

# KommunKompassen

ANALYS AV

VÄSTERÅS STAD

2014



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	4
2	Västerås stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång...	5
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	13
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	15
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	22
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	28
5	Kortfakta om Västerås kommun .....	32

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

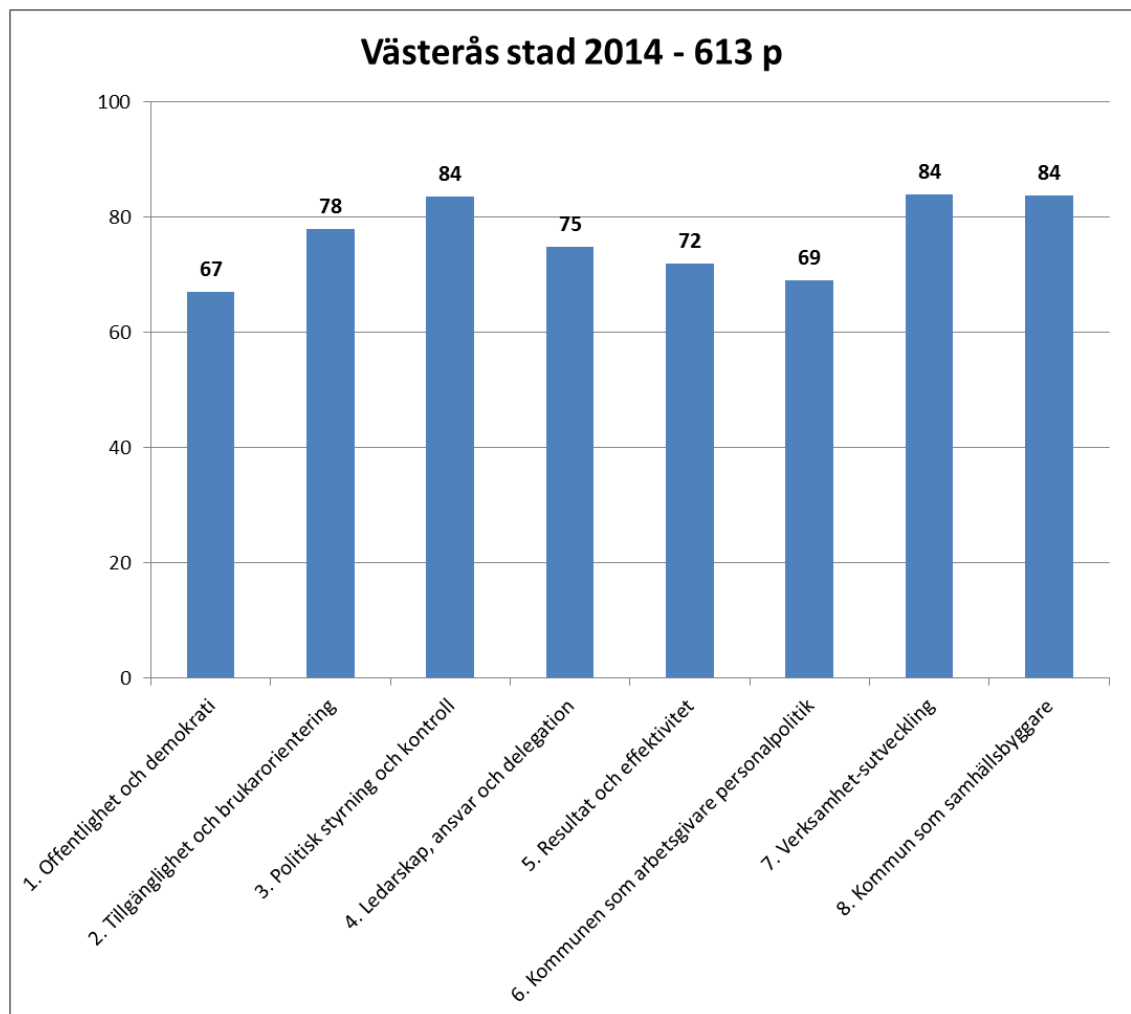
## 2 Västerås stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

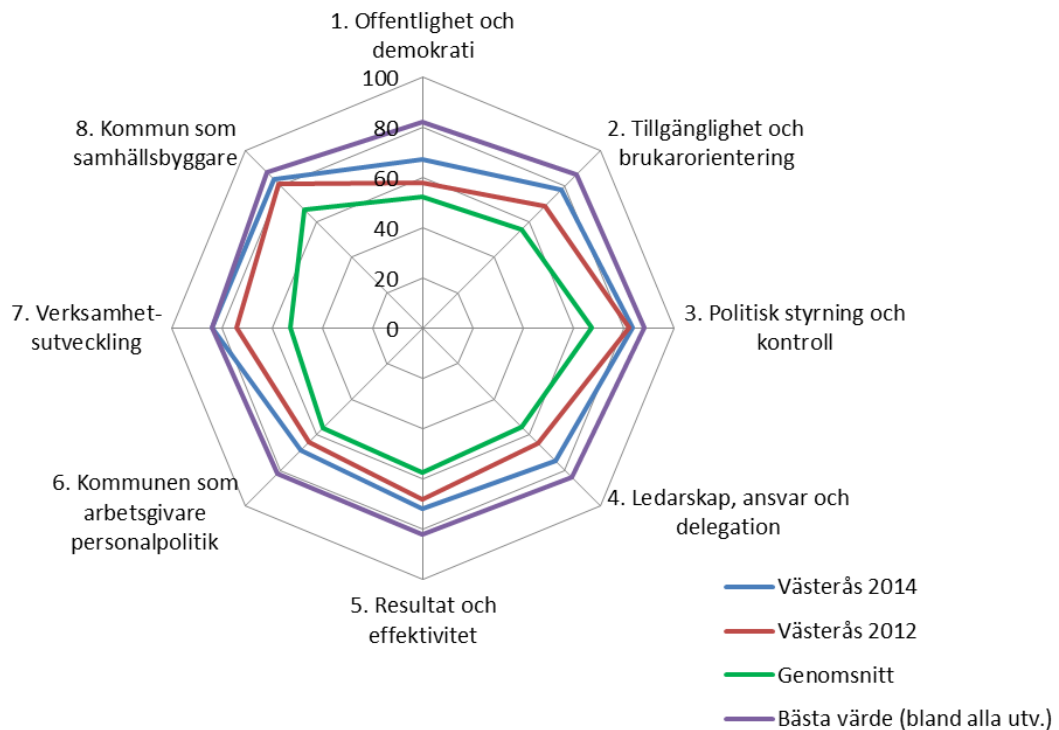
Utvärderingen av Västerås kommun genomfördes i december år 2014 och var kommunens fjärde utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Västerås totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Västerås profil utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas poängfördelningen från år 2012 och ett medelvärde av alla kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen efter 2010.



### Jämförelser

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

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kommunkompassen](http://www.skl.se/kommunkompassen). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	67

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig västeråsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Det finns i Västerås en tydlig strategi kring demokratiutveckling. Ett av målen i den strategiska planen är ”*Västeråsarna ska ha närhet till beslutsfattarna och känna sig delaktiga*”. Detta mål följs upp med fem indikatorer som mäter bl.a. tillgänglighet, information och delaktighet. Det finns även en policy och en handbok för invånardialog.

Det finns en tydlig strategi kring information med en övergripande kommunikationspolicy och en ny kommunikationsstrategisk handlingsplan. En årlig uppföljning planeras, men vilka mått som ska användas för uppföljning är inte beslutat. Detta är ett förbättringsområde.

#### Information till medborgarna

I förhållande till förra utvärderingstillfället, finns fler kortversioner av olika viktiga dokument som årsredovisning, översiktsplan, vattenplan, m.m.. Här är kortversionen av årsredovisningen som kallas ”*Västerås stad och skattepengarna – och vad de användes till 2013*” ett gott exempel på en snygg och informativ lightversion av ett komplext dokument.

Idag finns kallelser, protokoll och handlingar till alla politiska organ på webben, vilket gör att viktig information är lätt tillgänglig. Dock fanns det vid utvärderingstillfället nämnder som låg flera månader efter med publiceringen av material.

Andra kanaler för viktig information till medborgarna, är via annonser varannan vecka i dagspress samt ett bra användande av Facebook.

Sammantaget finns många informationskanaler som kommunen kan använda.

### **Information om resultat**

Västerås har sedan förra utvärderingen blivit bättre på att redovisa resultat. Två webbapplikationer finns nu på hemsidan, varav en är ny.

Västeråsbarometern har funnits sedan tidigare och visar vad kommunen uppnår i avseende ”välfärd” och ”miljö”. När det gäller ”miljö”, redovisas resultat i förhållande till uppsatta mål och hur trenden varit på de indikatorer som använts. Här finns även en analys och bedömning bifogad. När det gäller välståndsutveckling redovisas utveckling för trygghet, delaktighet, folkhälsa, ekonomi, etc. Här visas bara trend i förhållande till de senaste 4 – 10 åren. Inga faktiska värden redovisas, inga mål anges och inga jämförelser görs med andras kommuner. Informationsinnehållet borde kunna vara tydligare och redovisas på ett liknande sätt som för miljöområdet. Detta är ett förbättringsområde.

Det andra verktyget för att redovisa resultat är ”Jämför service”. Här går det att jämföra enheter inom förskola, grundskola, hemtjänst och särskilt boende. Jämförelsemåtten är t.ex. inom skolan driftsform, antal elever, meritvärde, uppnådda kunskapskrav, behörighet till gymnasiet, behörig personal samt resultat på elevenkäter. Västerås ”Jämför service” är ett bra exempel på ett IT-stöd för jämförelser riktad till brukare och medborgare.

Det finns ytterligare en ingång på hemsidan ”Jämförelser och undersökningar”. Här finns ett stort antal rapporter och hänvisningar till externa hemsidor (t.ex. socialstyrelsen, SKL) där jämförelser med andra kommuner görs. Ett exempel på en intressant jämförande rapport här är ”Välfärdsindikatorer 2014” som belyser den geografiska kommunen utifrån ett antal olika välfärdsindikatorer. Sammantaget är hela innehållet på ”Jämförelser och undersökningar” intressant, men komplext och kan ur ett medborgarperspektiv vara svårt att navigera i.

Ett förbättringsområde när det gäller resultat, är att mer aktivt i dialog med medborgarna diskutera de resultat som uppnås och presenteras. Det finns exempel på sådana dialoger, men mer kan göras.

Som redan nämnts är att publicera fler jämförande resultat med andra kommuner ett förbättringsområde.

### **Medborgardialog och deltagande**

Vid förra utvärderingen gavs exempel på att Västerås arbetar med att involvera medborgarna i planeringsprocessen för den fysiska miljön i kommunen. Det finns även denna gång flera exempel på sådana dialogprojekt. Vid t.ex. utveckling av stationsområdet, en ny översiktsplan och visionsarbete av Bäckbyområdet, har medborgardialoger genomförts på olika sätt.

Västerås har genomfört medborgardialoger även inom andra områden. Ett gott exempel är den som gjordes i samband med framtagandet av en lokal överenskommelse med föreningslivet (LÖK). Ett annat exempel är när medborgare på olika sätt var delaktiga i processen med att ta fram Västerås målbild för 2026. Det finns även exempel på dialog med ungdomsråd, pensionärsråd och cykelråd. Det har skett en medborgardialog i samband med utveckling av kollektivtrafiken. Detta är flera goda exempel.



Ett förbättringsförslag inom området kan vara att våga bjuda in medborgarna att påverka mer direkt in i beslutsprocesserna, tex. budgetprocessen. Medborgarbudget är exempel på ett sådant arbete. Andra förbättringsförslag är att arbeta ännu mer med medborgardialog via t.ex. Facebook eller andra sociala medier. SKL:s arbete med medborgardialog kan ge tips kring goda exempel.

Kommunen har tagit fram ett system för att arbeta med s.k. e-petitioner. Ett intressant demokratiarbete som kommer, om det faller väl ut, ge positiva effekter i nästa kommunkompassutvärdering.

Västerås arbetar med återkommande medborgarundersökningar och intrycket är att resultatet från dessa används i kommunens förbättringsarbete utifrån ett medborgarperspektiv.

### Motverka korruption

Vid förra utvärderingstillfället höll kommunen på att ta fram en skrift som beskriver hur kommunen ska motverka korruption i organisationen. Denna finns nu färdig och kallas *"Korruption, muta – ekonomisk brottslighet. Berör det mig?"*. Denna skrift och SKL:s nya material kring korruption används som utbildningsmaterial riktat till b.la. chefer. Det finns även olika riktlinjer, t.ex. för representation, som tydliggör hur kommunen ska förhålla sig i olika situationer. Kommunens internkontrollplan är också ett redskap för att motverka oegentligheter.

Ett förbättringsförslag som nämndes vid förra utvärderingstillfället, är att ta fram någon form av *"whistleblower"*-funktion. Ett litet anslag åt detta håll är att internt uppmana anmälan via brev om anmälaren önskar vara anonym. Att hitta vägar för hur anonyma anmälningar ska kunna hanteras är fortfarande ett förbättringsområde.

De olika stegen inom området som idag tagits bör utvärderas och dess effekter bedömas. Detta har inte gjorts ännu. Det är också ett förbättringsförslag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi och inriktningsmål kring demokratiutveckling</li> <li>• Övergripande kommunikationspolicy och kommunikationsstrategisk handlingsplan</li> <li>• Västeråsbarometern</li> <li>• Jämför service</li> <li>• Flera exempel på medborgardialoger</li> <li>• Systematiskt arbete med medborgarundersökningar</li> <li>• Steg för att förhindra korruption genom ny skrift, utbildning, m.m. "</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av kommunikation</li> <li>• Tydliggör och förenkla jämförande resultatredovisningar utifrån ett medborgarperspektiv</li> <li>• Befäst och utveckla arbetet med e-petitioner</li> <li>• Använd Facebook eller andra sociala medier för att stärka medborgardialog</li> <li>• Fortsätt stärka arbetet mot korruption</li> <li>• Utveckla diskussion och dialog med medborgare kring resultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns inget direkt medborgarinflytande i beslutsprocessen (budgetarbetet)</li> <li>• Tydliggör anmälningsvägar för misstänkt korruption (intern och externt)</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarorientering</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Valfrihet</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	78

### Allmänt

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

### Strategi för brukarorientering

Som tidigare nämnts är medborgarperspektivet tydligt i den strategiska planen. Brukarperspektivet finns belyst i devisen ”Alltid bästa möjliga möte” som hela kommunen nu använder. Denna devis kommer från början från utförarverksamheten proAros. Devisen finns med i bl.a. synpunktpolicyn och medarbetarpolicyn. Det finns fortfarande utrymme för att föra ut denna devis på ännu fler ställen och göra den ännu mer synligare.

### Tillgänglighet och bemötande

Intrycket är att kommunen försöker föra ut värdet av ett gott bemötande till sina anställda på olika sätt. ”Alltid bästa möjliga möte” finns som inslag i kommunens introduktionsutbildningar för nyanställda och temat har funnits med på kommunens gemensamma chefsdagar. Det finns stöd med material och coacher för att utbilda kring ”klart medarbetarskap”, ett utbildningskoncept som från början kommer från proAros, men som idag används i hela organisationen. Detta är ett bra utbildningsanslag där bemötandefrågor bör kunna få ett ännu större genomslag.

Tillgänglighet mäts via indikatorer som är kopplade till flera av de kommunövergripande målen. Bemötande utifrån ett övergripande perspektiv mäts av via de resultat som hämtas från SKL:s projekt Kommunens Kvalitet i Korhet. Dessa mått är däremot inte målsatta i motsats till måtten i den strategiska planen. Invånarnas attityder till bemötande och tillgänglighet mäts även av i den medborgarundersökning som görs vart annat år.

Vi förra Kommunkompassutvärderingen nämndes två förbättringsområden avseende bemötande och tillgänglighet. Dessa kvarstår även vid detta utvärderingstillfälle. Det första är att göra dessa två begrepp tydligare vid rekrytering, t.ex. som att lyfta fram dem i alla annonser

för jobb i kommunen. Det andra är att hitta belöningsystem för lyfta ett gott bemötande, t.ex. via lönekriterier, utmärkelser, uppmärksamhet, m.m.

### **Information om service och tjänster**

Kommunen har en mycket informationsrik hemsida vilket verifieras av en placering bland de 10 bästa i SKL:s undersökning ”*Information för alla*”. En viktig nyhet på hemsidan sedan förra utvärderingen är ”*Jämför service*” där det är möjligt att utifrån ett brukarperspektiv jämföra olika enheter inom förskola, grundskola, hemtjänst och särskilt boende. Ett bra exempel på information som kan stimulera till kvalitetsutveckling, eftersom tjänsternas kvalitet nu blir mer synligt.

Kommunen hade vid förra utvärderingstillfället just börjat att arbetas med ett ”Kontaktcenter”, dit alla kontakter med medborgare och brukare ska kanaliseras. Resultaten i SKL:s bemötande och tillgänglighetsmätningar visar att svar via e-post fungerar mycket bättre och bemötandet i telefon har också blivit bättre. Snabbt svar via telefon har inte förbättrats på samma sätt. Ett bra system som bör kunna förbättras ytterligare.

### **Valfrihet och påverkan**

Valfriheten för brukare att välja utförare inom förskola, grundskola, gymnasium och hemtjänst är stor. Idag finns, som tidigare nämnts, den nya funktionen ”*Jämför service*” som underlättar jämförande mellan olika enheter, både interns och externa.

### **Brukarundersökningar**

Kommunen arbetar i de flesta verksamheter systematiskt med brukarundersökningar. Resultaten jämförs mellan olika enheter. Intrycket är att resultaten används som en del i ett löpande förbättringsarbete. Grundskolan arbetar med SKL:s nationella frågeställningar, vilket möjliggör jämförelser med andra kommuner. Detta görs i Västerås i ett nätverk med åtta större kommuner.

Brukarundersökningar görs även med andra metoder som t.ex. fokusgrupper, djupintervjuer, observationer av relationer och sekvenser som filmas.

Liksom vid förra utvärderingstillfället är arbetet med att göra jämförelser av nöjdhet mellan olika verksamhetsområden, ett förbättringsområde. Dock finns det nu ett arbete där enheter i olika förvaltningar som har näringslivskontakter jämförs avseende ett nöjd- kund-index. Detta sätt att jämföra borde kunna överföras på brukarkontakter i ett större perspektiv. Karlstad och Hammarö är två kommuner som jämför några gemensamma frågor i alla verksamheters brukarundersökningar.

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

Vid förra utvärderingstillfället fanns det i Västerås fem servicedeklarationer. Idag presenteras 30 stycken på hemsidan. Ett imponerande utvecklingsarbete på drygt två år. Dock finns de flesta inom teknisk och byggverksamhet. Inom äldreomsorgen finns sex så kallade värdighetsgarantier. För skolan finns en servicedeklaration angående skolskjuts, men inget annat. Ett förbättringsområde bör kunna vara att bredda servicedeklarationerna att även omfatta förskola, grundskola och gymnasium. Då de flesta servicedeklarationer bara har funnits en kortare tid, så är det ännu svårt att bedöma deras effekter avseende kvalitetsutveckling och som informationsbärare till brukarna.

Västerås har flera olika ingångar när det gäller synpunkter från medborgare. Det finns möjlighet att lämna synpunkter via hemsidan, via appar, via Facebook, via kontaktcenter, via formulär, etc. Det är svårare att se hur de inkomna synpunkterna sammanställs, analyseras och sedan leder till förbättringsarbete. Intrycket som ges vid intervjuerna är att det ser olika ut i olika verksamheter. Inga sammanställningar av inkomna synpunkter redovisas på hemsidan. Ett undantag är en odaterad sammanställning av synpunkter som kommit in till kontaktcentrum. Denna är publicerad på kommunens hemsida. Det finns möjligheter att förbättra systematiken kring hanteringen av inkomna synpunkter och även för förbättringsarbetet baserat på inkomna synpunkter. Kungsbacka är en kommun som länge arbetat systematiskt med synpunkt-/klagomålshanteringssystem.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devisen ”Alltid bästa möjliga möte”</li> <li>• Utbildningar kring bemötande</li> <li>• Indikatorer som mäter tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Informativ hemsidan</li> <li>• ”Jämför service”</li> <li>• Kontaktcenter</li> <li>• Systematiskt arbete med brukarundersökningar</li> <li>• Ett stort antal servicedeklarationer</li> <li>• Många ingångar för synpunkter och klagomål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förankra och sprid devisen ”Alltid bästa möjliga möte”</li> <li>• Fler belöningssystem för god tillgänglighet och ett gott bemötande</li> <li>• Utveckla arbetet med servicedeklarationer</li> <li>• Få genomslag för systematik när det gäller synpunkts- och klagomålshantering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inget tydligt fokus på bemötande vid rekrytering</li> <li>• Jämförelser av nöjdhet mellan olika verksamhetsområden</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul>	<b>84</b>

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för styrning/uppföljning

Två nyckelbegrepp brukar nämnas som framgångsfaktorer för styrning; struktur och kultur. Västerås har en tydlig vision med en därtill hörande styrmodell som hämtar sin kraft från visionen. Styrmodellen är tydligt beskriven och det finns ett struktur som är genomtänkt. Devisen ”Alltid bästa möjliga möte” sammanfattar den värdegrund som kommunen under senaste åren satsat allt mer kraft på för att föra ut i organisationen. Sammantaget är Västerås modell för struktur och kultur i styrning och uppföljning ett gott exempel.

#### Tydliga politiska mål

I Västerås är målen i den övergripande strategiska planen tydliga. Här finns tre målområden med totalt nio kommunövergripande mål. Till målen finns kopplat mätbara indikatorer. Målen fångas upp på nämndnivå, framförallt via olika aktiviteter som ska genomföras. Indikatorerna redovisas däremot i många fall endast på övergripande nivå.

Det är mer oklart hur tydligt målen i den strategiska planen påverkar de kommunals bolagen. I det ena fallet, bostadsbolaget Mimer, tycks det finnas en länk via ägardirektivet och via åtgärderna som beskrivs i årsberättelsen. I energibolaget Mälarenergis årsredovisning går det inte att se länken till den strategiska planens mål. Bolagens koppling till den strategiska planen skulle kunna tydliggöras.

#### Uppföljning och rapportering

I årsredovisningen sker en tydlig uppföljning av målen i den strategiska planen. Här redovisas även resultaten ur projektet Kommunens Kvalitet i korthet (KKiK). Det kan vara lite svårt att förstå orsaken till uppdelningen av indikatorer som inte är målsatta (ur KKiK) och de målsatta indikatorer som är kopplade till övergripande mål i den strategiska planen.

Genom KKiK-måtten är det möjligt att jämföra Västerås med andra kommuner. Jämförelse med andra görs däremot i liten grad via de indikatorer som används till målen i den strategiska planen. Enligt vad som sas vid intervjuerna, så görs dessa jämförelser internt. Ett förbättringsområde är att synliggöra jämförelser med andra kommuner via dessa indikatorer.

Ett förbättringsområde som nämndes vid förra utvärderingstillfället var att redovisa mer av jämförelser mellan olika verksamhetsfält i kommunen. Detta kvarstår även vid denna utvärdering.

Ett annat förbättringsarbete skulle kunna vara att synkronisera årsberättelserna från olika verksamheter avseende struktur för att underlätta läsning och jämförelser. Många kommuner som använder digitaliserade rapporteringssystem avseende mål och resultat, har mer likartade rapporter från nämnderna än vad som är fallet i Västerås.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Utifrån den bild som framkom vid intervjuerna, är rollfördelning och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän tydlig. Den gråzon som alltid finns hanteras genom dialog.

Västerås har en modell som blivit ovanligare i kommunsverige. Här anställer nämnderna förvaltningscheferna, vilket betyder att kommundirektören i formell mening inte är chef över förvaltningscheferna. Erfarenheter har visat att detta ibland leder till oklarheter kring roller, men vid intervjuerna i Västerås uppgavs detta inte utgöra något problem.

### **Samspel och dialog**

Det finns några olika mötesarenor där tjänstemän kan diskutera strategiska frågor med politikerna. Kommunchef medverkar vid kommunalråds- och ordförandeberedningar. Kommunalarådsberedningarna har ett strategiskt innehåll och tjänstemän föredrar ärenden och medverkar i diskussioner. Även omvärldstudiedagar är forum där politiker och tjänstemän kan mötas. På nämndnivå sker dessa möten på många olika sätt.

När det gäller nämndsledamöternas kunskapsinhämtning av hur verksamheterna fungerar, så sker detta på olika sätt. Dialogträffar och organiserade besök med verksamheterna var några modeller. Besök av verksamhetsföreträdare på nämndsammanträden vara en annan modell.

Stadsledningskontoret har gjort återkommande enkäter riktade till kommunstyrelsens politiker. Syftet är att undersöka hur stödet och samarbetet mellan kontoret och politikerna fungerar. Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att vidga enkäten att gälla alla politiker i kommunen. En kommunövergripande politikerenkät skulle även kunna innehålla frågor som rör arbetssituation, arbetsbelastning, mm.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tydlig styrmodell med vision och kommunövergripande mål</li> <li>• Uppföljningsbara mål med indikatorer</li> <li>• Arbetet med devisen ”Alltid bästa möjliga möte”</li> <li>• Tydlig uppföljning av mål och indikatorer i årsberättelsen</li> <li>• Upplevd tydlig rollfördelning politiker och tjänstemän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synliggöra strategiska planens mål bättre i bolagens ägardirektiv</li> <li>• Synkronisera årsberättelser strukturellt på nämndnivå</li> <li>• Mer av jämförelser med andra kommuner i måluppföljning</li> <li>• Mer heltäckande politikerenkäter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer av jämförelser mellan verksamhetsområden</li> </ul>

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	75

#### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

#### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Västerås strategi för ledarskap definieras i kommunens ledarpolicy. Utöver denna policy har kommunen tagit fram grundläggande nyckelkompetenser för chefer. En bra grund för att arbeta med ledarutveckling.

### **Resultatenheternas ansvar**

Kommunens resultatenheter har ett stort delegerat ansvar att själva få bestämma kring personalrekrytering och organisationsförändringar. De har även stor frihet att inom ram själva besluta och disponera sin budget. Ovanligt i kommunsverige är att som i Västerås ha en stor möjlighet att på utförarsidan inom proAros, få föra över både över- och underskott mellan olika budgetår. Hur detta kan göras är tydligt reglerat och är bl.a. kopplat till om mål och uppdrag i styrkorten fullföljts. Inom barn- och utbildningsförvaltningen tas för närvarande fram riktlinjer för hur över- och underskott på ett liknande sätt ska kunna hanteras mellan budgetår.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Västerås använder sig av en övergripande projektstyrningsmodell som kallas Pej1. Denna används i hög grad när projekt ska startas, drivas och följas upp. Västerås har också ett system för projektportföljshantering där sammanställningar av pågående och genomförda projekt åskådliggörs och hanteras. Vissa projekt med större allmänintresse finns beskrivna på Internet medan de av mer intern karaktär finns på intranätet. Ett bra system för att arbeta systematiskt med projekt.

Vid förra utvärderingen med Kompassrapporten påpekades att de processkartläggningar som görs sker på olika sätt inom kommunens olika verksamheter. Det finns ett systemstöd, Astrakan, för processkartläggning. Det finns flera exempel på att övergripande processer är kartlagda med verktyget. Ett förbättringsförslag är att arbeta ännu mer med att förbättra övergripande processer som många gånger löper mellan olika verksamhetsområden. Eskilstuna och Sundsvall är två kommuner som arbetat mycket med processkartläggningar.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

I Västerås har man just beslutat att alla chefer ska ha ett personligt utformat kontrakt som beskriver arbetsgivarens förväntningar på dem. Detta har sedan tidigare endast funnits för förvaltnings- och bolagschefer. En positiv utveckling vars resultat kommer att kunna följas efter 2015, eftersom kontrakten under detta år ska tas fram och börja användas. Denna typ av kontrakt kan ge verktyg för att bättre följa upp chefernas insatser och därigenom också på olika sätt kunna belöna dem på ett mer strategiskt sätt.

### **Kommunledningens kommunikation**

Vid intervjuerna framkommer att många uppfattar kommunens tjänstemannaledning mer samlad och tydligare än förut. Skäl som anförs till detta är dels att proAros fristående roll i organisationen har minskat, dels att värdegrundsarbetet även tillämpas av kommunen ledningsgrupp. Den övergripandes styrningen har också fått ett större genomslag. Sammantaget en positiv utveckling.

De gemensamma ledarråden i kommunen används för att sprida och förankra mål, uppdrag, ansvar, m.m. bland chefer i kommunen. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att på något sätt kunna arbeta tvärsektoriellt för att även utveckla medarbetarnas engagemang kring samma frågor.

### **Ledarutveckling**

En annan orsak till att kommunen idag är mer samlad, är att kommunens chefer nu erbjuds ett gemensamt ledarutvecklingsprogram. Detta innehåller flera olika delar och anpassas till



olika målgrupper. Det finns utbildningar för aspiranter till chefspositioner, introduktionsutbildning för nya chefer, utvecklingsprogram för befintliga chefer, mentorsprogram, m.m. Sammantaget är utbudet av ledarskapsstöd mycket stort.

I vissa delar av ledarskapsprogrammet samverkar kommunen med andra aktörer, t.ex. andra kommuner, landstinget och högskolan. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utveckla denna typ av samverkan. Även näringslivet skulle kunna vara en samarbetspartner inom ledarskap.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig ledarstrategi</li> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå</li> <li>• System för överföring av över- och underskott</li> <li>• Projektledningsmodell</li> <li>• Chefkontrakt</li> <li>• Mer samlad och tydligare tjänstemannaledning</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram</li> <li>• Sammanställningar av pågående och genomförda projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande arbete med processkartläggningar och förbättringar</li> <li>• Utveckla kanaler för att sprida och förankra mål, uppdrag, ansvar, m.m., till medarbetare</li> <li>• Mer samverkan kring ledarskap med externa parter</li> </ul>	

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	72

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

## **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

Västerås styrmodell är präglad av resultatstyrning. Den strategiska planens mätbarhet av kvalitativa resultat genom mål med resultatindikatorer, är ett konkret exempel på hur staden tänker kring resultatstyrning. Strategin kring resultatstyrningen skulle dock kunna förtydligas ytterligare genom att tydligare beskriva och förmedla syftet med resultatstyrning internt i organisationen.

Vad kommunen avser med effektivitetsutveckling är mer oklart. Det finns ett mål i den strategiska planen som lyder ” *Stadens verksamheter ska kännetecknas av hög kvalitet och kostnadseffektivitet*”. Indikatorerna under detta mål mäter kvalitativa resultat, men är inte relaterade till kostnader, varför det är lite svårt att se aspekten av effektivitet.

Däremot finns en intressant del i årsberättelsen för 2013 där ett antal kostnadsmått jämförs med rikssnitt med hjälp av en färgskala. Därefter redovisas resultatmått ur KKiK på samma sätt vilket tillsammans med kostnadsmåten ger en generell bild av effektivitet. Denna del i årsredovisningen är spännande och borde gå att utveckla ytterligare, för att förtydliga relationen mellan kostnader och kvalitativa resultat.

## **Kostnader och resultat, uppföljning och kontroll**

Både kostnader och resultat hanteras i budget och i den löpande uppföljningen på förvaltningsnivå. Intrycket är att detta sker på olika sätt inom olika verksamheter och det är svårt att se ett helhetsperspektiv utifrån de olika modeller för redovisning som används. Kostnader och resultat är fortfarande till stor del separerade från varandra i sammanfattande redovisningar som delårsbokslut och årsbokslut. Här finns förbättringsmöjligheter.

Avvikelsehantering löpande under budgetåret fungerar väl avseende ekonomi. Det är inte lika tydligt när det gäller avrapportering av resultat i förhållande till verksamhetsmål. Det kan bero på att många av resultatindikatorerna som används mäts av i för glesa intervall, för att det ska vara möjligt att identifiera avvikelser under löpande budgetår. Det framkom önskemål från politikerna under intervjuerna, att den löpande uppföljningen av mål skulle behöva förbättras. Det finns flera exempel på att avvikelserapportering görs på verksamhetsnivå, t.ex. inom skolan för elevers resultat, men detta sammanställs inte och rapporteras på övergripande nivå.

## **Kommunikation kring resurser och resultat**

Alla förvaltningar har system för att kommunicera kring resurser och resultat, från ledning ner till enhetsnivå. Detta sker på olika sätt i olika verksamheter och bygger inte på någon enhetlig modell. Utifrån ett koncernperspektiv skulle det kunna finnas fördelar med att ha ett mer enhetligt sätt kring hur kommunikation och dialog ska ske kring resultat.

Ett sätt att förbättra löpande uppföljning av verksamhetsresultat, skulle kunna vara att ta hjälp av ett IT-baserat uppföljningssystem. Något sådant finns inte i Västerås idag. Ett sådant system skulle även kunna stödja kommunikation av och dialogen kring resurser och resultat.

## **Jämförelser**

Det sker jämförelser med andra kommuner och andra utförare på flera olika områden i kommunens verksamheter. Intrycket är att det är ett naturligt inslag och används som stöd för verksamhetsutveckling. Dock skulle dessa jämförelser kunna synliggöras bättre i styrande och uppföljande dokument på förvaltningsnivå.

## Extern samverkan

Det finns ett stort antal olika samarbetsformer med andra kommuner och organisationer.

Även med frivilligsektorn finns ett stort antal olika samverkansprojekt för att stärka och ge bättre service till olika brukargrupper. Individ- och familjenämnden har upprättat ideella partnerskap med stadsmissionen och tänker även upprätta det med brottsofferjouren. Man beviljar även föreningsbidrag till olika organisationer som kan ge stöd till brukargrupper inom nämndens verksamheter, t.ex. till kvinnojouren i Västerås. Även äldrenämnden har samverkan med frivilligorganisationer som erbjuder stöd till brukarna. Detta är några av de fördömliga samarbetsexemplen som finns.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla verksamheter kommunicerar kostnader och resultat till medarbetarna</li> <li>• Många exempel på jämförelser i det interna uppföljningsarbetet</li> <li>• Samverkar med flera olika aktörer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten</li> <li>• Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stödja och utveckla kommunens tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliggör strategier kring resultat- och effektivitetsstyrning</li> <li>• Sammanlänka kostnader och resultat i uppföljningen</li> <li>• Bättre löpande avvikelshantering avseende verksamhetsmål under budgetåret</li> <li>• Mer enhetlig kommunikation kring resultatuppföljning</li> <li>• Synliggör jämförelser mer i den löpande uppföljningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-stöd för verksamhetsuppföljning saknas</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	69

### Allmänt

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

### Personalstrategi

Ledarskapspolicy och medarbetarpolicy är de två dokument som är kommunövergripande och som beskriver kommunen övergripande personalstrategi. Dessa är allmänt formulerade. Enligt kommunen sker uppföljningen av dessa genom den årliga medarbetarundersökningen. Utvärderarna har inte kunnat se någon dokumenterad analys av medarbetarenkäten i relation till ledarskaps-/medarbetarskapspolicy. En sådan analys kan vara ett förbättringsområde. Västerås har även en HR-strategisk verksamhetsplan. Denna anger ambitionen kring flera olika områden inom arbetsgivarområdet. Det finns inte heller någon samlad dokumenterad uppföljning av denna plan, utan uppföljningen görs muntligt i HR-forum tillsammans med samtliga personalchefer. Det är svårt för utvärderarna att verifiera hur väl denna uppföljning görs.

### Rekrytering

Rekryteringen till tjänster i Västerås görs med hjälp av enhetlig process och sköts av interna professionella rekryteringskonsulter. Detta ger ett bra stöd till verksamheterna och även en positiv upplevelse för de sökande som utsätts för processen. Bland annat arbetar kommunen med kompetensbaserad rekrytering. Ett gott exempel på hur en gemensam rekryteringsstrategi kan genomföras. Kommunen har även gjort en kartläggning av rekryteringsbehovet fram till och med år 2015.

Kommunen har ett antal förmåner för anställda för att öka attraktiviteten som arbetsgivare. Några exempel är löneväxling mot semester eller pension, förmånliga försäkringar, friskvårdsbidrag (1 500 kr), hem-pc, m.m. Detta är bra villkor, men det som erbjuds är jämförbart med många andra kommuner. För att sticka ut behöver kommunen införa ytterligare åtgärder. En förmån som utmärker sig ut är individuellt designat utbildningsprogram, som riktar sig till svårrekryterade grupper.

Västerås är en attraktiv arbetsgivare i kraft av sin storlek och sin roll som regionalt centrum. Störst problem har kommunen att attrahera olika specialistgrupper. För att lyckas med detta

har kommunen ett samarbete med högskolan genom möjlighet till examensprogram, traineeprogram, praktikplatser, informationsinsatser och mässor. Kommunen visar upp sig bland yngre elever genom att erbjuda praoplatser för grundskoleelever. Kommunen medverkar ibland även på rekryteringsmässor. Detta är många goda exempel på hur en kommun kan locka attraktiv arbetskraft.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Kommunens kompetensutveckling sköts till stor del av respektive förvaltning. Det innebär att även det mesta av kartläggningen avseende kompetensbehov görs på denna nivå. Till viss del görs en övergripande sammanställning av kompetens i systemet Competenz. En registrering av lärarnas formella kompetens har gjorts i systemenhet. Intrycket är att kommunen kan arbeta mer med övergripande analys av hur mycket kompetensutveckling som genomförs och vilka dess effekter är. Det kan finnas ett värde i att göra en sådan analys för att kunna satsa på de delar av organisationen där behoven är störst utifrån ett helhetsperspektiv. Örebro är en kommun som gjort sådana kartläggningar.

Alla anställda ska ha ett individuellt medarbetarsamtal. Det finns mallar för hur detta ska göras och i den senaste medarbetarundersökningen verifierades att ca 80 % av de anställda säger sig haft ett medarbetarsamtal under senaste året. Det är en god siffra.

Alla anställda ska utifrån medarbetarsamtalet ha en dokumenterad utvecklingsplan som klargör vad chef och medarbetare har kommit överens om. Om sådana faktiskt upprättas följs inte upp. Dock hävdades det vid intervjuerna att alla har sådana.

Kommunen har ett bra introduktionsprogram för nyanställda. Ett förbättringsområde för Västerås skulle kunna vara att upprätta ett kommunövergripande medarbetarutvecklingsprogram som riktar sig till alla anställda och vars syfte är att tydliggöra uppdraget, vem man är till för, etc. Det skulle kunna göras i form av en kommunövergripande utbildningskampanj kopplad till devisen ”Alltid bästa möjliga möte”. proAros och utbildningsförvaltningen använder sig idag av ett liknande program kallat ”Klart medarbetarskap”. Eskilstunas ”Modigt medarbetarskap” skulle kunna inspirera.

### **Individuell lönesättning**

I vilken omfattning som lönesamtal genomförs följs inte upp i medarbetarenkäten. Det är för utvärderarna oklart i vilken omfattning de görs på ett sätt som följer riktlinjerna i kommunen. Det gavs vid intervjuerna signaler om att vissa arbetsplatser har problem med att hinnas med p.g.a. stora personalgrupper per chef. Dock berättades det att systemet fungerat allt bättre de senaste åren. Att följa upp lönesamtalen kan vara ett förbättringsområde.

Kommunen har tre övergripande lönekriterier (verksamhetsutveckling, arbetsmiljö, professionalism) som ska brytas ner på verksamhetsnivå. Det går inte för utvärderarna att se hur detta görs, varför det är svårt att bedöma hur dessa kriterier faktiskt driver utveckling framåt. Att följa upp hur kriterierna tillämpas skulle kunna vara ett förbättringsområde.

### **Arbetsmiljöarbete**

Kommunens arbetsmiljöarbete som bygger på återkommande medarbetarenkäter, är systematiskt och resultaten används dels av politikerna, men framförallt av enheterna som äger mandatet över förbättringsarbetet. Åtgärder som ska utveckla arbetsmiljön ska budgeteras och integreras i enheternas verksamhetsplaner. Intrycket är att detta fungerar väl.

## Mångfald

Mångfald i denna fråga är ett vitt begrepp som inbegriper genus, sexuell läggning, kulturell bakgrund, ålder, etc. Under det övergripande målet ”I Västerås ska alla ha möjligheten till ett gott liv” finns indikatorn ”Antalet aktiviteter för ökad jämställdhet i enlighet med den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män (CEMR) ska öka”. Detta är en aktivitetsindikator och mäter inte ett faktiskt resultat. Dock finns även indikatorn ”Mångfalden bland medarbetarna i Västerås stad ska öka”. Om det skett en faktisk ökning är svårt att läsa ut i årsberättelsen för 2013.

Vid intervjuerna berättades det om flera olika aktiviteter som tros leda till att mångfald ökar när det gäller genus och kulturell bakgrund. Intrycket är att detta arbete skulle kunna göras mer systematiskt och att effekter av insatser skulle kunna mätas tydligare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enhetlig rekryteringsprocess</li> <li>• Kompetensbaserad rekrytering</li> <li>• Aktiviteter för att locka attraktiv arbetskraft</li> <li>• Systematiskt arbete med medarbetarsamtal</li> <li>• Ett systematiskt arbete med medarbetarundersökningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av ledarskaps- och medarbetarpolicy</li> <li>• Utveckla kommunövergripande medarbetarutvecklingsprogram för alla</li> <li>• Följ upp och utvärdera arbetet med individuell lönesättning</li> <li>• Resultatstyrning av arbetet med mångfald</li> <li>• Utveckla kommunövergripande kompetenskartläggning</li> </ul>	

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	84

## Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS,

LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### **Strategiskt kvalitetsarbete**

Kommunens övergripande mål som nämner kvalitetsutveckling är ”*Stadens verksamheter ska kännetecknas av hög kvalitet och kostnadseffektivitet*”. Till detta är kopplat ett antal indikatorer som avspeglar både aktiviteter och resultat. För att bli tydligare som kvalitetsstrategi, skulle kanske fler resultatindikatorer behöva användas eller så kan länken till KKiK-måtten tydliggöras.

Åtgärder som kopplas till strategin beskrivs i 17 prioriterade punkter som ska genomföras under 2014. Effekter av dessa ska mätas genom genomförda kommunkompassutvärderingar och utvärderingar med Resultatvisaren. Resultaten ska även kunna verifieras genom förbättringar genom måtten i KKiK. Sammantaget en bra struktur för strategiskt kvalitetsarbete.

Det finns även en E-strategisk handlingsplan som bygger på en kommunövergripande e-policy. Dessa dokument beskriver hur kommunen ska arbeta med e-förvaltning och digital informations- och kommunikationshantering.

### **Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

Västerås har en kommunövergripande kvalitetsgrupp med representanter från alla förvaltningar. Handlingsplan för gruppen är 17 prioriterade punkter som tagits fram efter senaste resultatvisar- och kommunkompassutvärderingen. Handlingsplanen är antagen av koncernledningsgruppen. Alla åtgärderna som beskrivs i handlingsplanen är tvärsektoriella. Det tvärsektoriella arbetet skapar i många fall gemensamma kvalitetsverktyg som gäller hela organisationen. Exempel på detta är arbetet med styrsystemet, servicedeklarationer, synpunktshantering och den gemensamma projektmodellen.

Sammantaget är Västerås modell ett bra exempel hur kvalitetsarbete kan struktureras utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

### **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

I princip alla kommunens olika verksamheter verkar i olika nätverk för att lära och utbyta erfarenheter med andra. Ett väl etablerat samarbete sker mellan åtta kommuner i storlek runt 100 000 invånare. Viss omvärldsspaning sker även utomlands. proAros har bl.a. varit i USA och Italien för att se hur samarbetet med frivilligsektorn kan fungera. Det finns flera exempel på samarbete med forskning, framförallt då med Mälardalens högskola.

Omvärldsspaning på kommunövergripande nivå sker framförallt kopplat till budgetprocessen. Spaning sker också inom ramen för kreativa möten såsom Valfärdsakademien, där politiker, tjänstemän, näringsliv, högskola och ideella sektorn bjuds in till seminarier och samtal.

### **Kreativitet och innovationer**

Sedan förra utvärderingstillfället har Västerås skapat systemet InnoMera för att stimulera anställda att lämna idéer och förslag. Grunden i systemet är utmanardriven Innovation. Förslag

och gillanden kan lämnas in via mobil, dator och läsplatta. Tanken är att förslag och goda idéer sedan kan vidareutvecklas i projektform. Systemet ger möjlighet till belöningar. Projektet har belönats med Årets mobilitetsprojekt år 2014, som delas ut på konferensen Enterprise Mobility. Ett mycket spännande exempel på hur kommunen kan arbeta med kreativitet och Innovationer.

Stolthet kan vara ett bra sätt att skapa utvecklingskraft i en organisation. Västerås har fått ett stort antal olika utmärkelser för goda insatser de senaste åren. Alla dessa finns tillgängliga via hemsidan.

### IT-stöd

Det är god tillgång till IT-stöd vi stationära datorer, PC, läsplattor eller smarta mobiler. Det gör att nästan alla på något sätt kan komma åt verksamhetssystem och Intranät. Intranät är en viktig ingång och källa för intern information. Det fanns vid intervjuerna vissa som tyckte att informationen på intranät är svår att hitta och att systemet är svårmanövrerat. Det tyder på att det finns möjligheter att förbättra den digitala informationshanteringen.

Vid förra utvärderingstillfället angavs förbättringsförslaget att arbeta på att kommunens olika interna informations- och verksamhetssystem skulle kunna fås att kommunicera bättre med varandras. Olika system där information måste lyftas över manuellt är en källa till tidstjuvar och möjligheten till fel i hanteringen av information ökar. Förbättringsförslaget kvarstår även vid denna utvärdering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsgrupp</li> <li>• 17-punktsprogram för åtgärder</li> <li>• Flera kommungemensamma kvalitetsverktyg</li> <li>• Många olika nätverk för omvärldspaning</li> <li>• InnoMera</li> <li>• Många olika utmärkelser ger stolthet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga kvalitetsarbetets roll i den övergripande styrningen</li> <li>• Få full utväxling på InnoMera</li> <li>• Fortsätt utveckla intranät som informationsbärare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System som sammanlänkar olika system (personal, ekonomi, mål/resultat m.m.)</li> </ul>



## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	84

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Strategier för samhällsbyggande

Det går lätt att identifiera de strategier som Västerås arbetar efter när det gäller området samhällsbyggnad. I den strategiska planen finns det flera indikatorer som har referenser till strategi för kulturliv och fritidsverksamhet. En högre upplösning kring vad kommunen vill göra och hur detta ska följas upp, beskrivs i kultur-, idrotts- och fritidsnämndens egen strategiska plan. Kommunen håller på att ta fram en kulturplan som kommer att sätta fokus på vad som specifikt ska göras inom kulturområdet. Kommunen håller på att konkretisera sitt samarbete med hela frivilligsektorn. Genom en bred förankringsprocess kommer Västerås att upprätta en s.k. lokal överenskommelse (LÖK) med denna sektor

På ett ändå tydligare sätt än för kultur- och fritidsverksamhet, finns ett fokus i den strategiska planen kring tillväxt och näringslivsfrågor. Detaljerna för arbetet som ska göra lyfts i det näringspolitiska programmet. På samma sätt är miljöarbetet tydligt befäst i den strategiska planen och det finns ett flertal dokument, t.ex. miljöprogram och klimatprogram, som beskriver åtgärder som ska genomföras.

När det gäller hur kommunen ska agera på den internationella arenan, så beskrivs detta i en nyantagen policy – ”Policy för internationellt arbete” från 2014. En skillnad när det gäller internationalisering jämfört med övriga områden, är att det inte finns något mål eller indikator i den strategiska planen som knyter an till detta område.

### Samarbete med civilsamhället

Kommunen har regelbundna träffar med föreningslivet. Inom kulturområdet finns ett kulturråd som har en rådgivande funktion. Under 2013 och 2014 genomfördes flera möten med grupper från civilsamhället i samband med framtagandet av en LÖK. Totalt medverkade ca 400 personer från 170 olika föreningar. Detta är en kontaktyta som fortfarande är aktuell.

Under område 5 tidigare i denna rapport nämndes flera exempel på hur kommunen samverkar med frivilligsektorn för att stärka de tjänster som kommunen levererar. Inom område 8

bedöms samverka som kommunen har med civilsamhället kring att skapa en attraktiv kommun genom ett aktivt föreningsliv, stort idrottsutbud, engagemang kring utveckling av bostadsområden, stärka varumärket, m.m. Många goda exempel finns även här, även om intrycket är att fler aktörer skulle kunna engageras i detta arbete.

Kulturlivet är aktivt i Västerås. Det finns ett brett utbud av aktiviteter i kommunens kulturskola. Där finns förutom möjligheten att spela många olika instrument, även ett utbud av aktiviteter inom dans, bild och form, teater, musikterapi och rytmik. Den lokala kulturplanen som håller på att tas fram länkar till den regionala utvecklingsplanen "RUPEN". Västerås samverkar inom kulturområdet med andra kommuner i Mälardalen.

Det finns flera exempel på att kommunen samverkar med föreningsliv och näringsliv kring större evenemang, t.ex. bilcruising, triathlon och seglingsevenemang. Detta är ett sätt att tillsammans skapa uppmärksamhet inom och utom kommunen och ett sätt att marknadsföra Västerås.

### **Stöd till näringslivet**

I kraft av sin storlek, så är Västerås en dynamisk region för näringslivsutveckling. Det finns många samarbetsytor och mötesplatser där kommunen, företagen och andra aktörer som är stödfunktioner till företagen kan mötas. Sådana mötesplatser är bl.a. olika branschmöten, geografiska områdesmöten och breda rådslag.

Det finns många möjligheter till stöd för nyföretagande. Kommunen agerar här lotsfunktion och förmedlar företagen vidare till andra stödaktörer, bl.a. till den inkubatorverksamhet som finns på Västerås Science park.

Kommunen har uppsökande verksamhet riktad mot företag med 0-50 anställda. En strategi som kommunen arbetar med, är att stärka funktionen "en dörr in" för företag som söker tillstånd, bygglov eller på andra sätt vill ha hjälp av kommunen.

En aktivitet som tycks ha ökat sedan förra utvärderingstillfället, är samspelet mellan kommunens verksamheter och näringslivet utifrån socialt perspektiv. En rekryteringsmessa har genomförts i samarbete med Eskilstuna. Ett fokus där var den sociala dimensionen och en målgrupp var personer som finns långt ifrån arbetsmarknaden. Ett annat intressant exempel är mångfaldsdagen som arrangerats två gånger. Ett tema var där samverkan mellan kommun, näringsliv och olika organisationer med fokus på bl.a. utsatta grupper.

Sedan tidigare finns ett etablerat samarbete mellan skola, gymnasium och näringslivet. I samverkan med gymnasiet finns branschråd, fadderföretag och samverkan via Expectrum.

### **Internationella kontakter**

Kommunen har sedan en längre tid haft nordiska vänorter, Lahti, Ålesund, Randers och Akureyri. Utbytet mellan dessa orter är ofta av artighetskaraktär, men det finns även flera exempel på lärande utbyte mellan olika verksamheter.

Kommunen har under senare år etablerat ett samarbete med Gaborone i Botswana. Här har skett ett operativt samarbete kring avfallshantering. Samarbetet är tänkt att fördjupas ytterligare. Ett annat samarbete som etablerats på senare tid är med Jinan i Kina. Fokus har hittills legat på skolutbyte, medborgardialog och affärsutveckling. Det finns förhoppningar kring att detta samarbete ska utvecklas ytterligare.

Det finns flera exempel på internationella samarbetsprojekt som är finansierade av EU-medel. Några av dessa är ”*Understanding our Differences and Embracing our Similarities*”, Skolutveckling genom EU-programmet Livslångt lärande och ”*More Baltic Biogas Bus*”. En stad av Västerås storlek skulle kunna utöka andelen EU-finansierade projekt. Det är ett möjligt förbättringsområde.

Kommunen ingår även i flera internationella nätverk. Några av dessa är ENSA - “*European Network of Social Authorities*”, FEAD – “*European Federation of Waste Management and Environmental*”, ISWA – “*International Solid Waste Association och Municipal Waste Europe*”.

### Hållbar utveckling

I Västerås lyfts miljöfrågorna tydligt. Det syns bland annat i den strategiska planen där det finns tydliga mål och indikatorer som är kopplade till miljö. Det finns många exempel på aktiviteter som ger mer eller mindre tydliga miljöeffekter. Kommunen har bl.a. satsat på energieffektivisering i de egna lokalerna. Kommunens fordon tankas till stor del med biobränslen. Ett bevis för bra resultat kring miljöarbetet i Västerås är den 4:e plats som kommunen har i tidningen Miljöaktuells rankinglista av kommunernas miljöinsatser.

Sedan senaste utvärderingen tycks arbetet med den sociala hållbarheten ha ökat. Efter framtagandet av den senaste översiktsplanen har den sociala dimensionen lyfts fram tydligare genom bl.a. stadsdels- och ortsanalyser. Bland annat pågår en långsiktig satsning i stadsdelen Bäckby, där kommunen tillsammans med bostadsbolaget och invånare arbetar med att stärka integrationen, öka kvaliteten i skolan och skapa ökad trygghet i vardagen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Många samarbetsytor med frivilligsektorn</li> <li>• Många stödformer till näringslivet</li> <li>• Många miljöaktiviteter</li> <li>• Arbeta med social hållbarhet, t.ex. i bostadsområden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• färdigställande av LÖK med frivilligsektorn</li> <li>• Engagera fler aktörer inom civilsamhället för att bygga attraktivitet i Västerås</li> <li>• Mål eller indikatorer kring internationalisering i strategiska planen</li> <li>• Fler externt finansierade internationella projekt</li> </ul>	

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Västerås resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	12	15	80%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	70%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	15	25	60%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	21	30	70%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	50%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	16	25	64%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	15	87%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	13	15	87%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	15	87%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	11	15	73%
		<b>78</b>	<b>100</b>	<b>78%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	15	15	100%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	20	25	80%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	21	25	84%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	85%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	11	15	73%
		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	10	15	67%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	9	10	90%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	15	20	75%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	67%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	15	20	75%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16	20	80%
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>

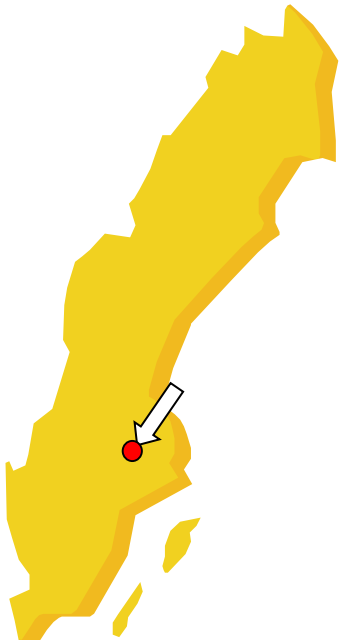
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	9	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	13	20	65%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	14	20	70%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	69%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	16	20	80%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	12	15	80%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	14	20	70%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	56%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	13	15	87%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60%
		<b>69</b>	<b>100</b>	<b>69%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	13	15	87%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	23	25	92%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	18	20	90%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	17	20	85%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13	20	65%
		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	13	15	87%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	15	20	75%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	85%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	80%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	80%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	19	20	95%
		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84%</b>

## 5 Kortfakta om Västerås stad

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	<b>9. Kommuner i tätbefolkad region</b> Kommuner med 50.000 – 200.000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70%.	
<b>Folkmängd (2014)</b>	143 702	
<b>Folkökning/minskning 2013-2014</b>	1 571	
<b>Antal årsarbetare (nov 2014)</b>	7 541	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2014</b>	S, C, KD, MP	