kan möjliggöra att vi tillgodoser behov och når hållbara resultat genom att leverera tjänster och service på andra sätt än vad vi idag är vana med. Digitalisering kan bidra till högre effektivitet eller bättre kvalitet i arbetssätt, tjänster och service.

#### *Ansvar och roller*

Medarbetare ansvarar för att kvalitets- och verksamhetsutveckla genom att;

- bidra med förslag till behov och prioriteringar,
- tillsammans med de vi är till för, kollegor och andra intressenter arbeta systematiskt; planera, utföra/pröva, följa upp och förbättra,
- dra nytta av framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- kompetensutveckla sig i arbetssätt och verktyg för att förbättra och förnya arbetssätt, tjänster och service.

Chefer ansvarar för att organisera och leda kvalitets- och verksamhetsutvecklingen genom att;

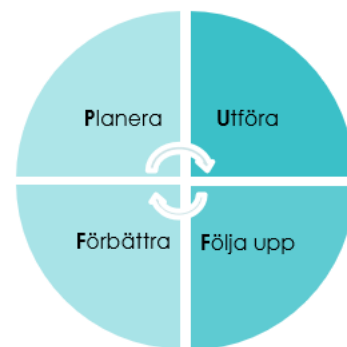
- fördela resurser utifrån beslutad prioritet av utvecklingsarbete,
- involvera och samordna resurser och kompetenser till team, stödja och undanröja hinder,
- följa upp, efterfråga effekter, resultat, framgångsfaktorer och hinder,
- dra nytta av och systematiskt införa framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- möjliggöra kompetensutveckling.

Nämnder och styrelser ansvarar för att riktlinjen efterlevs genom att;

- ange inriktning och mål,
- prioritera behov och resurser till utvecklingsarbete utifrån mål (årsplan, verksamhets- och affärsplan) för att ge förutsättningar att utveckla både befintliga och förnya arbetssätt, tjänster och service,
- följa upp måluppfyllelse och effekter.

### Vår systematik

På alla ledningsnivåer och i allt utvecklingsarbete används systematiken PUFF, en cyklisk process med de fyra stegen planera, utföra, följa upp och förbättra. Systematiken är efter William E Demings förbättringshjul Plan-Do-Check-Act. Dessa fyra steg är grunden i kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet. En grund för att arbeta med många små förbättringar som tillsammans kan bli stora utvecklingssteg, likväl som stora projekt och initiativ. En systematik för att utveckla befintliga arbetssätt, tjänster och service och förnya genom att ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service.



Arbetssätt och verktyg varierar beroende av storlek och komplexitet på utvecklingsarbetet. Arbetssätt och verktyg, stödmaterial och utbildningar inom området finns tillgängliga på vår internportal. Till systematiken PUFF finns en tillämpningsanvisning.

### Uppföljning och koppling till andra styrande dokument

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling gäller tills vidare för samtliga nämnder och styrelser, förvaltningar och bolag i Eskilstuna kommunkoncern och följs upp nästkommande mandatperiod. Ekonomidirektör ansvarar för att följa upp riktlinjen.

Riktlinjen påverkas av och/eller påverkar andra styrande dokument, anvisningar, stöd och utbildningar inom:

- Styrning och ledning
- Medarbetarskap, chef- och ledarskap
- Kommunikation och digitalisering
- Jämställdhet, miljö, säkerhet

## § 72

# Yttrande över remiss av riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (SEN/2022:41)

## Beslut

### **Förslag till kommunfullmäktige**

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern antas.

## Ärendebeskrivning

Serviceförvaltningen ger i skrivelse, daterad den 7 november 2022, förslag till beslut.

Utifrån de utmaningar, och den snabba förändringstakten i samhället, behöver Eskilstuna kommun få än bättre effekt och högre förbättringstakt i sin kvalitets- och verksamhetsutveckling. Riktlinjen har utvecklats utifrån de fem principer som enligt forskning ger hållbara resultat och stärker en förbättringskultur. Den nya riktlinjen ställer också krav på att befintlig värdegrund revideras, så att de fem principer som forskningen visar ger bra och hållbara resultat integreras. Detta gör att förslag till reviderad värdegrund ska beslutas samtidigt som ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

### Yttrande generellt:

- Det finns flera gap mellan var vi är idag och vad riktlinjen förespråkar. Till exempel, så fokuserar riktlinjen på önskvärda beteenden för att stärka en förbättringskultur och mätning av förbättringskultur i våra verksamheter. Detta är nytt för många verksamheter, men en uppskattad förbättring.
- Intrycket av riktlinjen är att den är enormt kärnfull och samtidigt tunn och svår att greppa. Detta gör att det kan behövas en långsiktig plan/strategi i varje nämnd hur verksamheten tar sig från nuläge till det önskvärda läget. En kompletterande anvisning kan även vara till hjälp/stöd.

### Förslag till servicenämndens framtida strategi

Vi fortsätter vidareutveckla servicenämndens tidigare koncept för ständiga förbättringar i linje med den nya riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling. Vilket innebär att utgå från uppdraget, ha fokus på uppföljning och analys samt förbättringsarbete, men nu också innefatta önskvärda beteenden ur värdegrunden för att stärka förbättringskulturen.

Verksamheter i servicenämnden kommer även att kunna agera stöd till andra förvaltningar i deras arbete med att införa riktlinjen.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

## Förslag till beslut

### *Förslag till kommunfullmäktige*

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern antas.

### Yrkanden

Arne Jonsson (C) och Jari Puustinen (M) yrkar bifall till förvaltningens förslag.

\_\_\_\_\_  
Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen  
Akten

Servicenämnden

## Yttrande över remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

#### *Förslag till kommunfullmäktige*

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern antas.

### Ärendebeskrivning

Utifrån de utmaningar, och den snabba förändringstakten i samhället, behöver Eskilstuna kommun få än bättre effekt och högre förbättringstakt i sin kvalitets- och verksamhetsutveckling. Riktlinjen har utvecklats utifrån de fem principer som enligt forskning ger hållbara resultat och stärker en förbättringskultur.

Den nya riktlinjen ställer också krav på att befintlig värdegrund revideras, så att de fem principer som forskningen visar ger bra och hållbara resultat integreras.

Detta gör att förslag till reviderad värdegrund ska beslutas samtidigt som ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

#### Yttrande generellt:

- Det finns flera gap mellan var vi är idag och vad riktlinjen förespråkar. Till exempel, så fokuserar riktlinjen på önskvärda beteenden för att stärka en förbättringskultur och mätning av förbättringskultur i våra verksamheter. Detta är nytt för många verksamheter, men en uppskattad förbättring.
- Intrycket av riktlinjen är att den är enormt kärnfull och samtidigt tunn och svår att greppa. Detta gör att det kan behövas en långsiktig plan/strategi i varje nämnd hur verksamheten tar sig från nuläge till det önskvärda läget. En kompletterande anvisning kan även vara till hjälp/stöd.

#### Förslag till servicenämndens framtida strategi

Vi fortsätter vidareutveckla servicenämndens tidigare koncept för ständiga förbättringar i linje med den nya riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling. Vilket innebär att utgå från uppdraget, ha fokus på uppföljning och analys samt förbättringsarbete, men nu också innefatta önskvärda beteenden ur värdegrunden för att stärka förbättringskulturen.

Verksamheter i servicenämnden kommer även att kunna agera stöd till andra förvaltningar i deras arbete med att införa riktlinjen.

#### SERVICEFÖRVALTNINGEN

Jörgen Axelsson  
förvaltningschef

Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen

## § 107

### Yttrande över remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (SOCN/2022:96)

#### Beslut

1. Nämnden godkänner yttrandet och skickar det vidare till kommunledningskontoret.

#### Ärendebeskrivning

Socialnämnden har fått möjlighet att yttra sig över riktlinje för kvalitets och verksamhetsutveckling. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Socialnämnden välkomnar Riktlinjen för kvalitet och verksamhetsutveckling, som kan ge stöd till att öka förbättringstakten genom små och stora förbättringar. Följande frågor utifrån tjänsteskrivelse besvaras nedan

- *Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?*

Förslaget går i linje med att det finns behov att utveckla verksamheternas förmåga att göra ständiga förbättringar och stärka brukardelaktigheten. Socialnämndens kommande utmaningar kräver en hög förändringstakt och det är viktigt att få med medarbetarna i denna förflyttning och att drivet finns i verksamheten.

- *Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?*

Socialnämnden kan bidra genom att efterfråga och följa upp verksamheternas kapacitet att följa riktlinjen. Ledningen bör vara modeller för förbättringskulturen och möjliggöra förflyttningen.

- *Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?*

Gällande medskick och behov av förtydligande, uppfattar socialnämnden avsaknad av en stödjande struktur för samverkan inklusive förbättringsarbete över förvaltnings eller huvudmannagränser samt involvering av våra användare.

Socialnämnden ser det som positivt att medel har avsatts för samordning av insatser.

\_\_\_\_\_  
Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Socialnämnden

## Socialnämndens yttrande över riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Nämnden godkänner yttrandet och skickar det vidare till kommunledningskontoret.

### Ärendebeskrivning

Socialnämnden har fått möjlighet att yttra sig över riktlinje för kvalitets och verksamhetsutveckling. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Yttrandet ska ha inkommit till kommunledningskontoret senast den 4 januari 2023.

### Yttrande

Socialnämnden välkomnar Riktlinjen för kvalitet och verksamhetsutveckling, som kan ge stöd till att öka förbättringstakten genom små och stora förbättringar. Följande frågor utifrån tjänsteskrivelse besvaras nedan.

- *Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?*

Förslaget går i linje med att det finns behov att utveckla verksamheternas förmåga att göra ständiga förbättringar och stärka brukardelaktigheten. Socialnämndens kommande utmaningar kräver en hög förändringstakt och det är viktigt att få med medarbetarna i denna förflyttning och att drivet finns i verksamheten.

- *Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?*

Socialnämnden kan bidra genom att efterfråga och följa upp verksamheternas kapacitet att följa riktlinjen. Ledningen bör vara modeller för förbättringskulturen och möjliggöra förflyttningen.

- *Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?*

Gällande medskick och behov av förtydligande, uppfattar socialnämnden avsaknad av en stödjande struktur för samverkan inklusive förbättringsarbete över förvaltnings eller huvudmannagränser samt involvering av våra användare.



### **Finansiering**

Socialnämnden ser det som positivt att medel har avsatts för samordning av insatser.

SOCIALFÖRVALTNINGEN

Elisabeth Kantor  
Förvaltningschef

**Beslutet skickas till:**  
Kommunledningskontoret

## § 103

# Yttrande över remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (VON/2022:111)

### Beslut

Yttrandet antas och överlämnas till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Vård- och omsorgsförvaltningen ger i skrivelse, daterad den 22 november 2022, förslag till beslut.

Eskilstuna kommunkoncern har arbetat fram ett förslag till riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling, vars syfte är att öka förbättringstakten och få en bättre effekt av utvecklingen. Planen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer; är behovs- och syftesdrivna, har värdeskapande processer och nätverk, leder, är motiverade samt förbättrar. Planen beskriver att förändringstakten kommer att behöva ökas och genom ständiga förbättringar fortsätta skapa värde för dem vi är till för, trots de olika förutsättningar som råder och de utmaningar som kommunkoncernen står inför. Förutsättningarna för ledare och medarbetare, tillsammans med användarna, att klara av utmaningarna är en starkare förbättringskultur, stödjande strukturer och systematik.

Kommunstyrelsen önskar få svar på nämndens synpunkter avseende om riktlinjen är i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov, hur nämnden kan bidra i att stärka förbättringskulturen och om det finns medskick eller frågor som behöver förtydligas.

Vård- och omsorgsnämndens pågående arbete kring Målbild 2035 samt den strategiska utvecklingsplanen beskrivs och som svar till kommunstyrelsens frågeställningar, vill nämnden lyfta fram att några av riktlinjens avsnitt väcker vissa frågor:

- I riktlinjen vävs begreppen kvalitetsutveckling och verksamhetsutveckling ihop. Nämnden ser begreppen som sammanflätade men gör också en skillnad på att utveckla det systematiska med kvalitetsarbetet i vilket ständiga förbättringar är en del och att driva verksamhetsutveckling utifrån en implementeringslogik och användarinvolvering en del.
- Förbättringsarbete är en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet men nämnden ser behov av mer radikala steg mot förändrade arbetsätt och har utifrån beslutad strategi flera utvecklingsinitiativ som bedrivs som piloter, genom innovation och senare med implementeringslogik. En viss förvirring riskerar att skapas i verksamhet då riktlinjen tydligt pekar ut att göra mindre av strategisk planering och implementeringslogik och förflytta mot mer av

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

förbättringsarbete. Innovation och radikala förändringar i pilotform för att sedan bredda skulle kunna tydliggöras i riktlinjen.

## Yrkanden

Majo Brostedt (S) och Maria Forsberg (V) yrkar bifall till förvaltningens förslag.

\_\_\_\_\_  
Beslutet skickas till:  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Vård- och  
omsorgsnämnden

## Yttrande - Remiss av riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Vård- och omsorgsnämnden antar förvaltningens förslag till yttrande över remissen och överlämnar det till kommunstyrelsen.

### Sammanfattning

Eskilstuna kommunkoncern har arbetat fram ett förslag till riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling, vars syfte är att öka förbättringstakten och få en bättre effekt av utvecklingen. Planen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer; är behovs- och syftesdrivna, har värdeskapande processer och nätverk, leder, är motiverade samt förbättrar. Planen beskriver att förändringstakten kommer att behöva ökas och genom ständiga förbättringar fortsätta skapa värde för dem vi är till för, trots de olika förutsättningar som råder och de utmaningar som kommunkoncernen står inför. Förutsättningarna för ledare och medarbetare, tillsammans med användarna, att klara av utmaningarna är en starkare förbättringskultur, stödjande strukturer och systematik.

Kommunstyrelsen önskar få svar på nämndens synpunkter avseende om riktlinjen är i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov, hur nämnden kan bidra i att stärka förbättringskulturen och om det finns medskick eller frågor som behöver förtydligas.

Vård- och omsorgsnämndens pågående arbete kring Målbild 2035 samt den strategiska utvecklingsplanen beskrivs och som svar till kommunstyrelsens frågeställningar, vill nämnden lyfta fram att några av riktlinjens avsnitt väcker vissa frågor:

- I riktlinjen vävs begreppen kvalitetsutveckling och verksamhetsutveckling ihop. Nämnden ser begreppen som sammanflätade men gör också en skillnad på att utveckla det systematiska med kvalitetsarbetet i vilket ständiga förbättringar är en del och att driva verksamhetsutveckling utifrån en implementeringslogik och användarinvolvering en del.
- Förbättringsarbete är en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet men nämnden ser behov av mer radikala steg mot förändrade arbetssätt och har utifrån beslutad strategi flera utvecklingsinitiativ som bedrivs som piloter, genom innovation och senare med implementeringslogik. En viss förvirring

riskerar att skapas i verksamhet då riktlinjen tydligt pekar ut att göra mindre av strategisk planering och implementeringslogik och förflytta mot mer av förbättringsarbete. Innovation och radikala förändringar i pilotform för att sedan bredda skulle kunna tydliggöras i riktlinjen.

## Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Ett förslag på riktlinje har arbetats fram, vars syfte är att öka förbättringstakten och få en bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Förslaget bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Den kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer:

- Vi är behovs- och syftedrivna
- Vi har värdeskapande processer och nätverk
- Vi leder
- Vi är motiverade
- Vi förbättrar

Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslutet om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling ska tas.

Följande frågor önskar kommunstyrelsen få svar på senast 4 januari 2023.

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

## Innehåll i riktlinjen

Riktlinjen grundar sig i målsättningen att få en än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern med anledning av att vi står inför stora utmaningar. Utmaningar för verksamheterna är ojämlika och ojämställda livsvillkor, globalisering, miljö, tillväxt, fler äldre och färre i arbetsför ålder, digitalisering och en accelererande förändringstakt. Trots dessa utmaningar ska verksamheterna fortsatt kunna tillgodose behov och förväntningar, samtidigt som kommunen ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare med engagerade och friska medarbetare. Förändringstakten kommer att behöva ökas och genom ständiga förbättringar kan vi fortsätta skapa värde för dem vi är till för. Förutsättningarna för

ledare och medarbetare, tillsammans med användarna, att klara av utmaningarna är en starkare *förbättringskultur*, stödjande *strukturer* och *systematik*.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling innebär att uppfylla de behov som finns genom att göra rätt sak på rätt sätt och med de medel som finns nå resultat. En förbättringskultur som stöd till kvalitets- och verksamhetsutveckling påverkas främst av och bygger på en ledningsfilosofi. Ledningens engagemang är avgörande. För att kvalitets- och verksamhetsutveckling ska ge effekt måste den påverka ledares och medarbetares sätt att tänka och agera.

En *förbättringskultur* kan beskrivas som en förflyttning från implementering till förbättring. De fem principerna, som beskrivs i utvecklingsplanen, blir en del av värdegrunden och tydliggörs som önskvärda beteenden hos alla ledare och medarbetare.

*Strukturerna* ska ge förutsättningar att bilda förbättringsteam med medarbetare, användare och intressenter för arbete med små och ständiga förbättringar, likväl som för större projekt och initiativ. Förutom att involvera användarna, är användandet av digitala och tekniska lösningar för ökad kvalitet och/eller effektivitet en viktig aspekt. Ansvar och roller för nämnder/styrelser, chefer och medarbetare för att riktlinjen efterlevs, beskrivs i riktlinjen.

På alla ledningsnivåer och i allt förbättringsarbete används PUFF-*systematiken*, en cyklisk process efter William E Demings förbättringshjul Plan-Do-Check-Act.

## Yttrande

### **Pågående arbete inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter Målbild 2035**

Demografiska förändringar, växande rekryteringsbehov, prognos om minskade resurser och ökade krav från medborgarna ställer Sveriges kommuner under hård press. Samtidigt finns en växande önskan om högre kvalitet, ökat brukarinflytande och bättre tillgänglighet för invånarna.

Med utgångspunkt av förändrade förutsättningar tog vård- och omsorgsnämnden fram en målbild Framtidens vård och omsorg 2035 under 2021 med stöd av Mälardalens högskola.

Målbilden togs fram i stor delaktighet i organisationen. Totalt har cirka 200 personer – medarbetare, enhetschefer, stab, förvaltningsledning, ledamöter i vård- och omsorgsnämnden, studenter och intresseorganisationer - bidragit till att formulera den gemensamma målbilden om framtidens vård och omsorg. Vård- och omsorgsnämnden beslutade om målbilden i december 2021 (VON/2021:155).

### **Strategisk utvecklingsplan**

Vård- och omsorgsnämnden beslutade i december 2021 att ge förvaltningen i uppdrag att utarbeta en strategisk utvecklingsplan för framtidens vård och omsorg. Planen kompletterar målbilden och stödjer nämnd och förvaltning i att bedriva ett strategiskt utvecklingsarbete i syfte att uppnå beslutad målbild. Den strategiska planen är

framtagen i dialog med bland annat medarbetare, chefer, representanter i förvaltningsgemensam samverkansgrupp (FSG), ledamöter inom vård- och omsorgsnämnden, kommunala pensionärsrådet (KPR) och rådet för funktionsnedsättningsfrågor (RFF). Ett större antal personer har uppmanats att lämna synpunkter under framtagandet av strategisk utvecklingsplan. Synpunkterna har bearbetats och tillvaratagits. Flera synpunkter är av mer generell karaktär som förvaltas i fortsatt utvecklingsarbete.

Vård- och omsorgsförvaltningen fortsätter bedriva ett strategiskt utvecklingsarbete i dialog med medarbetare, chefer och samarbetspartners. Utvecklingsarbetet leds via inrättade styrgrupper och samordnas via förvaltningsledning och nämnd. Den strategiska utvecklingsplanen följs upp via verksamhetsplan och inför ny mandatperiod.

Vård- och omsorgsnämnden vill, som svar till kommunstyrelsens frågeställningar, lyfta fram att några av riktlinjens avsnitt väcker vissa frågor:

- I riktlinjen vävs begreppen kvalitetsutveckling och verksamhetsutveckling ihop. Nämnden ser begreppen som sammanflätade men gör också en skillnad på att utveckla det systematiska med kvalitetsarbetet i vilket ständiga förbättringar är en del och att driva verksamhetsutveckling utifrån en implementeringslogik och användarinvolvering en del.
- Förbättringsarbete är en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet men nämnden ser behov av mer radikala steg mot förändrade arbetssätt och har utifrån beslutad strategi flera utvecklingsinitiativ som bedrivs som piloter, genom innovation och senare med implementeringslogik. En viss förvirring riskerar att skapas i verksamhet då riktlinjen tydligt pekar ut att göra mindre av strategisk planering och implementeringslogik och förflytta mer av förbättringsarbete. Innovation och radikala förändringar i pilotform för att sedan bredda skulle kunna tydliggöras i riktlinjen.

Johan Lindström  
Förvaltningschef

Åsa Tavemark  
Utredningschef

**Beslutet skickas till: Kommunstyrelsen**

AVN/2022:149

## § 59

### Remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2022:195)

#### Beslut

Yttrandet antas och skickas till kommunstyrelsen.

#### Ärendebeskrivning

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden har fått möjlighet att yttra sig över en remiss av Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern. Yttrandet ska också besvara frågorna:

Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning eller behov?

Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?

Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

Remissvar ska ha lämnats till den 4 januari 2023.

#### Yttrande

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden ser ett värde i att det finns en tydlig riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling som är gemensam för kommunkoncernen.

Nämnden har inte heller något att invända mot teoretiska sakinhållet i riktlinjen och är helt införstådda i varför förbättringstakten i kommunkoncernens många olika verksamheter behöver accelereras och förbättringsinitiativ bättre tas tillvara på alla organisatoriska nivåer.

Däremot undrar nämnden, då riktlinjen är en teoretisk beskrivning av arbetet med verksamhetsutveckling, som förutsätter en annan lednings- och styrningskultur än den som finns idag och ett betydligt mer utvecklat innovativt ledarskap hur detta ska säkerställas. Nämnden ser påtagliga risker med att riktlinjen inte får avsedd effekt om inte utvecklingen av ledning- och styrningsprocessen och ledarskapet sker parallellt. Nämnden ser även fram emot de utbildningar, instruktioner och beskrivningar som fokuserar på hur detta ska gå till praktiskt och vilken kompetensnivå som behövs hos medarbetarna som är en nödvändighet om detta ska ”lyfta”. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden anser att då detta är en process som kommer behöva

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



utvecklas under lång tid kommer det inte att vara tillräckligt med några punktinsatser ” här och nu” utan det kommer behöva finnas tillgång till såväl material som utbildningsplatser framgent också.

Nämnden ställer sig också frågorna ”Hur ska detta följas upp?” och ”Vem ansvarar för att detta verkligen blir infört?”. Dessa frågeställningar behöver tydliggöras vid framtagande av instruktioner.

### **Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning eller behov?**

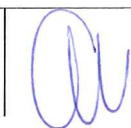
Av riktlinjen framgår det bland annat att ledare och medarbetare förväntas arbeta systematisk utifrån cykliska processen PUFF med användbara arbetssätt, metoder och verktyg. En förutsättning för att nämnden då ska kunna stärka förbättringskulturen är att medarbetarna inom organisationen har goda kunskaper om hur de ska använda den cykliska processen PUFF systematiskt och i praktiken. Det innebär att medarbetare behöver utbildas i just detta.

Att arbeta systematisk innefattar dokumentation för att kunna redovisa ett resultat. Om formalia och verktyg för denna dokumentation saknas ser nämnden en risk för att enskilda medarbetarna, på egen hand, behöver skapa nya sätt för att forma strukturen kring ett förbättringsarbete. Nämnden tror därför att ett ”arbetsinstrument (helst digitalt) med verktyg för att planera, utföra, följa upp och förändra skulle innebära en tidsvinst för medarbetarna och underlätta deras arbete med förändringar. Även spridning av framgångsrika och mindre framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, har angetts som en ansvarsroll under både chefer och medarbetare. I en sådan kommungemensam digital tjänst kan samtliga verksamheter inom kommunkoncernen lättare ta del av sina kollegors initiativ och resultat.

### **Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?**

Riktlinjen innebär att en kulturförändring behöver ske i stora delar av förvaltningen. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden ifrågasätter inte den vision som riktlinjen förespråkar, tvärtom ses den som nödvändig för att främja verksamheternas utveckling, servicen för användarna och möjligheten för medarbetarna att påverka sitt arbete. Däremot krävs resurser för detta, framför allt i form av utbildning och tid. Om medarbetarna förväntas ta ett ännu större ansvar i att öka förbättringstakten utöver sina nuvarande arbetsuppgifter och ansvarsroller, ser nämnden en risk för att det i stället landar i en ökad arbetstakt och eventuellt en sämre arbetssituation. Det blir särskilt viktigt att då förstå och kunna förklara vinsterna med den förändrade kulturen, både för organisationen och den enskilde medarbetaren.

Justerandes sign

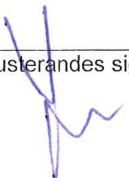
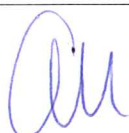


Utdragsbestyrkande

## Yrkande

Jari Puustinen (M) yrkar bifall till framlagt förslag.

**Beslutet skickas till:**  
Kommunstyrelsen

Justerandes sign 			Utdragsbestyrkande
---	---	--	--------------------

AVN

## Remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Yttrandet antas och skickas till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden har fått möjlighet att yttra sig över en remiss av Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern. Yttrandet ska också besvara frågorna:

Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning eller behov?

Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?

Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

Remissvar ska ha lämnats till den 4 januari 2023.

### Yttrande

Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden ser ett värde i att det finns en tydlig riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling som är gemensam för kommunkoncernen.

Nämnden har inte heller något att invända mot teoretiska sakinnehållet i riktlinjen och är helt införstådda i varför förbättringstakten i kommunkoncernens många olika verksamheter behöver accelereras och förbättringsinitiativ bättre tas tillvara på alla organisatoriska nivåer.

Däremot undrar nämnden, då riktlinjen är en teoretisk beskrivning av arbetet med verksamhetsutveckling, som förutsätter en annan lednings- och styrningskultur än den som finns idag och ett betydligt mer utvecklat innovativt ledarskap hur detta ska säkerställas. Nämnden ser påtagliga risker med att riktlinjen inte får avsedd effekt om

inte utvecklingen av ledning- och styrningsprocessen och ledarskapet sker parallellt. Nämnden ser även fram emot de utbildningar, instruktioner och beskrivningar som fokuserar på hur detta ska gå till praktiskt och vilken kompetensnivå som behövs hos medarbetarna som är en nödvändighet om detta ska ”lyfta”. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden anser att då detta är en process som kommer behöva utvecklas under lång tid kommer det inte att vara tillräckligt med några punktinsatser ”här och nu” utan det kommer behöva finnas tillgång till såväl material som utbildningsplatser framgent också.

Nämnden ställer sig också frågorna ”Hur ska detta följas upp?” och ”Vem ansvarar för att detta verkligen blir infört?”. Dessa frågeställningar behöver tydliggöras vid framtagande av instruktioner.

### **Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning eller behov?**

Av riktlinjen framgår det bland annat att ledare och medarbetare förväntas arbeta systematisk utifrån cykliska processen PUFF med användbara arbetssätt, metoder och verktyg. En förutsättning för att nämnden då ska kunna stärka förbättringskulturen är att medarbetarna inom organisationen har goda kunskaper om hur de ska använda den cykliska processen PUFF systematiskt och i praktiken. Det innebär att medarbetare behöver utbildas i just detta.

Att arbeta systematisk innefattar dokumentation för att kunna redovisa ett resultat. Om formalia och verktyg för denna dokumentation saknas ser nämnden en risk för att enskilda medarbetarna, på egen hand, behöver skapa nya sätt för att forma strukturen kring ett förbättringsarbete. Nämnden tror därför att ett ”arbetsinstrument (helst digitalt) med verktyg för att planera, utföra, följa upp och förändra skulle innebära en tidsvinst för medarbetarna och underlätta deras arbete med förändringar. Även spridning av framgångsrika och mindre framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, har angetts som en ansvarsroll under både chefer och medarbetare. I en sådan kommungemensam digital tjänst kan samtliga verksamheter inom kommunkoncernen lättare ta del av sina kollegors initiativ och resultat.

### **Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?**

Riktlinjen innebär att en kulturförändring behöver ske i stora delar av förvaltningen. Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden ifrågasätter inte den vision som riktlinjen förespråkar, tvärtom ses den som nödvändig för att främja verksamheternas utveckling, servicen för användarna och möjligheten för medarbetarna att påverka sitt arbete. Däremot krävs resurser för detta, framför allt i form av utbildning och tid. Om medarbetarna förväntas ta ett ännu större ansvar i att öka förbättringstakten utöver sina nuvarande arbetsuppgifter och ansvarsroller, ser nämnden en risk för att det i

stället landar i en ökad arbetstakt och eventuellt en sämre arbetssituation. Det blir särskilt viktigt att då förstå och kunna förklara vinsterna med den förändrade kulturen, både för organisationen och den enskilde medarbetaren.

---

**Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

ARBETSMARKNADS- OCH VUXENUTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Magnus Minh Gustafsson  
Förvaltningschef

## § 72

### Yttrande över remiss gällande riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

#### Beslut

1. Nämnden godkänner yttrandet och skickar det vidare till kommunledningskontoret.

#### Ärendebeskrivning

Överförmyndarnämnden har fått möjlighet att yttra sig över riktlinje för kvalitets och verksamhetsutveckling. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Yttrandet ska ha inkommit till kommunledningskontoret senast den 4 januari 2023.

#### Yttrande

Överförmyndarnämnden välkomnar riktlinjen för kvalitet- och verksamhetsutveckling, som kan ge stöd till att öka förbättringstakten genom små och stora förbättringar. Följande frågor utifrån tjänsteskrivelse besvaras nedan;

- *Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?*

Förslaget går i linje med att det finns behov att utveckla verksamheternas förmåga att göra ständiga förbättringar och stärka delaktigheten för medborgare.

Överförmyndarnämndens kommande utmaningar kräver en hög förändringstakt och det är viktigt att få med medarbetarna i denna förflyttning och att drivet finns i verksamheten.

- *Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?*

Överförmyndarnämnden kan bidra genom att efterfråga och följa upp verksamheternas kapacitet att följa riktlinjen. Ledningen bör vara modeller för förbättringskulturen och möjliggöra förflyttningen.

- *Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?*

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Gällande medskick och behov av förtydligande, uppfattar överförmyndarnämnden avsaknad av en stödjande struktur för samverkan inklusive förbättringsarbete över förvaltnings eller huvudmannagränser samt involvering av våra användare.

### **Finansiering**

Överförmyndarnämnden ser det som positivt att medel har avsatts för samordning av insatser.

### **Beslutet skickas till:**

Kommunledningskontoret

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

## Yttrande över remiss gällande riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Nämnden godkänner yttrandet och skickar det vidare till kommunledningskontoret.

### Ärendebeskrivning

Överförmyndarnämnden har fått möjlighet att yttra sig över riktlinje för kvalitets och verksamhetsutveckling. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Yttrandet ska ha inkommit till kommunledningskontoret senast den 4 januari 2023.

### Yttrande

Överförmyndarnämnden välkomnar riktlinjen för kvalitet- och verksamhetsutveckling, som kan ge stöd till att öka förbättringstakten genom små och stora förbättringar. Följande frågor utifrån tjänsteskrivelse besvaras nedan;

- *Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?*

Förslaget går i linje med att det finns behov att utveckla verksamheternas förmåga att göra ständiga förbättringar och stärka delaktigheten för medborgare.

Överförmyndarnämndens kommande utmaningar kräver en hög förändringstakt och det är viktigt att få med medarbetarna i denna förflyttning och att drivet finns i verksamheten.

- *Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?*

Överförmyndarnämnden kan bidra genom att efterfråga och följa upp verksamheternas kapacitet att följa riktlinjen. Ledningen bör vara modeller för förbättringskulturen och möjliggöra förflyttningen.

- *Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?*

Gällande medskick och behov av förtydligande, uppfattar överförmyndarnämnden avsaknad av en stödande struktur för samverkan inklusive förbättringsarbete över förvaltnings eller huvudmannagränser samt involvering av våra användare.



### **Finansiering**

Överförmyndarnämnden ser det som positivt att medel har avsatts för samordning av insatser.

SOCIALFÖRVALTNINGEN

Elisabeth Kantor  
Förvaltningschef

**Beslutet skickas till: Kommunledningskontoret**

## § 71

# Remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### Nämndens yttrande

Gymnasienämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktigt uppsatta mål och ambitioner för gymnasieskolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta mål behöver verksamheten kontinuerligt öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling.

Gymnasieskolan, liksom övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Gymnasienämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av i gymnasieskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Gymnasienämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även gymnasieskolans arbete.

### **Finansiering**

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

### **Yrkande**

Robin Tannarp (M) och Josefine Helleday (S) yrkar bifall till framlagt förslag.

### **Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

Gymnasienämnden

## Förslag till beslut - svar på remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### Nämndens yttrande

Gymnasienämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktigt uppsatta mål och ambitioner för gymnasieskolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta mål

behöver verksamheten kontinuerlig öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling.

Gymnasieskolan, liksom övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Gymnasienämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av i gymnasieskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Gymnasienämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även gymnasieskolans arbete.

### **Finansiering**

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

### BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Ingrid Sköldmo  
Förvaltningschef

Monica Widelund  
Skolchef

### **Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

## § 83

### Svar på remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2022:195)

#### Beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

#### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningar från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

#### Nämndens yttrande

Grundskolenämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktiga uppsatta mål och ambitioner för förskolan och skolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta mål behöver verksamheten kontinuerligt öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av grundskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Grundskolenämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även grundskolans arbete.

Grundskolan och grundsärskolan, liksom övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Grundskolenämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

### **Finansiering**

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

### **Yrkanden**

Ordföranden finner att det finns ett förslag till beslut och att det blir nämndens beslut

### **Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

Grundskolenämnden

## Förslag till beslut - svar på remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### Nämndens yttrande

Grundskolenämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktiga uppsatta mål och ambitioner för förskolan och skolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta



mål behöver verksamheten kontinuerligt öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling.

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av grundskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Grundskolenämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även grundskolans arbete.

Grundskolan och grundsärskolan, liksom övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Grundskolenämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

### **Finansiering**

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

### BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Ingrid Sköldmo  
Förvaltningschef

Hans Ringström  
Skolchef

### **Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

## § 290

### Remiss från kommunstyrelsen - riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2022:195)

#### Beslut

1. Stadsbyggnadsnämnden godkänner förvaltningens förslag till yttrande och överlämnar det till kommunstyrelsen.

#### Ärendebeskrivning

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern har remitterats till nämnder och styrelser, med sista svarsdag den 4 januari 2023.

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling är en ledningsfilosofi, ledningens sätt att leda organisationen för att uppnå hållbara jämställda resultat som ständigt förbättras. För att kvalitets- och verksamhetsutveckling ska ge effekt måste den påverka ledares och medarbetares sätt att tänka och agera. Föreslagen riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling bygger på tre förutsättningar för ledare och medarbetare att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en *kultur* som har fokus på förbättring, ha *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare i utvecklingsarbetet samt arbetar *systematiskt* i en cyklisk process PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



Riktlinjen har remitterats till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### Stadsbyggnadsförvaltningens förslag till yttrande

Stadsbyggnadsförvaltningen gör bedömningen att riktlinjen är bra genomarbetad och tydligt förankrad i aktuell forskning. Riktlinjen bedöms vara i linje med verksamheternas behov och utveckling enligt riktlinjens intentioner bedöms möjliggöra en ökad förbättringstakt.

Några medskick kan dock göras och presenteras nedan.

- Den strategiska planeringen bör kunna förenklas och de centrala styrsignalerna minskas. Där de är motiverade ska de finnas kvar medan det i andra fall kan göras förenklingar. Det ska dock tilläggas att mängden styrsignaler och detaljeringsgraden i åtaganden har minskat och förenklas under de senaste åren. Detta är positivt då det även förenklar verksamheternas hantering av dem och därigenom ger större handlingsutrymme för att nå måluppfyllelse.
- Punkten ovan har även ett samband med ledningsprocessen. För att nå önskade effekten av kvalitets- och verksamhetsutvecklingsprocessen behöver ledningsprocessen anpassas för att skapa ett nytt arbetssätt och styrsystem som harmoniserar med intentionerna i riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling.
- En viktig del i implementeringen av riktlinjen är utbildning och stödmaterial till de resurser som förväntas vara ett stöd i arbetet. Dialog om detta är pågående hösten 2022 och kommer vara en viktig del i att möjliggöra en förflyttning för att öka förbättringstakten.

Ytterligare en aspekt som delvis tangerar kvalitets- och verksamhetsutvecklingen är lärdomar från Corona-pandemin som har inneburit ett behov av förenklad årsplanering. Arbetssättet har generellt upplevs positivt och erfarenheterna från detta är viktigt för fortsatt utveckling av styrsystem och ledningsprocess.

### Finansiering

Riktlinjen bedöms inte påverka stadsbyggnadsnämndens budgetram men genom implementering av riktlinjen och därigenom ökad förbättringstakt bedöms effektivare organisation uppnås.

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



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

Genom implementering av riktlinjen och därigenom ökad förbättringstakt bedöms effektivare organisation uppnås.

**Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande



## § 100

# Remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

## Beslut

Yttrande över Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern godkänns och överlämnas till Kommunstyrelsen.

## Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. För att kvalitets- och verksamhetsutveckling ska ge effekt måste den påverka ledares och medarbetares sätt att tänka och agera. Föreslagen riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling bygger på tre förutsättningar att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en *kultur* som har fokus på förbättring, ha *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare i utvecklingsarbetet samt arbetar *systematiskt* i en cyklisk process PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

För att kunna öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern har koncernledningen prioriterat att stärka *förbättringskulturen* och en utvecklingsplan är framtagen för att stärka detta. Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer (*vi är behovs- och syftedrivna, vi har värdeskapande processer och nätverk, vi leder, vi är motiverade samt vi förbättrar*). Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt med beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen är remitterad till nämnder och bolag med följande frågor:

1. Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
2. Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
3. Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

Flertalet tjänstepersoner på kultur- och fritidsförvaltningen på både medarbetar- och olika chefsnivåer har bidragit till innehållet i yttrandet för att säkra upp olika perspektiv.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

## Kultur- och fritidsnämndens yttrande

Det är positivt med en riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling som förordar agila arbetssätt som också tydligt ska involvera användare så att förbättringar utgår ifrån faktiska behov. Riktlinjen kommer att bli ett bra stöd för medarbetare och chefer att luta sig mot i det löpande arbetet med att utveckla och förbättra verksamheter.

### 1. Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?

Ja.

### 2. Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?

- Genom att stödja och bekräfta engagemang hos medarbetare samt påminna om att de har mandat att hitta nya lösningar genom att testa sig fram.
- Medvetet arbeta med att förändra ledarskapet för att ledarfilosofin ska efterlevas samt att ge medarbetarna rätt förutsättningar för förbättringsarbete. Här finns behov av stöttning i form av exempelvis kompetensutveckling och verktyg.
- Skapa samsyn i alla led genom löpande dialog och systematiskt följa upp och analysera resultat samt prioritera.
- Bidra till att ta gränsöverskridande kontakter och bygga relationer som gör det enklare att se fler frågor som viktiga och relevanta för fler sakområden och användare.
- Löpande kommunicera förbättringsarbetet för att skapa kännedom, bygga förtroende och för att kunna ta del av lärande exempel och felbeslut. Men också för att beslut kring förbättringsinitiativ enklare ska kunna fattas. På vilket sätt och i vilket skede som kommunikation ska genomföras är inte så lätt och även här finns det behov av stöd.
- Använda stödfunktioner för metodstöd och facilitering. Här finns behov av kompetensutveckling.

### 3. Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

- Det skulle kunna framgå tydligare att ibland krävs även radikal förändring för att bättre kunna klara framtida utmaningar och mål. Att bara skruva i det befintliga när vi till exempel inte är jämställda eller jämlika genererar ju inga större förbättringar eller ökad måluppfyllelse.
- Vi ska öka förbättringstakten och synliggöra detta genom mätning men vad är vår baseline? Detta bör tas reda på för att kunna få syn på förflyttningar som sker.
- Förbättringsarbete kan också innebära att saker måste prioriteras bort för att inte bara springa snabbare och snabbare och det behöver också beslutsfattare vara redo att ställa sig bakom.
- En utmaning är att ibland saknas tidsresurser för att lyckas ännu bättre i att involvera användare i förbättringsarbetet.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

- ”...att använda digitala eller tekniska lösningar *så långt det går*” behöver inte per automatik innebära att det blir en förbättring. Det kan t.o.m. bli en försämring t.ex. att invånare börjar ringa mer för att man inte förstår informationen etc. Mänskliga möten har alltid ett mervärde. I stället skulle det kunna stå ”...att använda digitala eller tekniska lösningar *där det är lämpligt*”.
- Lägga till text om det faktum att när vi ser att det som testats också blev bra, att ledning måste stötta i uppskalningen genom att till exempel fatta beslut kring resurser så att förbättringen också kan genomföras i större skala.
- Texten skulle kunna komprimeras en del då vissa saker upprepas.  
Medskick gällande stycket om *ansvar och roller* är:
  - Medarbetarnas analyser bör tydligare vara utgångspunkt för prioriteringar och mål snarare än den hierarkiska/linjära styrning som föreslås.
  - I stycket om chefens ansvar skulle det i stället kunna stå ”*möjliggöra förbättringskunskap*” i stället för ”*säkerställa förbättringskunskap*”.
  - I stycket om medarbetarnas ansvar bör analys läggas till.
- I stort är bilderna och tabellerna tydliga och bidrar till ökad förståelse men önskemål om justeringar finns:
  - I PUFF-snurran bör analys läggas till i alla delar.
  - Delen *Följa upp* känns ganska tunn, här skulle man kunna lägga till även att man ska samla erfarenheter och insikter samt mäta.
  - PUFF-snurran är ganska ”tung” på delen *Planera*, blir lite motsägelsefullt då det i bilden på sid. 4 framgår att det vi bland annat ska göra mindre av är planering.
  - I tabellen under stycket kultur skulle rubrikerna kunna förtydligas, att *Implementering* syftar till top down/ledningsdrivet och att *Förbättring* syftar till medarbetardrivet.

## Yrkande

Marie Svensson (S) och Elisabeth Martinius Nilsson (M) yrkar bifall till framlagt förslag.

**Beslutet skickas till:**  
Kommunstyrelsen  
Akten

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

Kultur- och  
fritidsnämnden

## Yttrande över Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Yttrande över Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern godkänns och överlämnas till Kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. För att kvalitets- och verksamhetsutveckling ska ge effekt måste den påverka ledares och medarbetares sätt att tänka och agera. Föreslagen riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling bygger på tre förutsättningar att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en *kultur* som har fokus på förbättring, ha *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare i utvecklingsarbetet samt arbetar *systematiskt* i en cyklisk process PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

För att kunna öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern har koncernledningen prioriterat att stärka *förbättringskulturen* och en utvecklingsplan är framtagen för att stärka detta. Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer (*vi är behovs- och syftedrivna, vi har värdeskapande processer och nätverk, vi leder, vi är motiverade* samt *vi förbättrar*). Befintlig *värdegrund* behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt med beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen är remitterad till nämnder och bolag med följande frågor:

1. Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
2. Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
3. Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?



Flertalet tjänstepersoner på kultur- och fritidsförvaltningen på både medarbetar- och olika chefsnivåer har bidragit till innehållet i yttrandet för att säkra upp olika perspektiv.

## **Kultur- och fritidsnämndens yttrande**

Det är positivt med en riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling som förordar agila arbetssätt som också tydligt ska involvera användare så att förbättringar utgår ifrån faktiska behov. Riktlinjen kommer att bli ett bra stöd för medarbetare och chefer att luta sig mot i det löpande arbetet med att utveckla och förbättra verksamheter.

### **1. Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?**

Ja.

### **2. Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?**

- Genom att stödja och bekräfta engagemang hos medarbetare samt påminna om att de har mandat att hitta nya lösningar genom att testa sig fram.
- Medvetet arbeta med att förändra ledarskapet för att ledarfilosofin ska efterlevas samt att ge medarbetarna rätt förutsättningar för förbättringsarbete. Här finns behov av stöttning i form av exempelvis kompetensutveckling och verktyg.
- Skapa samsyn i alla led genom löpande dialog och systematiskt följa upp och analysera resultat samt prioritera.
- Bidra till att ta gränsöverskridande kontakter och bygga relationer som gör det enklare att se fler frågor som viktiga och relevanta för fler sakområden och användare.
- Löpande kommunicera förbättringsarbetet för att skapa kännedom, bygga förtroende och för att kunna ta del av lärande exempel och felbeslut. Men också för att beslut kring förbättringsinitiativ enklare ska kunna fattas. På vilket sätt och i vilket skede som kommunikation ska genomföras är inte så lätt och även här finns det behov av stöd.
- Använda stödfunktioner för metodstöd och facilitering. Här finns behov av kompetensutveckling.

### **3. Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?**

- Det skulle kunna framgå tydligare att ibland krävs även radikal förändring för att bättre kunna klara framtida utmaningar och mål. Att bara skruva i det befintliga när vi till exempel inte är jämställda eller jämlika genererar ju inga större förbättringar eller ökad måluppfyllelse.
- Vi ska öka förbättringstakten och synliggöra detta genom mätning men vad är vår baseline? Detta bör tas reda på för att kunna få syn på förflyttningar som sker.
- Förbättringsarbete kan också innebära att saker måste prioriteras bort för att inte bara springa snabbare och snabbare och det behöver också beslutsfattare vara redo att ställa sig bakom.
- En utmaning är att ibland saknas tidsresurser för att lyckas ännu bättre i att involvera användare i förbättringsarbetet.

- "...att använda digitala eller tekniska lösningar *så långt det går*" behöver inte per automatik innebära att det blir en förbättring. Det kan t.o.m. bli en försämring t.ex. att invånare börjar ringa mer för att man inte förstår informationen etc. Mänskliga möten har alltid ett mervärde. I stället skulle det kunna stå "...att använda digitala eller tekniska lösningar *där det är lämpligt*".
- Lägga till text om det faktum att när vi ser att det som testats också blev bra, att ledning måste stötta i uppskalningen genom att till exempel fatta beslut kring resurser så att förbättringen också kan genomföras i större skala.
- Texten skulle kunna komprimeras en del då vissa saker upprepas.  
Medskick gällande stycket om *ansvar och roller* är:
  - Medarbetarnas analyser bör tydligare vara utgångspunkt för prioriteringar och mål snarare än den hierarkiska/linjära styrning som föreslås.
  - I stycket om chefs ansvar skulle det i stället kunna stå "*möjliggöra förbättringskunskap*" i stället för "*säkerställa förbättringskunskap*".
  - I stycket om medarbetarnas ansvar bör analys läggas till.
- I stort är bilderna och tabellerna tydliga och bidrar till ökad förståelse men önskemål om justeringar finns:
  - I PUFF-snurran bör analys läggas till i alla delar.
  - Delen *Följa upp* känns ganska tunn, här skulle man kunna lägga till även att man ska samla erfarenheter och insikter samt mäta.
  - PUFF-snurran är ganska "tung" på delen *Planera*, blir lite motsägelsefullt då det i bilden på sid. 4 framgår att det vi bland annat ska göra mindre av är planering.
  - I tabellen under stycket kultur skulle rubrikerna kunna förtydligas, att *Implementering* syftar till top down/ledningsdrivet och att *Förbättring* syftar till medarbetardrivet.

## Kultur- och fritidsnämnden

**Beslutet skickas till:**  
Kommunstyrelsen  
Akten

### § 11 Remiss Kvalitets- och verksamhetsutveckling

Dnr 2022:064

#### Styrelsen beslutade

**att** godkänna remissvar, Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern, samt

**att** skicka remissvaret till Eskilstuna Kommun.

#### Bakgrund och ärendebeskrivning

Riktlinjen grundar sig i målsättningen att koncernen ska få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutveckling som i sin tur måste utvecklas för att vi ska uppnå en hållbar samhällsutveckling och en effektivare organisation.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund kommer därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023.

Riktlinjen hänvisar även till *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare samt att vi ska arbeta *systematiskt* utifrån cykliska processen PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

#### Generella kommentar

Kommunföretag är positiva till framtagandet av en riktlinje för verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern. Kommunföretag är även positiva till det interna utredningsunderlaget och den forskningsbaserade rapporten som ligger till grund för riktlinjen. Den utvecklingsplan som kompletterar riktlinjen tar avstamp i en värdegrund som ligger till grund för hela koncernen, där bolagen utvecklat bolagsspecifika värdeord och tillhörande beskrivningar. Kommunföretag ser här möjligheten för bolagen att se över och integrera de fem forskningsbaserade principerna till sina värdeord för att utveckla än mer framgångsrik förbättringskultur. Det är även värdefullt att bolagen ges möjlighet att använda de arbetssätt, metoder och verktyg som finns framtagna.

Vidare anser kommunföretag att när det gäller rubriken "Ansvar och roller" bör inte ansvaret ligga på styrelser och nämnder att "sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder" för att riktlinjen ska efterlevas. Detta ansvar

bör i första hand ligga på chefer – och medarbetare.

Eskilstuna Kommunföretags dotterbolags synpunkter och kommentarer finns med i remissvaret.

—

## Remissvar, Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### FÖRSLAG TILL BESLUT

Eskilstuna Kommunföretag AB föreslår styrelsen besluta

**att** godkänna remissvar, Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern, samt

**att** skicka remissvaret till Eskilstuna Kommun.

### Bakgrund och ärendebeskrivning

Riktlinjen grundar sig i målsättningen att koncernen ska få än bättre effekt av kvalitets - och verksamhetsutveckling som i sin tur måste utvecklas för att vi ska uppnå en hållbar samhällsutveckling och en effektivare organisation.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund kommer därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023.

Riktlinjen hänvisar även till *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare samt att vi ska arbeta *systematiskt* utifrån cykliska processen PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

### Generella kommentar

Kommunföretag är positiva till framtagandet av en riktlinje för verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern. Kommunföretag är även positiva till det interna utredningsunderlaget och den forskningsbaserade rapporten som ligger till grund för riktlinjen. Den utvecklingsplan som kompletterar riktlinjen tar avstamp i en värdegrund som ligger till grund för hela koncernen, där bolagen utvecklat bolagsspecifika värdeord och tillhörande beskrivningar. Kommunföretag ser här möjligheten för bolagen att se över och integrera de fem forskningsbaserade principerna till sina värdeord för att utveckla än mer framgångsrik förbättringskultur. Det är även värdefullt att bolagen ges möjlighet att använda de arbetssätt, metoder och verktyg som finns framtagna.

Vidare anser kommunföretag att när det gäller rubriken "Ansvar och roller" bör inte ansvaret ligga på styrelser och nämnder att "sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder" för att riktlinjen ska efterlevas. Detta ansvar bör i första hand ligga på chefer – och medarbetare.

Nedan redovisas svar ifrån Eskilstuna Kommunföretags dotterbolag.

---

## Eskilstuna kommunfastigheter AB

Eskilstuna Kommunfastigheter AB föreslår styrelsen besluta


**att** godkänna förslaget till remissvar och kommentarer från Kfast

**samt att** skicka beslutet till Eskilstuna kommunföretag för vidare hantering.

### Ärendebeskrivning

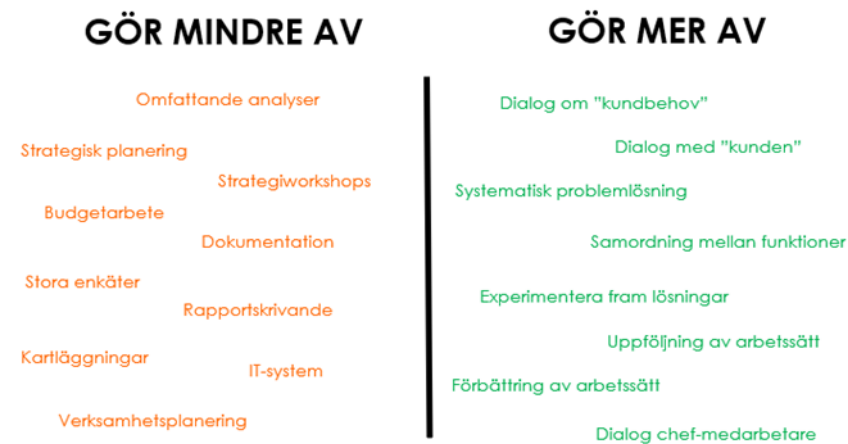
Riktlinjen grundar sig i målsättningen att få ännu bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Kvalitets- och verksamhetsutvecklingen ska bidra till en hållbar samhällsutveckling och en effektivare organisation. Genom ständiga förbättringar och nya arbetssätt kan vi fortsätta att skapa värde för dem vi är till för. Riktlinjen utgår från verksamheternas behov av att öka förbättringstakten, men också utifrån forskning om företag och organisationer med goda hållbara resultat.

Enligt riktlinjen kan en förbättringskultur beskrivas som en förflyttning från implementering till förbättring.



	Implementering	Förbättring
<b>Omfattning</b>	Stora och få	Många och små
<b>Ledningen</b>	Strateg, beslutande, informatör	Riktninggivare, stödjande, integrerande
<b>Medarbetaren</b>	Mottagare	Aktiv drivande
<b>Stab, expert</b>	Dokumenterande, analyserande	Metodstödjande
<b>Genomförande</b>	Hitta perfekt lösning, besluta, införa	Experimentera
<b>Lösning</b>	Finna det optimala	Inget är optimalt
<b>Fokus</b>	Organisationen	Processer och värdeskapandet

Beteenden som enligt riktlinjen ska utvecklas och stärkas inom alla förvaltningar och bolag är:



### Kommentarer från Kfast

En generell synpunkt är att vissa delar av dokumentet har inriktningen av att vara en policy mer än än riktlinje. Diskussioner förs kring övergripande förhållningssätt som att skapa en kulturell och strukturell utveckling som är förbättringsriktad. Dessa två delar är mycket väsentliga för att stödja en systematik, men känns mer som en vägledning för att få till den genomarbetade PUFF-systematiken som tas upp till i dokumentet. Vidare när det gäller utförandedelen så hänvisas till Eskilstuna kommuns internportalen för att hitta arbetssätt och verktyg. Dock saknas tillräckligt tydlig hänvisning till verktyg och arbetssätt, vilket kan vara att föredra för att skapa en tydligare riktlinje.

Våra beteenden i en förbättringskultur exemplifieras i dokumentet i två grafer. I grafen "implementering mot förbättring" uttalas bl a att vi ska göra en förflyttning från organisationen mot att processer är värdeskapande samt i grafen "vad vi ska göra mer av respektive mindre av" där flertalet punkter kan tolkas som att delar av verksamhetsutvecklingen ska utföras genom ett mer processororienterat arbetssätt. Om detta är syftet bör man även exemplifiera och förtydliga det förbättringsarbete som pågår ute i förvaltningar och bolag, nivån under PUG och PLG där arbetssätt, metoder och verktyg dagligen förbättras genom förbättringsteam kopplade till processer. Arbetet på denna nivå har stor potential att utvecklas i koncernen och borde få mer utrymme i dokumentet. Dessutom behöver kopplingen i förbättringsarbetet i arbetssätten och den starka utvecklingspotential som finns inom den digitala transformationen idag och framåt förstärkas i dokumentet.

Vidare när det gäller rubriken "Ansvar och roller" kan det ifrågasättas om styrelser och nämnder ska "sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder" för att riktlinjen ska efterlevas, eller om det räcker att ansvaret redan finns med under rubrikerna chefs- och medarbetares ansvar.

Kfast tycker att arbetet med att stärka en förbättringskultur är bra och ligger helt i linje och är en viktig del i Kfast fortsatta företagskulturarbete. Kfast har sedan 2021 ett pågående arbete med fem utvecklingsinitiativ varav företagskultur är ett. Vår värdegrund Trygghet, Service och Utveckling är en viktig del i arbetet. Riktlinjen för Kvalitets- och verksamhetsutveckling kommer att fortsätta leda oss mot en starkare förbättringskultur.

Eskilstuna Kommunfastigheter AB

Fredrik Elf  
VD

---

## **Eskilstuna Energi och Miljö AB**

Förslag till beslut

Styrelsen för Eskilstuna Energi och Miljö AB föreslås besluta

att godkänna nedanstående som remissvar samt

att skicka ärendet vidare till Eskilstuna Kommunföretag AB.

### **Sammanfattning**

En riktlinje har tagits fram med målsättningen att få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen är ett styrande dokument och beslutas av kommunfullmäktige.

Riktlinjen remitteras med följande frågeställningar:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### **Svar**

Ett ökat fokus på verksamhetsutveckling, där kvalitet är en viktig del, och att det är våra kärnvärden som guidar oss upplever vi som mycket relevant. Det stämmer väl överens med inriktningen vi arbetar efter inom EEM/ESEM.

Att det krävs en förbättringsorienterad organisationskultur för att det ska finnas förutsättningar för verklig utveckling av verksamheten känns självklart. För EEM är det avgörande att våra arbetssätt säkerställer att vi utvecklar affärer och verksamhet med effektivitet och lönsamhet i fokus. Ett för detaljerat fokus på metod för förbättringsarbete med styrande krav på hur arbetet ska bedrivas riskerar dock att metoden prioriteras på bekostnad av resultatet och nyttan

Hur förbättringsarbetet skall bedrivas bör vara i enlighet med kommunkoncernens målsättning med tillitsbaserad styrning. Riktlinjen i nuvarande form är i vissa delar för detaljerad. Detta kan resultera i minskad kvalitets- och verksamhetsutveckling då det enskilda handlingsutrymmet utifrån verksamhetens unika behov inte tillgodoses.

Dokumentet bör vara vägledande och inte styrande. Eftersom verksamheterna har olika förutsättningar och innehåll bör respektive verksamhet ha frihet att utveckla egna metoder och arbetssätt med kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommun som vägledning.

Eskilstuna Energi och Miljö AB

Kjell Andersson VD



---

## **Eskilstuna Logistik och Etablering AB**

Förslag till beslut

Styrelsen för Eskilstuna Logistik och Etablering AB föreslås besluta

**att** godkänna yttrandet, samt

**att** överlämna yttrandet till Eskilstuna Kommunföretag AB.

### **Ärendebeskrivning**

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningar från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetsätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Eskilstuna Logistik och Etablering är positiva till ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling och ställer sig bakom föreslaget.

Eskilstuna Logistik och Etablering AB  
David Hofmann

---

## **Destination Eskilstuna AB**

Förslag till beslut

Styrelsen för Destination Eskilstuna AB föreslås besluta

**att** godkänna yttrandet, samt

**att** överlämna yttrandet till Eskilstuna Kommunföretag AB.

Styrelsens medskick är att det är viktigt med implementering av styrdokumentet i kommunkoncernen så det blir känt hos medarbetarna.

### **Ärendebeskrivning**

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningar från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare

även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Destination Eskilstuna är positiva till ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling och ställer sig bakom föreslaget.

Destination Eskilstuna AB

David Hofmann

Miljö- och räddningstjänstnämnden

## Ordförandebeslut i brådskande ärende.

### Svar på remiss Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

#### Miljö- och räddningstjänstnämndens beslut

Miljö- och räddningstjänstnämnden lämnar följande yttrande med anledning av remissen.

#### Synpunkter på riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling

Nämnden ställer sig positiv till förslaget till riktlinje.

I riktlinjen finns syftet beskrivet som följande ”Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern” och definitionen av en riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. I dokumentet resoneras det om vikten av en tydlig organisationskultur som främjar förbättring något som är omöjligt att skapa med hjälp av ett styrdokument. Då det är i mötet, i beteendet, i grogrunden av ett gott ledarskap med tillit, öppenhet att testa och misslyckas för lärande som en organisationskultur med önskad kvalitets- och verksamhetsutveckling skapas. I den jordmånen groor en stark förbättringskultur oavsett riktlinjer. Alltså krävs, engagemang, förståelse och verktyg med en tydlig implementeringslogik av den specifika riktlinjen för att möjliggöra riktlinjens innehåll. I dokumentet sägas att ”Riktlinjen ska kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetsätt, metoder och verktyg.” Kanske bör några av dessa tillämpningsanvisningar vara en del av själva riktlinjen för att säkerställa utförandet?

Riktlinjen beskriver också en kommande uppdatering av Eskilstuna kommunkoncerns värdegrund i enlighet med forskning på området och det är dags att sätta värdegrunden i 2020-talets kontext. Förslaget i riktlinjen är just det.

Miljö och räddningstjänstens verksamheter arbetar ständigt med att höja kvalitén och utveckla verksamheten till nytta för de vi är till för. Nämnden tar ansvar för vår samhällsnytta att främja och skydda miljö och människor genom våra två huvudprocesser; Bedriva tillsyn och kontroll och Förebygga och minska konsekvensen av olyckor, har vi naturligt ett starkt utvecklingsperspektiv.

### **Ändring, förtydligande i koppling till andra styrande dokument**

I stycket om hur Riktlinjen påverkas och hänger samman med andra styrande dokument, har vi hittat en felskrivning. Där står ”Vision 2023, styrsystem och ledningsprocess” men vi har endast en vision för Eskilstuna och den är vision 2030. De styrdokument som är listade är policy, planer, program och anvisningar. Ytterligare ett dokument som bör nämnas i sammanhanget, men som inte är politiskt beslutad (så ej heller listad anvisning) är Eskilstuna Kommunkoncerns varumärkesplattform, men varumärkslöftet – Goda Hållbara Möten.

### **Ärendet**

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitterades till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

MILJÖ- OCH RÄDDNINGSTJÄNSTNÄMNDEN



Geerth Gustavsson

Ordförande i miljö- och räddningstjänstnämnde

### **Beslutet skickas till:**

*Kommunstyrelsen via LEX senast 2023-01-04*

Miljö- och räddningstjänstnämnden

## Ordförandebeslut i brådskande ärende.

### Svar på remiss Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

#### Miljö- och räddningstjänstnämndens beslut

Miljö- och räddningstjänstnämnden lämnar följande yttrande med anledning av remissen.

#### Synpunkter på riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling

Nämnden ställer sig positiv till förslaget till riktlinje.

I riktlinjen finns syftet beskrivet som följande ”Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern” och definitionen av en riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. I dokumentet resoneras det om vikten av en tydlig organisationskultur som främjar förbättring något som är omöjligt att skapa med hjälp av ett styrdokument. Då det är i mötet, i beteendet, i grogrunden av ett gott ledarskap med tillit, öppenhet att testa och misslyckas för lärande som en organisationskultur med önskad kvalitets- och verksamhetsutveckling skapas. I den jordmånen groer en stark förbättringskultur oavsett riktlinjer. Alltså krävs, engagemang, förståelse och verktyg med en tydlig implementeringslogik av den specifika riktlinjen för att möjliggöra riktlinjens innehåll. I dokumentet sägas att ”Riktlinjen ska kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.” Kanske bör några av dessa tillämpningsanvisningar vara en del av själva riktlinjen för att säkerställa utförandet?

Riktlinjen beskriver också en kommande uppdatering av Eskilstuna kommunkoncerns värdegrund i enlighet med forskning på området och det är dags att sätta värdegrunden i 2020-talets kontext. Förslaget i riktlinjen är just det.

Miljö och räddningstjänstens verksamheter arbetar ständigt med att höja kvalitén och utveckla verksamheten till nytta för de vi är till för. Nämnden tar ansvar för vår samhällsnytta att främja och skydda miljö och människor genom våra två huvudprocesser; Bedriva tillsyn och kontroll och Förebygga och minska konsekvensen av olyckor, har vi naturligt ett starkt utvecklingsperspektiv.

## Ändring, förtydligande i koppling till andra styrande dokument

I stycket om hur Riktlinjen påverkas och hänger samman med andra styrande dokument, har vi hittat en felskrivning. Där står ”Vision 2023, styrsystem och ledningsprocess” men vi har endast en vision för Eskilstuna och den är vision 2030. De styrdokument som är listade är policy, planer, program och anvisningar. Ytterligare ett dokument som bör nämnas i sammanhanget, men som inte är politiskt beslutad (så ej heller listad anvisning) är Eskilstuna Kommunkoncerns varumärkesplattform, men varumärkslöftet – Goda Hållbara Möten.

## Ärendet

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitterades till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

## MILJÖ- OCH RÄDDNINGSTJÄNSTNÄMNDEN

Geerth Gustavsson  
Ordförande i miljö- och räddningstjänstnämnde

### Beslutet skickas till:

*Kommunstyrelsen via LEX senast 2023-01-04*





## § 70

### Remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2022:195)

#### Beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

#### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

#### Nämndens yttrande

Förskolenämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktiga uppsatta mål och ambitioner för förskolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta mål behöver verksamheten kontinuerligt öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av i förskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Förskolenämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande



verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även förskolans arbete.

Nämnden har till uppgift att säkerställa goda förutsättningar för förskolans verksamhet att nå uppställda mål. Nämnden kommer även utifrån resultat och måluppfyllelse följa upp och analysera resultaten. Genom nämndens arbete ges sedan riktning och incitament för förbättringsarbete.

Förskolan, likt övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Förskolenämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

### **Finansiering**

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

### **Yrkande**

Björn Larsson (S) och Stefan Krstic (L) yrkar bifall till förvaltningens förslag till beslut.

---

#### **Beslutet skickas till:**

Kommunstyrelsen

Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	--	--------------------

Förskolenämnden

## Förslag till beslut - svar på remiss - Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

1. Yttrandet antas och översänds till kommunstyrelsen.

### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg.

Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

### Nämndens yttrande

Förskolenämnden anser att riktlinjen ligger väl i linje med nämndens långsiktiga uppsatta mål och ambitioner för förskolan i Eskilstuna. För att nå uppsatta mål

behöver verksamheten kontinuerlig öka sin förbättringstakt och aktivt arbeta med kvalitet- och verksamhetsutveckling.

Att arbeta med det systematiska kvalitetsarbetet står tydligt i skollagen och är en viktig del av i förskolans arbete redan idag. Arbetet skapar förutsättningar för att lyckas över tid. Förskolenämnden ser därför positivt på att det systematiska kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet blir en tydlig ambition för hela kommunen. Det kommer stärka och stötta även förskolans arbete.

Nämnden har till uppgift att säkerställa goda förutsättningar för förskolans verksamhet att nå uppställda mål. Nämnden kommer även utifrån resultat och måluppfyllelse följa upp och analysera resultaten. Genom nämndens arbete ges sedan riktning och incitament för förbättringsarbete.

Förskolan, liksom övriga skolformer, har även statliga mål och kvalitetskrav som ska uppfyllas parallellt med de kommunala. Förskolenämnden har för avsikt att genom sitt arbete säkerställa att dessa två processer går i linje med varandra och stödjer varandra för en ökad måluppfyllelse.

### **Finansiering**

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

### BARN- OCH UTBILDNINGSFÖRVALTNINGEN

Ingrid Sköldmo  
Förvaltningschef

Tina Persson  
Skolchef

**Beslutet skickas till:**  
Kommunstyrelsen

## § 207

### Remiss av riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern (KSKF/2022:195)

#### Beslut

1. Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern remitteras till nämnder och styrelse, med sista svarsdag den 4 januari 2023.

#### Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningarna från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig värdegrund behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen föreslås remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

---

Beslutet skickas till:  
Alla nämnder utom valnämnden  
Eskilstuna Kommunföretag AB

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

KSKF/2022:195

## STYRDOKUMENT

### Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

<b>Beslutad när</b>	2023 XX XX
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Diarienummer</b>	KSKF/2022:195
<b>Ersätter</b>	
<b>Gäller för</b>	Samtliga nämnder och bolag
<b>Gäller fr o m</b>	2023 XX XX
<b>Gäller t o m</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentansvarig</b>	Ekonomidirektör, operativt av kommunstrateg kvalitet
<b>Uppföljning</b>	Senast 2027

#### Program

Ett program är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla vad som ska uppnås inom ett visst område. Det tar inte ställning till utförande, prioriteringar och metoder. Program ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Plan

En plan är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla konkreta mål och riktlinjer. Den ska vara tidsbegränsad och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Policy

En policy är ett styrande dokument som ska visa ett övergripande förhållningssätt och som ska tjäna som vägledning inom ett område, med angivande av övergripande mål och värden som ska eftersträvas. Policys ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

#### Riktlinje

En riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. Riktlinjer ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

## Inledning

Denna riktlinje grundar sig i målsättningen att få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern med anledning av att vi står inför stora utmaningar. Flera aspekter utmanar våra verksamheter så som ojämställda och ojämlika livsvillkor, globalisering, miljö, tillväxt, fler äldre, färre i arbetsför ålder, digitalisering och en accelererande förändringstakt. Verksamheterna ska trots dessa utmaningar fortsatt kunna tillgodose behov och förväntningar hos kvinnor, män, flickor och pojkar samtidigt som kommunen ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare med engagerade och friska medarbetare.

Verksamheterna kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna tillgodose behoven hos kvinnor, män, flickor och pojkar. Kvalitet och verksamhet måste utvecklas för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och vara en effektiv organisation. Genom ständiga förbättringar och nya arbetssätt kan vi fortsätta att skapa värde för dem vi är till för, våra invånare, brukare, kunder, företagare och besökare (användare).

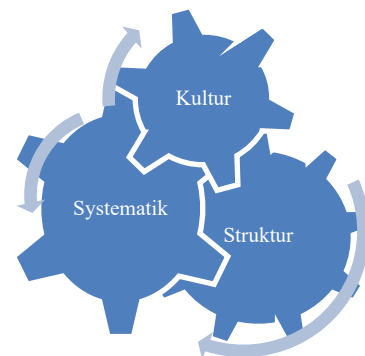
En starkare förbättringskultur, stödjande strukturer och systematik är förutsättningar för ledare och medarbetare att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Eskilstuna kommunkoncerns ledarskap och medarbetarskap ger en bra grund för den fortsatta utvecklingen av en mer effektiv kvalitets- och verksamhetsutveckling.

## Kvalitets- och verksamhetsutveckling

För oss innebär kvalitets- och verksamhetsutveckling att uppfylla och helst överträffa invånar-, brukar- och kund*behov*, oavsett kön eller bakgrund. Det genom att göra *rätt sak* på *rätt sätt* och med de *medel* vi har nå *resultat* (se kvalitetspolicy).

Riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling syftar till goda hållbara och jämställda resultat genom att öka förbättringstakten. Riktlinjen utgår från verksamheternas behov av att öka förbättringstakten, men också utifrån forskning om företag och organisationer med goda hållbara resultat. Goda, hållbara och jämställda resultat får vi ledare och medarbetare om vi

- utvecklar en *kultur* som har fokus på förbättring,
- har *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare,
- arbetar *systematiskt* utifrån cykliska processen PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.



Riktlinjens praktiska tillämpning beskrivs mer detaljerat i Utvecklingsplan för förbättringskultur och i Utvecklingsplan för PUFF systematiken med arbetssätt, metoder och verktyg.

## Kultur

Vårt ledarskap och medarbetarskap har störst påverkan på verksamheternas resultat. Ledare och medarbetare stöds av organisationens värden, grunden i vår organisationskultur. Organisationens kultur och värden utvecklas så att en *förbättringskultur* stärks för att ge än bättre stöd för ledare och medarbetare att öka förbättringstakten och nå mer hållbara jämställda resultat. Eskilstuna kommunkoncern har en grund i ett *ledarskap* som är modigt, tydligt och har tillit och ett *medarbetarskap* som är aktivt och modigt. Det är viktiga grundförutsättningar i arbetet att stärka en förbättringskultur.

En förbättringskultur kan beskrivas som en förflyttning från *implementering* till *förbättring*. Det innebär att vi, ledare och medarbetare, ibland arbetar utifrån implementering, men allt oftare utifrån förbättring.

	Implementering	Förbättring
<b>Omfattning</b>	Stora och få	Många och små
<b>Ledningen</b>	Strateg, beslutande, informatör	Riktninggivare, stödjande, integrerande
<b>Medarbetaren</b>	Mottagare	Aktiv drivande
<b>Stab, expert</b>	Dokumenterande, analyserande	Metodstödjande
<b>Genomförande</b>	Hitta perfekt lösning, besluta, införa	Experimentera
<b>Lösning</b>	Finna det optimala	Inget är optimalt
<b>Fokus</b>	Organisationen	Processer och värdeskapandet

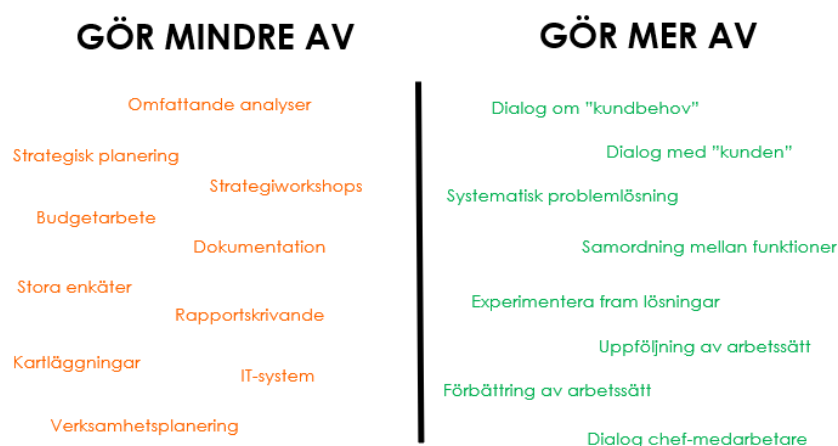
Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer:

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



Vår förbättringskultur utvecklas genom att dessa *fem principer*, eller värden, blir en del i vår värdegrund. Värdegrunden tydliggörs som önskvärda beteenden hos oss alla, ledare och medarbetare. Önskvärda beteende som utvecklas och stärks inom alla förvaltningar och bolag genom systematiskt förbättringsarbete.

Våra beteende i en förbättringskultur stärks och kan exemplifieras genom det vi gör. Vissa aktiviteter får mindre utrymme för att skapa tid till att göra mer av annat. Exempelvis mer av dialoger med och involvering av våra användare kring behov och problem, experimenterande för att hitta lösningar.



En förbättringskultur som stöd till kvalitets- och verksamhetsutveckling påverkas främst av och bygger på en ledningsfilosofi. Ledares engagemang inom nämnder, styrelser, förvaltningar och bolag är avgörande. Inom Eskilstuna kommuns förvaltningar och bolag ska det finnas ett organiserat sätt att stärka förbättringskulturen och att leda kvalitets- och verksamhetsutvecklingen i syfte att öka förbättringstakten och nå goda hållbara och jämställda resultat.

### Struktur

Våra strukturer ska ge förutsättningar att bilda *förbättringsteam* med medarbetare, användare och intressenter för arbete med små och ständiga förbättringar likväl som större projekt och initiativ. I mer komplexa frågor krävs oftast flera perspektiv, flera kompetenser, som arbetar över verksamhets- och processgränser. Ledare behöver ge mål och riktning, förutsättningar och stödja så att medarbetare kan driva, samarbeta och involvera alla som behöver delta i förbättringsarbetet.

En viktig aspekt i allt förbättringsarbete är att involvera användarna, kvinnor, män, flickor och pojkar oavsett vilka de är, för att säkerställa träffsäkerheten med tjänsten eller servicen. En annan är att använda digitala-



eller tekniska lösningar så långt det går för att både öka kvaliteten och/eller effektiviteten.

#### *Ansvar och roller*

Nämnder och styrelser ansvarar för att riktlinjen efterlevs genom att;

- ange inriktning och mål,
- prioritera behov och resurser till förbättringsarbete utifrån mål (årsplan, verksamhets- och affärsplan),
- följa upp måluppfyllelse och effekter (delår),
- efterfråga och sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder.

Chefer ansvarar för att organisera och leda kvalitets- och verksamhetsutvecklingen genom att;

- fördela resurser utifrån beslutad prioritet av förbättringsarbete,
- involvera och samordna resurser och kompetenser till förbättringsteam, stödja och undanröja hinder,
- följa upp och efterfråga effekter och resultat, framgångsfaktorer och hinder,
- sprida framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- säkerställa förbättringskunskap.

Medarbetare ansvarar för att kvalitets- och verksamhetsutveckla genom att;

- tillsammans med kollegor, användare och intressenter arbeta med stöd av systematiken i PUFF, (planera, utföra/testa, följa upp och förbättra),
- sprida framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- kompetensutveckla sig i förbättringskunskap, arbeta utifrån arbetssätt, metoder och verktyg som bygger på beprövad kunskap.

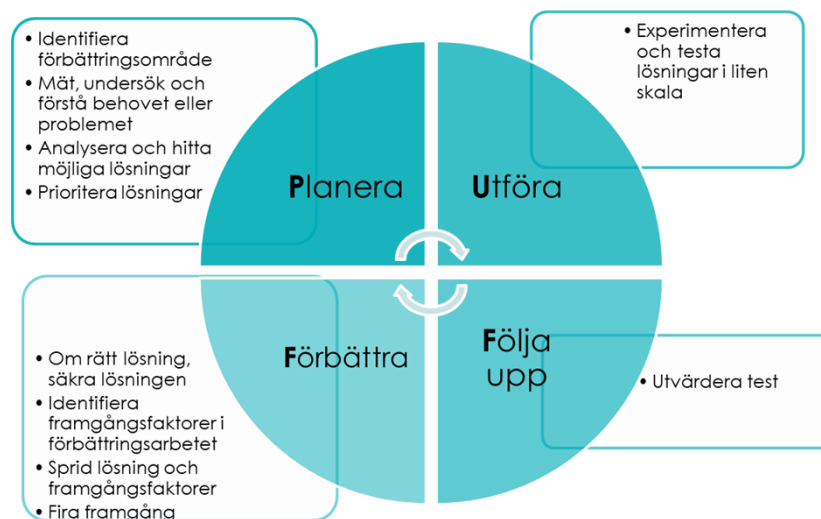
Alla ansvarar för att bidra till att stärka förbättringskulturen.

#### **Systematik**

På alla ledningsnivåer och i allt förbättringsarbete används PUFF systematiken, en cyklisk process efter William E Demings förbättringshjul Plan-Do-Check-Act. PUFF-cykeln innehåller; Planera, Utföra, Följa upp och Förbättra. En systematik för att arbeta med små, ständiga förbättringar likväl som större projekt, initiativ.

PUFF är uppdelad i mindre arbetsmoment, se nästa sida. Dessa arbetsmoment gör vi ofta, men kanske inte alltid systematiskt. Erfarenheten är att vi behöver fördela om resurser från Planera och Utföra till att lägga mer tid på stegen Följa upp och Förbättra.

Till arbetsprocessen finns praktiska *arbetsätt och verktyg*, vilka varierar beroende av förbättringens storlek, komplexitet och karaktär. Arbetsätt och verktyg, inspirations- och stödmaterial samt kompetensinsatser inom området går att hitta på vår internportal.



### Uppföljning och koppling till andra styrande dokument

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling gäller tills vidare för samtliga nämnder och styrelser, förvaltningar och bolag i Eskilstuna kommunkoncern och följs upp nästkommande mandatperiod. Ekonomidirektör ansvarar för att följa upp riktlinjen.

Riktlinjen påverkas och hänger samman med andra styrande dokument:

- Vision 2023, styrsystem och ledningsprocess
- Policy och riktlinjer till medarbetarskap, chef och ledarskap
- Kvalitetspolicy
- Plan för jämställdhet
- Program för digital transformation
- Anvisning för leda och styra processer