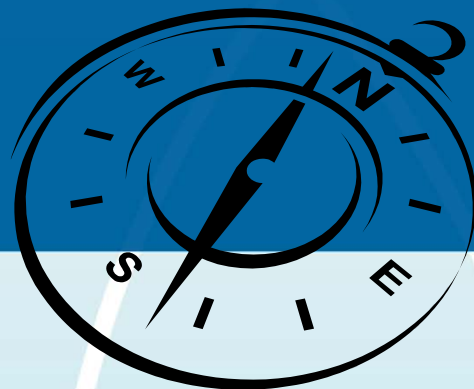


KommunKompassen

ANALYS AV

VÄSTERÅS STAD

2012



Christine Feuk,
Britt-Marie Hedlund,
Åsa Franzén SKL
12 – 14 december 2012



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Västerås Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång ..	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4.	Översikt av poängfördelning.....	26
5	Kortfakta om Västerås Stad	30

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

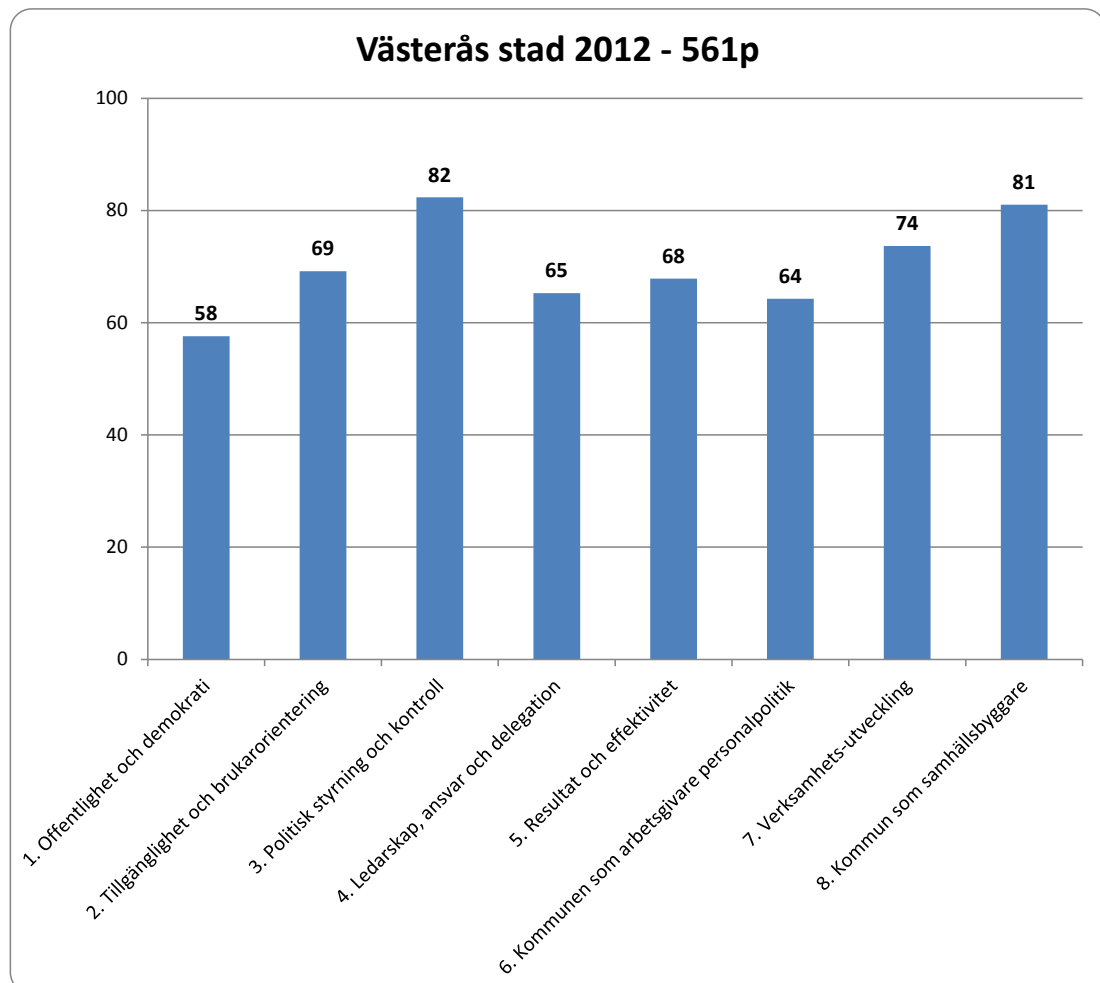
Utvärderingen

Utvärderingen av Västerås stad genomfördes i december 2012 och var kommunens tredje 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.

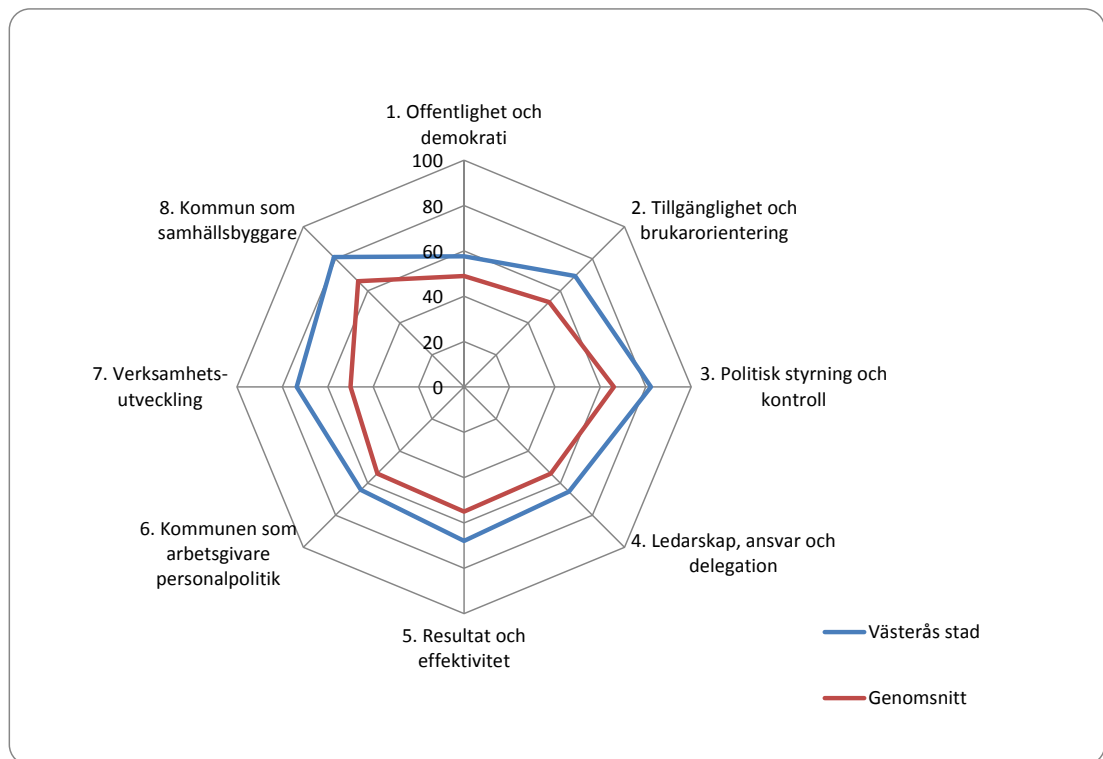
Kommunen uppnår ett resultat som ligger bland de högsta för kommuner som genomfört Kommunkompassen 2.0. Starkaste områdena är politisk styrning, verksamhetsutveckling och kontroll samt kommunen som samhällsbyggare. Inom övriga områden pågår ett spännande utvecklingsarbete som kommer att leda till att kommunen flyttar fram sina positioner ytterligare.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Västerås totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Västerås profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 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. ([Kommunkompassen](#)) Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner. ([Goda exempel](#))

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	58

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

För att få genomslag i hela organisationen kring kommunens syn på demokrati och hur den bör utvecklas är det viktigt att det finns en centralt fastställd plan för demokratiutveckling. Kommunens vision innehåller fem ledord: Samspel, Trygghet, Ansvar, Delaktighet och Frihet. Visionen bryts ner i en strategisk plan och ur denna kan man utläsa att *"När alla människor känner delaktighet och samspelar finns en stabil grund för ett bra samhälle att bo och leva i"*. För att ytterligare tydliggöra att kommunen vill utveckla och bjuda in medborgarna har man i den strategiska planen satt upp ett mål som lyder: *"Västeråsarna ska ha närhet till beslutsfattarna och känna delaktighet"*.

Information till medborgarna

Medborgarnas krav på insyn i kommunen har de senaste åren blivit ett allt tydligare krav. Ett krav som Västerås försöker att leva upp till på flera olika sätt bland annat genom att vara aktiv på flera olika sociala medier. Man marknadsför sina politiska möten, inte bara via den sedan tidigare inarbetade kanalen annonser i dagstidningar, utan man använder sig också av facebook. Medborgarna kan följa KF-sammanträdena via webben (både via live-sändning men också i efterhand), lokal-TV och lokalradion.

För att medborgarna skall kunna ta till sig information är det viktigt att den presenteras på ett enkelt och lättillgängligt sätt. Att göra sammandrag och populärversion av olika dokument och handlingar har visat sig vara ett sätt att nå ut till medborgarna. Denna möjlighet använder sig inte kommunen av i så stor utsträckning och kan därför var ett förbättringsområde för kommunen.

Information om resultat

En av de vanligaste frågorna från kommuninvånarna brukar vara: ”Vad får jag för mina skattepengar?” Dels handlar det om att man vill ta del av olika verksamhetsresultat men också att man vill också kunna göra jämförelser både mellan kommunens egna verksamheter och med andra kommuner.

Detta är ett stort utvecklingsområde för många kommuner i Sverige och så också för Västerås stad. Västerås stad genomför regelbundet SCB´s medborgarundersökning och resultaten presenteras på kommunens hemsida. Men vid granskning av dokument kan man konstatera att det finns ytterligare information som man skulle kunna göra tillgänglig för medborgarna. Kommuner att titta närmare på kan t.ex. vara Nacka och Upplands Väsby som både har en jämförarfunktion på sin hemsida.

Medborgardialog och deltagande

Den offentliga sektorn står inför stora utmaningar med en åldrande befolkning, ökade krav på service etc samtidigt som de ekonomiska resurserna är begränsade. För att lösa denna tuffa uppgift krävs en dialog med medborgarna kring framtiden.

I samband med framtagandet av den nya översiktsplanen har kommunen också provat nya former för att involvera medborgarna genom att till exempel finnas på plats i köpcenter för dialog. Som grund för arbetet med översiktsplanen fanns en kommunikationsplan som tog utgångspunkt från målgrupp och budskap där exempel på olika kanaler för dialog presenterades.

Kommunen har särskilt provat att involvera ungdomar under temat ”Västerås som vår stad”. Här fick ett 70-80 ungdomar besöka olika platser i staden och ge sin syn på hur man skulle vilja att centrum utvecklades.

På kommunens hemsida finns det länkar till som gör det möjligt för medborgarna att komma i kontakt med politikerna. Detta gäller dock inte alla politiker där ibland både telefonnummer och e-postadresser saknas.

Västerås stad har idag en funktion där medborgarna kan inkomma med idéer/förslag/ synpunkter. Funktionen kan utvecklas ytterligare. Invånarna skulle också kunna involveras ytterligare till exempel i budgetprocessen genom hearings, medborgarpaneler etc.

Motverka korruption

Frågan kring korruption har aktualiserats de senaste åren och allt fler kommuner ser över sina rutiner och regelverk. Även i Västerås stad pågår ett arbete kring detta. Kommunen håller som bäst på att ta fram en skrift och man har lyft frågan på olika möten med ekonomer, chefer samt stadsledningen.

Däremot finns inget aktivt system för medborgarna. Man får vända sig till politiken om man har några misstankar. Kommunens skulle kunna utveckla en oberoende funktion som man

kan vända sig till både som medborgare och medarbetare. En så kallad ”Whistleblower” något som kommunen funderar kring.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för demokratiutveckling respektive information • Kommunen marknadsför sina politiska möten via flera olika medier såsom dagtidning, pressmeddelande och via sociala medier • Medborgarna kan följa KF-sammanträdena via webben, lokal-TV och lokalradion. • Västerås stad använder sig av flera nya informationskanaler för att nå ut till medborgarna. • För att ta reda på medborgarnas åsikter genomför kommunen regelbundet medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • En samlad och systematisk rapportering av och resultat till invånarna där jämförelser görs också med andra kommuner/utövare • Stödande IT-teknik för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga • Aktivt bjuda in medborgarna för diskussion/dialog kring kommunens resultat • Fortsätt att utveckla systemet där medborgarna kan inkomma med idéer och förslag • Utveckla kommunens övergripande förhållningssätt för att motverka korruption etc. • Utveckla kanaler för där man kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">69</p>

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 missnöjet hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, med mera. 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

Kommunens vision och den strategiska planen har förutom ett tydligt medborgarfokus också ett tydligt brukarfokus. I den strategiska planen görs följande beskrivning: *”Beslut i staden ska fattas så nära den enskilde som möjligt. Västeråsarna ska också så långt som möjligt ges förutsättning att själv besluta om sin vardag. Mångfald är en stor tillgång och tillsammans skapar vi miljöer och sammanhang där alla kan ingå och delta.”*

Tillgänglighet och bemötande

I grunden finns en rotad kultur i kommunen kring vikten av ett bra bemötande. Flera grupper som intervjuats talar om *”Alltid bästa möte”* som blivit något av en pararoll och idag används i stora delar av kommunen även om den har sitt ursprung inom proAros. I kommunens medarbetarpolicy talar man om att medarbetare alltid skall försöka att samspela så att varje möte blir det allra bästa. Kommunen genomför regelbundet servicemätningar genom KKiK och den undersökningen ligger till grund för några av de nyckeltal som beskriver hur tillgänglig kommunen är.

Västerås kan ytterligare utveckla sitt arbete med tillgänglighet och bemötande till exempel i samband med rekrytering. Vikten av ett bra bemötande är inte något som man systematiskt lyfter fram i sin annonsering. Ett annat sätt att få organisationen att utveckla och förbättra tillgänglighet och bemötande kan ske genom att man belönar och uppmärksammar medarbetare som utmärker sig.

Kungsbacka kommun är intressanta att titta närmare på när det gäller deras arbete kring bemötande och tillgänglighet. Ett arbete som kallas BITT (Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet).

Information om service och tjänster

Västerås stad använder sig av flera undersökningar för att regelbundet mäta och utvärdera sin information till brukare och medborgare. Man använder sig dels av SKL's webbundersökning men man genomför också andra undersökningar. Arbetet är systematiskt och utifrån undersökningar arbetar organisationen sedan vidare med åtgärdsplaner. I den strategiska planen har man fastställt att *”webben skall upplevas som Sveriges bästa”*. På hemsidan finns funktioner för flerspråkighet, lättläst och teckentolkning, allt för att så många medborgare som möjligt skall kunna ta till sig information från kommunen.

Västerås stad har inrättat ett kontaktcenter för att ge ökad service och tillgänglighet för medborgare, företag och föreningsliv. Kontaktcentret invigdes under 2012 men responsen från medborgarna har inte låtit vänta på sig. Kommunen kommer att fortsätta utveckla verksamheten under 2013 och kan redan nu ses som ett gott exempel för andra kommuner hur man kan utveckla konceptet *”en-dörr-in”*.

Valfrihet och påverkan

Som brukare i Västerås stad kan du välja mellan enheterna inom proAros utförarorganisation men också mellan flera olika externa utförare. Alternativa driftsformer hittar man inom förskolan, grundskolan, gymnasieskolan, omsorgen samt inom tekniska nämnden och fastighetsnämnden. Kommunen är aktiv med att utveckla verksamheten och kommer från årsskiftet också att erbjuda e-hemtjänst. Ett exempel är nattlig tillsyn.

Dialogen med brukarna för att anpassa tjänsterna/service utifrån behov sker inom flera verksamhetsområden. Inom exempelvis LSS-verksamheten genomför man kundsamtal där man tillsammans ställer upp mål och äldreomsorgen är individanpassad.

Brukarundersökningar

I princip alla stadens verksamheter använder brukarundersökningar. Inom förskolan och skolan har man också utvärderat sin modell för brukarundersökningar. Samtliga brukarundersökningar används systematiskt i kvalitetsarbetet. Detta är en styrka för Västerås stad dels att man genomför brukarundersökningar på alla nivåer men också att man använder sig av undersökningarna i sitt arbete med att utveckla verksamheten.

Man gör jämförelser mellan olika enheter inom verksamheterna och med andra kommuner. Vad som däremot är mindre utvecklat är jämförelser mellan olika sektors-/verksamhetsområden inom kommunen. Detta kan kommunen utveckla ytterligare. Förutom att använda sig av brukarundersökningar använder sig kommunen av andra metoder för att fånga in synpunkter från brukarna. Det handlar till exempel om referensgrupper och råd. Man genomför också kollegiegranskningar för att lära av varandra inom verksamheten.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Ett system för service-/kvalitetsdeklarationer innebär att brukarna på ett enkelt och lättillgängligt sätt får information om kommunens serviceutbud. Västerås stad har intentioner kring att alla verksamheter skall utveckla servicedeklarationer. I dagsläget är det dock endast tekniska verksamheten samt inom kultur-idrotts- och fritidsnämndens område som har fastställda servicedeklarationer. Inom sociala sektorn håller man på att utarbeta garantier. Ur ett brukarperspektiv är det viktigt att kommunen fortsätter sitt arbete mot att all verksamhet skall omfattas av deklarationer så att brukarna, oavsett vilken verksamhet de är intresserade av, kan få information om verksamheten och vet vad de kan förvänta sig av den.

På kommunens hemsida finns en utvecklad funktion för synpunkts- och klagomålshantering kallad "Hjälp oss att bli bättre!". Här kan man som medborgare lämna synpunkter och skicka in förslag på idéer. Kommunen har också utvecklat en mobilapp för felanmälan och synpunkter när det gäller gata, park och trafik. Synpunkterna och klagomålen kommuniceras till medarbetarna men som brukare medborgare är det mycket svårare att ta del av information. Här finns en utvecklingspotential för kommunen. Det finns flera kommuner runt om i Sverige som via sin hemsida ger återkoppling kring inkomna synpunkter och klagomål.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det finns en rotad kultur i kommunen kring vikten av bemötandes betydelse – "Alltid bästa möte" • Kommunen mäter också regelbundet tillgänglighet och bemötande • Innehållet på kommunens hemsida mäts och utvärderas kontinuerligt utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. • Västerås Kontaktcenter. • Kommunen erbjuder stor valfrihet inom ramen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyfta in bemötande som ett viktigt kriterium vid nyrekrytering. • Låta graden av skicklighet kring bemötande få betydelse i löneutveckling och befordran. • Möjliggöra jämförelser av enheterna utifrån ett brukarperspektiv. • Använda resultaten från genomförda brukarundersökningar vid jämförelser mellan olika sektors-/verksamhetsområden. • Fortsätta att utveckla servicedeklarationerna.

<p>för det egna serviceutbudet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alla verksamheter i kommunen genomför regelbundet brukarundersökning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta utveckla system kring synpunkt- och klagomålshantering där det också via t.ex. kommunens hemsida sker en återkoppling.
---	--

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	82

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning/ Tydliga politiska mål/ Uppföljning och rapportering

Visionen ”Västerås 2026 – Staden utan gränser” anger riktningen för kommunen med ledord som samspel, trygghet, ansvar, delaktighet och frihet. Den strategiska planen för 2012-2015 innehåller mål som går i riktning mot visionen. I den strategiska planen finns tre övergripande målområden:

- *Kunskap i skolan, kreativitet och ekonomisk utveckling för fler i arbete*
- *Samarbete och hållbar utveckling för god livsmiljö*
- *Delaktighet och möjligheter för alla i Västerås*

Den strategiska planen bryts sedan ned ytterligare i budgetdokumentet. Styrning från ett övergripande perspektiv ner genom organisationen är mycket tydlig. De politiska målen som fastställs är konkreta och man kopplar flera olika indikatorer till målen för att kunna följa upp, utvärdera och använda resultaten för verksamhetsutveckling. Utifrån den strategiska planen görs en sammanfattning av nämndernas åtaganden det vill säga vad man skall göra för att bidra till måluppfyllelsen.

Uppföljningen är välutvecklad i kommunen med månadsuppföljningar, tertial- och årsbokslut. Dessutom sker också olika hearings med verksamheterna kring olika frågeställningar. Uppföljningen omfattar inte bara ekonomi utan man följer också upp mål och nyckeltal lö-

pande. När det gäller uppföljning och framförallt jämförelser skulle, som tidigare påpekats, kommunen kunna utveckla de interna jämförelserna i rapporterna. De jämförelser som sker på sektornivå omfattar oftast bara personalnyckeltal.

Ansvarsfördelning, roller, samspel och dialog mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelning är tydlig i kommunen där tjänstemännen har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal. Både politiker och tjänstemän vittnar om den goda relationen. Det är ”högt i tak” och man träffas kontinuerligt för att föra en dialog kring hur saker och ting fungerar. Kulturen i organisationen präglas av en tydlig rollfördelning och en ömsesidig förståelse för varandras uppdrag mellan politik och tjänstemän.

Kommunen erbjuder i samband med en ny mandatperiod utbildning för förtroendevalda. Under mandatperioden finns ingen formaliserad utbildning men om behov uppstår genomförs utbildning.

Dialogen mellan politiker och tjänstemän sker löpande men däremot genomför inte kommunen någon form av nöjdhetsundersökning eller liknade för att fånga upp om tjänstemannaorganisationen ger den support som politikerna behöver för att genomföra sitt uppdrag. Kommunen säger att detta kommer att genomföras under 2013.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens styrning är tydlig med en dokumenterad övergripande helhetsyn som avspeglar sig i underliggande styrkedja. • Det finns en etablerad värdegrund som genomsyrar hela organisationen. • Styr- och uppföljningsmodellen är tydlig med en ”röda tråd” från ledning ner till verksamheterna. • Kommunen styrs av tydliga och uppföljningsbara kommunövergripande mål. • Rapportsystemet är väl utvecklat på alla nivåer i organisationen. • Förvaltningsrevisionen sker systematiskt och är välutvecklad. • Det finns en långtgående delegation i kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta arbetet kring att utarbetandet av mål och fördelning av resurser i budgetarbetet blir sammankopplade processer. • Rapportering av interna resultatjämförelser på tvärs över sektorsgränserna. • Systematiskt genomföra riktade nöjdhetsundersökningar till politikerna för att säkerställa att man får de underlag och den support man behöver för att utföra uppdraget.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	65

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunens ledarpolicy "*Ledarpolicy för chefer i Västerås stad*" antogs av kommunfullmäktige år 2005. Den riktar sig alltså till alla chefer i Västerås stad och syftar till att stödja och stimulera ett väl utvecklat ledarskap i staden. Inom proAros har man dessutom brutit ned den övergripande ledarpolicyn i en ledarfilosofi och till den gjort beskrivningar kring chefsuppdraget utifrån rollen som avdelnings- och enhetschef.

Resultatenheternas ansvar

Det finns en stor frihet att omfördela resurser inom och mellan verksamheterna. Cheferna har fullt ansvar hela vägen ner i organisationen. En förutsättning för detta är att man håller budget och når uppsatta mål.

Inom utfördardelen i kommunen arbetar man med resultatöverföringar men man har tagit bort detta när det gäller beställardelen då det inte fanns samma behov av incitament.

Det delegerade ansvaret innebär också att man själv får rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

Tvärsektoriellt samarbete

Genom att beskriva tvärsektoriellt arbete/projekt och till detta koppla mål, tilldela budget etc kan man också på ett bättre sätt följa upp tvärgående projekt. Kommunen har vidareutvecklat en projektmodell "*Riktlinjer för projektstyrning i Västerås stad*" och ett system kallat Pejll som flera använder idag. Detta gör att man nu har bättre kontroll, kan följa olika projekt över tid och utvärdera innehåll i projekten. Användandet av projektstyrningsmodellen kan utvecklas. Det är också lite oklart i vilken omfattning den används när det gäller tvärsektoriella projekt.

Västerås har gjort en del processkartläggningar men också dessa fokuserar mer på den egna verksamhet än mellan olika verksamheter. I en sådan stor organisation som Västerås kan det finnas stora effektiviseringsvinster med tvärspektoriell kartläggning. Detta är alltså ett utvecklingsområde för kommunen. Det finns inte heller några sammanställningar visar som vilka projekt och processer som pågår i kommunen eller vem som ansvarar för dem.

Kommuner att titta lite närmare på i detta sammanhanget kan vara Kungsbacka och Eskilstuna. I Kungsbacka har man utvecklat en projekthandbok som ger stöd till dem som arbetar eller får uppdrag att ansvara för ett projekt.

I Eskilstuna kommun har man skapat ett projektrum på sitt intranät. Här återfinns beskrivningar av pågående projekt men också beskrivningar av kommunövergripande processgrupper som arbetar med att utveckla olika tvärspektoriella processer.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

För att tydliggöra det personliga uppdraget för alla chefer kan man arbeta med chefskontrakt, chefsavtal eller liknande. Inom proAros finns det uppdragsbeskrivningar för avdelnings- och enhetschefer. Men något gemensamt grepp för hela kommunen finns inte. Mål sätts upp under året och diskuteras vid medarbetarsamtalet.

Däremot följer kommunen löpande upp chefskapet genom medarbetarundersökningarna som genomförs regelbundet och det sker en individuell återkoppling till varje chef.

Chefkontrakten/uppdragen skulle kunna utvecklas ytterligare genom att man också tydliggör vilka resultatmål man förväntas uppnå.

Kommunledningens kommunikation

Det finns en väl uppbyggd ledningskedja för att sprida information, diskutera mål, resultat, värderingar etc. Stadsdirektören träffar regelbundet alla förvaltnings- och bolagschefer. Även ute i verksamheten sker träffar mellan olika chefsnivåer. Inom skolan har man ledarforum för chefer och utvecklingsledare. Detta är ett forum inte bara för information utan också en arena för reflektion. ProAros skoldirektör spelar in film som publiceras på intranätet och det skickas ut elektroniska veckobrev. Tre gånger per år genomförs rådslag för cheferna.

Den högsta ledningen beskriver sig som värdegrundens bärare och man försöker leva som man lär. Inom ledningsgruppen talar man om att vara ”bäst” på att följa de instruktioner etc som man förmedlar vidare ut i organisationen.

Ledarutveckling

Kommunen genomför flera olika satsningar på ledarnas utveckling. På stadsledningsnivån ansvarar man för högre chefer och inom de olika verksamheterna tar man ansvar för utvecklingen av sina chefer. Som ny chef får man en introduktion i praktiskt ledarskap. Tillsammans med Mälardalens Högskola och Eskilstunas kommun erbjuder man utbildning kring innovation och framtidens ledarskap- kommunikation och utveckling för chefer. ”*Nyfiken på ledarskap*” är en annan satsning man genomför tillsammans med andra kommuner. Blivande chefer inom proAros har mentorer. Man låter också vissa chefer få delta i SKL's ”*Toppledarprogram*” och PWC ”*Framtidens ledare*”.

Det finns också tankar på att utveckla någon form av samarbete kring ledarskap med ABB.

Kommunen har en ledarutvecklingsgrupp som består av några förvaltningschefer med uppdrag att identifiera vilka behov som finns bland kommunens chefer. Inom proAros har man

gjort en egen inventering och utarbetat en katalog med olika teman kring ledarskapsfrågor. Skolan och vård & omsorg har arbetat på liknade sätt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Resultatenheterna har rätt att omfördela resurser inom budgetramarna. • Resultatenheter ansvarar också för rekryteringar, inrättandet av tjänster och kan göra organisatoriska förändringar. • Kommunen genomför systematiska chefsutvärderingar. • Ledning och förvaltningschefer är bärare av kommunens mål och värderingar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta fram sammanställningar över vilka projekt och processer som pågår i kommunen och vem som ansvarar för dem. • Kartläggning av tvärsektorie processer avseende ansvar, mål, budget och resurser.

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	68

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

Kommunen är mitt uppe i att utveckla sin resultatstyrning och effektivitetsutveckling utifrån den strategiska planen har man fastställt att ”*Stadens verksamheter skall kännetecknas av hög kvalitet och kostnadseffektivitet*”. Stadens verksamheter skall kontinuerligt utvecklas med målet bästa service för invånarna och ett effektivt utnyttjande av resurserna. Detta skall ske till exempel genom samarbete över verksamhetsgränser och med andra intressenter.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Merparten av kommunens tjänster är kostnadsberäknade och detta används både vid budgetering och i samband med upphandlingar. Kommunen har också påbörjat ett arbete med att återkommande mäta resurser och ställa dessa i förhållande till uppnådd kvalitet/resultat. Till exempel sker detta genom kommunens deltagande i Kommunens Kvalitet i Korthet men också genom de flera olika nöjdhetsundersökningar som man genomför. Detta är dock ett tydligt utvecklingsområde för kommunen.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Uppföljning både på förvaltnings- och enhetsnivå sker systematiskt. Utifrån den strategiska planen har varje nämnd tagit fram sin verksamhetsplan. Tertialvis sker sedan en uppföljning av den strategiska planen.

Inom skolan har man utvecklat en ny verksamhetsmodell kallad ”Tårtan”. Den omfattar ledarskap, processer, kompetens, miljö och värdegrund. Med stöd av modellen utvärderar man verksamheten och identifierar ”best practice”.

Inom de verksamheter där externa utförare levererar verksamhet genomför man med hjälp av en särskild checkmall en avtalsuppföljning. Första gången sker detta ett par månader efter träffat avtal. Efter 6-9 månader görs en större granskning och ytterligare uppföljning görs innan avtalets upphörande. Ett arbete pågår nu med att ta fram ett betygssystem som skall kunna presenteras för nämnden och medborgarna. Också inom skolans område är uppföljning välutvecklad. Förutom den traditionella uppföljningen sker besök i verksamheten.

Som tidigare nämnts arbetar kommunen en del med att kartlägga olika processer. Man använder sig av flera olika verktyg, såväl egenutvecklade (Kvalitetskonceptet inom vård och omsorg) som standardiserade verktyg som LEAN och SIQ.

Kommunikation kring resurser och resultat

Kommunikation kring resultat kan utvecklas i kommunen. Varken chefer eller politiker har idag tillgång till befintliga IT-system för att följa resurser och resultat. Idag är det ekonomer och medarbetare inom HR-funktion som tar fram olika rapporter till cheferna. Man upplever att systemen är många och det pågår ett arbete kring ett övergripande system som skall göra informationen mer lättillgänglig.

Det finns en hög ekonomisk medvetenhet i organisationen och medarbetarna får löpande information kring resultat och resursförbrukning. Inom skolan arbetar man med en avvikelserapport. Utifrån denna diskuteras hur det ser ut och vilka åtgärder man behöver vidta. Det är chefernas uppdrag att förmedla resultaten ut i verksamheten.

Viktigt är också att chefer på olika nivåer i organisationen ges möjlighet till att diskutera resultat och resursförbrukning. Inom flera verksamheter är detta en stående punkt på de återkommande ledningsgruppsmötena. Inom vård och omsorg har man utvecklat sina tertial- och bokslutssamtal till lärande forum där man också diskuterar de olika processerna i verksamheten.

Jämförelser

Ett sätt att utveckla verksamheten är också att jämföra sig med andra kommuner. Detta sker till exempel genom Kommunens Kvalitet i Korthet, Öppna jämförelser, jämförelser mellan kommunerna i länet. Man håller på att identifiera 15 resultatmått som man tillsammans med

sju andra kommuner skall följa upp gemensamt och analysera. Jämförelserna sker inte bara på övergripande nivå utan även på olika nivåer i organisationen.

För att underlätta interna jämförelser mellan de egna verksamheterna har man inom proAros byggt upp styrkort för jämförelser. Det är också ett naturligt inslag i kommunen att man jämför sig med de ickekommunala verksamheterna för att identifiera skillnader.

Extern samverkan

Kommunen har en utvecklad extern samverkan. Man säljer social jour till andra kommuner i länet, erbjuder närliggande kommuner att delta vid olika upphandlingar till exempel telefoni och data. Det finns också ett särskilt samarbete med Eskilstuna kring upphandling. Samarbete sker också kring räddningstjänst. Andra exempel är Mälarenergi, Samordningsförbundet och VafabMiljö.

Ett annat sätt kan vara att samverka med de frivilligkrafter som finns i kommunen. Även här uppvisar kommunen flera exempel på samverkan. Det finns en väntjänst med mötesplatser för äldre och Veterankraft hjälper till med snöröjning på förskolor och skolor vid behov. Vid Anundshögs besökscenter sköts all visningsverksamhet riktad till allmänheten av Badelunda hembygdsförening. Samverkan sker också till exempel med Röda Korset och Stadsmissionen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tjänsterna/servicen har beräknats och används i budgetarbetet och vid upphandling. • Resursförbrukning och resultat kommuniceras till alla anställda löpande under året. • Det finns arenor för kommunens chefer där man kan diskutera resursförbrukning och resultat. • Kommunen samverkar med flera olika aktörer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten. • Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stödja och utveckla kommunens tjänster. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklandet av en kommunövergripande strategi för effektivitetsutveckling. • Fortsätta arbetet kring att mäta resurser i relation till uppnådd kvalitet.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	64

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

Västerås stad antog under 2012 "*Riktlinjer kompetensförsörjningsprocessen Västerås stad*". Syftet är en tydlig process för kompetensförsörjning där kommunen på väl underbyggda grunder och med systematik ska kunna planera och genomföra väl riktade insatser för att uppnå sina mål både på kort och lång sikt, stärka sin attraktionskraft mot kund/brukare, befintliga och potentiella medarbetare samt andra intressenter och öka beredskap för och förmåga att effektivt hantera förändringar. Riktlinjerna omfattar tankar kring att bevara och utveckla befintliga medarbetare där Västerås stad erbjuder möjligheter för alla medarbetare att utveckla sin kompetens och sin anställningsbarhet så att alla kan göra ett bra jobb. Ledare har ett särskilt ansvar för att mångfald, talanger och idéer tillvaratas.

Eftersom kompetensförsörjning och rekrytering är viktiga processer måste dessa också kopplas till eller vara del av kommunövergripande budget/plan. I Västerås är inte denna koppling till den strategiska planen tydlig. Eftersom riktlinjerna antogs under 2012 har inte heller någon uppföljning skett.

Rekrytering

Som medarbetare i Västerås Stad finns flera kollektiva förmåner som man kan utnyttja. Medlemskap i Aktiv Fritid, friskvårdsbidrag, löneväxling mot pension, flexibla arbetstider och cykelpool är några av de förmåner som erbjuds. Möjlighet till distansarbete finns, under förutsättning att jobbet tillåter detta.

Kommunen arbetar också med att på olika sätt marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. Detta märks bland annat genom att kommunen nominerats till Columbi Ägg för sin annonskampanj på temat Employer Branding. Man är också nominerade till priset Univer-sum Awards 2013 i kategorin Årets kommun mot studenter 2013.

Kompetens- och medarbetarutveckling

I samtalet mellan chef och medarbetare förs en diskussion kring kompetensutveckling. En större kartläggning har gjorts inom skolan. För att få fram en bild av vad kommunen har för behov framöver har man också utarbetat en kompetensstrategi som inriktar sig på hur man skall hitta ny arbetskraft och den kompetens som kommunen behöver. Bilden som ges vid intervjuerna är att frågan kring kompetens mer diskuteras på verksamhetsnivå än på centralnivå och att det saknas ett långsiktigt arbete vilket ibland medför brandkårsutryckningar.

Kommunen köpte år 2007 in ett kompetensförsörjningssystem SABA. Användningen av detta system varierar dock mellan verksamheterna. Här finns ett utvecklingsområde för kommunen. Dels ett mer sammanhållet arbete kring kompetensutveckling men att också på ett bättre sätt utnyttja det systemstöd som finns idag i kommunen. Möjligheten till att få en helhetsbild kring vilken budget och vilka resurser som avsätts för kompetensutveckling i kommunen finns inte. Kommunen har tankar på att införa ett annat system för detta. Till viss del kan man få ut denna information från SABA.

I Västerås stad genomförs medarbetarsamtal regelbundet. Samtal som skulle kunna registreras i SABA men långt ifrån alla gör det.

Individuell lönesättning

Lönesamtalen genomförs regelbundet med alla medarbetare som en del i den individuella lönesättningen. Bilden är att det fungerat bra under många år men att det under de senaste åren blivit något sämre.

Tre faktorer utgör grunden för den individuella löneutvecklingen; professionalism, bidra till en god arbetsmiljö och bidra till verksamhetens utveckling. För att de här faktorerna skall bli giltiga och hållbara för varje verksamhet i kommunen definieras dessa sedan för varje verksamhet/enhet. Resultatet av detta blir att kommunen har övergripande gemensamma lönekriterier men som i sina definitioner passar varje unik verksamhet.

Att belöna grupper/individens bidrag till resultat och verksamhetsens måluppfyllelse sker inom vissa delar av verksamheten men det finns inte ett övergripande helhetstänk kring detta. Inom skolan har man under 2012 gjort en satsning bland lärarna kallad "Den goda pedagogen". Detta var en satsning som innebar belöning för spjutspetsarna. Inom vård och omsorg har det också förekommit särskilda satsningar.

Arbetsmiljöarbete

Västerås stad arbetar systematiskt med att årligen genomföra en medarbetarenkät. Resultaten jämförs med andra kommuner och företag. Man har också kompletterat sin medarbetarenkät med de nio gemensamma medarbetarenkätfrågorna som SKL tagit fram vilket ökar kommunens möjligheter till jämförelser. Resultaten från enkäten används i verksamhetsutvecklingen och i det kontinuerliga arbetsmiljöarbetet som ofta sker i samverkan med företagshälsovården. Resultatet redovisas inte bara internt utan också på kommunens hemsida och till media.

För att bedöma och utveckla arbetsmiljön använder man sig av flera olika metoder. Det sker benchmarking mellan verksamheter och besök i verksamheter. Inom äldreomsorg jobbar man med lärande granskning där den granskade verksamheten själv bestämmer vilka områden som skall granskas. Skolan jobbar med självvärdering som man sedan också använder på arbetslagsnivå. Spännande är också att man inom skolan filmar varandra i olika arbetssituationer och sedan använder dessa i sitt utvecklingsarbete.

Mångfald

Syftet med stadens övergripande jämställdhets- och mångfaldsplan är den skall ligga till grund tillgrund för och utgöra ett stöd i det arbete som bedrivs inom stadens förvaltningar. Inom kommuner sker aktiviteter för att öka mångfalden inom organisationen men arbetet är inte heltäckande och systematiskt för kommunen.

För diskriminering gäller nolltolerans i kommunen. Det finns vägar att gå om man upptäcker eller utsätts för diskriminering. Det är högt i tak och man får vara kritisk. Uppföljning sker via medarbetarsamtalen och i samband med medarbetarenkäten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Genomförande av medarbetarsamtal. • Lönesystem med kriterier nära knutna till individuella prestationer. • Genomförande av heltäckande medarbetarundersökningar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppla Kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning och rekrytering till kommunövergripande budgetdokument. • System för budgetering och rapportering av resurser avsatta för kompetensutveckling. • Lönesamtalen fånga upp varför det upplevs blivit något sämre. • Fortsätta utveckla kommunens mångfaldsarbete inom organisationen.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	74

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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

I kommunens strategiska plan för Västerås stad 2012-2015 sägs att stadens verksamheter ska kännetecknas av hög kvalitet och kostnadseffektivitet. Verksamheten skall kontinuerligt utvecklas med målet bästa service för invånarna och effektivt utnyttjande av skattemedel. I förra kommunkompassutvärdering kunde man konstatera ett väl utvecklat kvalitetsarbete ute i flera av verksamheterna men ett förbättringsområde var att utarbeta en samlad plan för kommunens kvalitetsarbete för att stärka den kommungemensamma färdriktningen. Vid denna utvärderingen kan konstateras att kommunen påbörjat ett sådant arbete och att man på övergripande nivå nu arbetar systematiskt med kvalitetsfrågorna.

Kopplat till vision 2026 finns en e-policy och en e-strategisk handlingsplan. Den strategiska handlingsplanen innehåller 40 olika insatser som skall brytas med till olika aktiviteter. Kommunen jobbar med att utveckla synen på IT och genomför tillsammans med flera andra kommuner en e-förvaltningsutbildning.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kommunen håller på att ta ett tydligare grepp och skapa en gemensam struktur med metoder och verktyg genom att sedan drygt ett år tillbaka arbeta samlat kring kvalitetsarbete och resultatstyrning. Det finns ett övergripande projekt med ett gemensamt anslag för utvecklingsarbetet. Ute i verksamheten använder man sig av flera olika kvalitetsmetoder för att utveckla verksamhet. Ett sådant verktyg är processkartläggning. Inom flera verksamheter har man kartlagt sina processer.

Ett stöd i kvalitetsarbetet är att regelbundet genomföra externa kvalitetsbedömningar vilket kommunen bland annat låtit sig göra genom att för tredje gången genomgå Kommunkompassen.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen jobbar på flera olika sätt för att fånga upp idéer och lära av andra genom en systematisk omvärldsspaning. Inom proAros finns särskilt avsatta resurser för att jobba med omvärldsspaning. Man tittar på alla konkurrenter både nationellt och internationellt.

Man genomför studiebesök inom flera verksamheter. Inom skolan genomförs regelbundet träffar med 14 andra kommuner för att diskutera olika skolfrågor. På dessa träffarna deltar även politiker. Man bjuder in personer från riksdag och departement 1 gång per år. Det finns ett bra samarbete med Mälardalens högskola för att få in "input" från forskningen. Alla större projekt startar alltid med att man gör en omvärldsspaning.

Kommunen ingår i flera olika nätverk dels med kommuner i närområdet men också med kommuner av samma storlek för att utbyta erfarenheter. Inom klimatområdet samarbetar man med sina nordiska vänorter. Man ingår också i flera nationella nätverk.

Kreativitet och innovationer

Inom proAros sker ett omfattande arbete kring kreativitet och innovationer. Arbetet syftar bland annat till att Västerås stad utvecklas till en av Sveriges mest kreativa och framtidsytande organisationer. Varje år arrangeras en mäsas med de idéer som nominerats och innovationspriset delas ut. Hittills har alltså detta bara omfattat proAros (där dock merparten av kommunens medarbetare arbetar) men man överväger nu om detta skall göras till hela stadens modell.

Samhällskontraktet är ett fyraårigt avtal mellan Västerås stad, Eskilstuna kommun och Mälardalens högskola. Kontraktet handlar om ett samspel mellan forskare och praktiker, där man tillsammans utvecklar idéer och sprider nyvunna erfarenheter och kunskaper i båda riktningar.

Västerås ingår också som samarbetspart i Expectrum. Expectrum skall stärka och synliggöra initiativ som främjar kreativitet, innovation och utveckling. Det gör man i ett nära samarbete med lokala, regionala och nationella aktörer.

Utmaningen för Västerås stad är att utveckla ett system som avser hela organisationen.

IT-stöd

Kommunen har ett bra utvecklat IT-stöd med ett intranät som huvudsaklig informationskälla där man också får tillgång till övriga verksamhetssystem. IKT-ansvaret är utlagt på verksamheterna. Inom skolan finns särskilda IKT-mentorer och inom äldreomsorg drivs IKT-projekt. I princip alla medarbetare i kommunen har tillgång till en dator och för de som är ute och rör sig mycket finns möjlighet till bärbar dator eller iPads. Däremot saknar man ett system som sammanlänkar olika verksamhetssystem. Många kommuner använder sig av sådana här system och det kan vara intressant för Västerås att ta del av erfarenheterna från några av dessa kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens plan/strategi för arbete med IKT. • Sammanhållet och aktivt kvalitetsarbete. • Flera olika metoder används för verksamhetsutveckling. • Regelbundna externa kvalitetsbedömningar. • Deltar i regionala, nationella och internationella lärande nätverk. • För att stärka självbilden och utveckla verksamheten söker kommunen externa utmärkelser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla proAros system kring kreativitet och innovationer för hela kommunen. • System som sammanlänkar olika system (personal, ekonomi, mål/resultat m.m.)

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	81

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av för- enings-, 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

Kommunen har flera olika strategier för kommunen som samhällsbyggare. Flertalet har koppling till den strategiska planen/budgeten och följs upp årligen.

Samarbete med civilsamhället

Västerås var först i Sverige med ”Ideellt offentligt partnerskap” för social verksamhet. Dag- verksamheten drivs av Västerås Stadsmission i samverkan av Västerås stad. Syftet är att vara ett stöd för människor i utsatta livssituationer, till exempel hemlöshet.

Den kostnadsfria språkhjälpen hjälper invånare som har svårt att förstå brev och dokument på svenska. Verksamheten bedrivs av informatörer som är invandrade personer väl insatta både i sitt hemlands och Sveriges kultur. Det finns en väntjänst i kommunen, Volontärbyrå etc. Samarbetet med civilsamhället är väl utvecklat. Man ger stöd till oorganiserade grupper som vill utveckla lokalsamhället.

Samarbete sker också med näringsliv och andra organisationer. Ett exempel på detta är Rocklunda idrottsområde. Kommunen marknadsför sig tillsammans med andra aktörer till exempel när det gäller teknik och utveckling av stadskärnan. Citysamverkan är ett annat exempel. Västerås & Co bildades på politiskt initiativ 2004 och arbetar i enlighet med affär- planen ”Det goda värdskapet”. Affärsplanen ansluter till Västerås stads strategiska plan och syftar till att bibehålla och utveckla tillväxten i Västerås.

Samverkan med kulturlivet

Kommunen stödjer kulturlivet på olika sätt genom bidrag, lokaler med mera. I de fall en förening erhåller bidrag på 100.000 kr eller mer skrivs ett särskilt avtal mellan kommunen och föreningen. Det finns ett kulturråd och kommunen för en löpande en dialog med före- ningarna men bjuder också in till strukturerade möten.

Det finns flera lokaler som kommun upplåter för aktiviteter inom kulturområdet. Det finns också två kulturhus som drivs som kooperativ. Inom äldreomsorgen finns flera lokaler som

pensionärsföreningarna kan få låna dock under förutsättningen att arrangemanget som man har för avsikt att genomföra riktar sig till alla. I Kulturskolan erbjuds barn och ungdom undervisning i vanliga och ovanliga instrument, men också i dans, bild och form, teater, musikterapi och rytmik. Västerås kulturcentrum är en del av kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen. Kärnan i verksamheten är att samordna och förmedla kultur till Västerås medborgare. Västerås kulturcentrum riktar sig till barn, unga, vuxna och äldre genom att erbjuda kulturupplevelser och aktiviteter i form av dans, film, konst, musik, teater och workshops. Västerås kulturcentrum har stor del i stadens större allmänna arrangemang som Västerås Mälarveckor, Världskulturfestivalen och Nationaldagsfirandet.

Inom länet finns en regional kulturplan – en plan som fått beröm från kulturrådet. Samverkan sker också med Eskilstuna kallat ”Kulturbron”.

Varje år delar Västerås Stads kultur-, idrotts- och fritidsnämnden ut ett antal stipendier och priser. Tranströmerpriset delas ut vartannat år.

Stöd till näringslivet

Samverkan med näringslivet för att stärka den egna verksamheten bedrivs inom flera av de så kallade kluster i vilka staden är engagerade i och som har en tydlig näringslivskoppling. Regelbundet görs arbetsplatsbesök där också politiker från kommunstyrelsen deltar. Näringslivet och staden möts regelbundet på frukostmöten med olika teman.

Rework Västerås är ett samarbete mellan Västerås stad och Tällberg foundation. Det handlar om att stärka kompetensförsörjningen i näringslivet och inom offentlig verksamhet genom att utveckla och hitta nya samarbetsformer mellan näringslivet, skolan och NGOs och individer. Detta har resulterat i en agenda med gemensamma åtaganden för att stärka kompetensförsörjningen och minska ungdomsarbetslösheten. Ung Företagsamhet är mycket väl utvecklat i Västerås och samverkan sker med näringslivet och såväl fristående skolor som kommunala. Jobba i Västerås (en ekonomisk förening som ”ägs” av de största arbetsgivarna i Västerås, däribland ABB, Bombardier, Westinghouse, etc) driver bland annat ett projekt Arbetsmarknadskunskap som handlar om att ge elever i grundskolan och gymnasieskolan information och kunskap om hur arbetsmarknaden ser ut, och hur utbildningsvalen påverkar det framtida yrkeslivet.

Kommunen samarbetar med Stockholm Business Alliance och deltar på internationella mässor i Cannes och Hannover.

Internationella kontakter

I Västerås stad finns en internationell strateg som arbetar på uppdrag av Stadsdirektören, med uppgift att ansvara för samordning, informationsspridning och erfarenhetsöverföring vad gäller kommunens internationella verksamhet. Den kommunala organisationen proAros har en egen internationell samordnare med motsvarande ansvarsuppgifter.

Staden deltar i det internationella arbetet genom samarbete med eller genom medlemskap i ett antal nationella, regionala och internationella organisationer och nätverk. Till exempel;

- European Network of Social Authorities (ENSA)
- FEAD - European Federation of Waste Management and Environmental
- ISWA – International Solid Waste Association
- Municipal Waste Europé
- TRACE - Network of European Cities in Transformation

Västerås har sju vänorter, fyra nordiska (Akureyri på Island, Lahti i Finland, Randers i Danmark och Ålesund i Norge) och tre utomnordiska (Banja Luka i Bosnien, Ceske Budejovice i Tjeckien och Kassel i Tyskland).

Västerås stad deltar i ett antal EU-projekt inom i princip alla stadens verksamhetsområden och andra internationella projekt. Till exempel:

- Automation Region
- Förankring Biogas Öst
- KIVO - Kompetensutveckling inom vård och omsorg
- KombpBib 2020
- Nova Med Tech
- NUEVO
- Robotdalen
- Projekt inom Comenius, Leonardo da Vinci med flera.

Hållbar utveckling

Staden har tagit fram en konkret handlingsplan kring hållbar utveckling som innehåller ett 50-tal olika åtgärdsplaner. Det handlar till exempel om förändrad energiproduktion och ökad tillgång till kollektivtrafik. Staden har också gjort stora investeringar kring styr- och reglerteknik för att minska på energiförbrukningen.

Hösten 2012 startade miljö- och hälsoskyddsförvaltningen en kampanj för att minska matsvinet i Västerås. Den mat man inte orkar äta upp på restaurangen kan man få med sig hem i en doggybag. I Västerås kallas doggybagen för GoBag för att markera det positiva.

Staden är aktiv med att informera sina medborgare inom miljöområdet. Climate Challenge Västerås är ett projekt inom Västerås stad som göra det enkelt för företagare att bli mer klimatsmarta. Västerås är en Fairtrade City sedan december 2010.

Stadens arbete med att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället har utvecklats. Man verkar för uppblandade upplåtelseformer. Flera olika projekt har genomförts i olika stadsdelar och erfarenheterna från dessa tar man med sig i det fortsatta arbetet. Nya stadsdelar som utvecklas skall ta sin utgångspunkt från ett hållbarhetsperspektiv. Det sker ett aktivt samarbete med fastighetsbolagen kring att möjliggöra för socialt utsatta och andra att få tillgång till lägenheter.

Styrkor	Förbättringsområden
<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för kulturlivet, näringslivet och hållbar utveckling. • Etablerade fora för aktörer i civilsamhället som kan bidra till utveckling av lokalsamhället. • Kommun arbetar aktivt och tar initiativ/stödjer nya ideella förningar, grannsamverkan etc. • Kommun har ett brett kulturutbud för barn och ungdomar. • Kommunen delar årligen ut kulturstipendier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta att utveckla arbetet med att medverka till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet. • Fortsatt arbete med att utveckla samverkan mellan den egna verksamheten och näringslivet. • Internationell marknadsföring av kommunen.

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	14	15	93%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	70%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	9	25	36%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	17	30	57%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4	10	40%
		58	100	58%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	56%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	10	15	67%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	13	15	87%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	15	80%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	8	15	53%
		69	100	69%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	15	15	100%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	19	25	76%
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?	10	15	67%
		82	100	82%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	70%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	8	20	40%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	73%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	15	20	75%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	75%
		65	100	65%

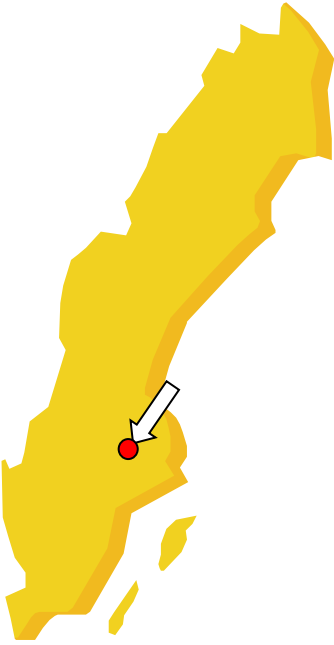
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	5	15	33%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	16	20	80%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	80%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	15	20	75%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	80%
		68	100	68%

6.	Kommunen som arbetsgivare – Personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	75%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	60%
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)?	5	10	50%
		64	100	64%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	12	15	80%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	22	25	88%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	16	20	80%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	12	20	60%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	60%
		74	100	74%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
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?	7	10	70%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	85%
		81	100	81%

5 Kortfakta om Västerås stad

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	9. Kommuner i tätbefolkad region Kommuner med 50.000 – 200.000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70%.	
Folkmängd	140.499	
Folkökning/minskning 2011-2012	1.790	
Antal anställda	9.811	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S, V och Mp	