

# KommunKompassen

ANALYS AV

UPPLANDS VÄSBY KOMMUN

2016



Johan Henrik Bergström, SKL

Karolina Dahlblom, Landstinget i Kalmar Län

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Upplands Väsby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	14
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	26
4.	Översikt av poängfördelning.....	28
5	Kortfakta om Upplands Väsby kommun.....	32

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och KS (tidigare Kommunenes Sentralforbund) i Norge. Verktøget har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget 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 i Norge, KL i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård). En mindre revidering har sedan gjorts under år 2016.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid utvärderingen inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- intervjuer,
- officiella dokument och
- 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 och
- kommunen som samhällsbyggare.

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

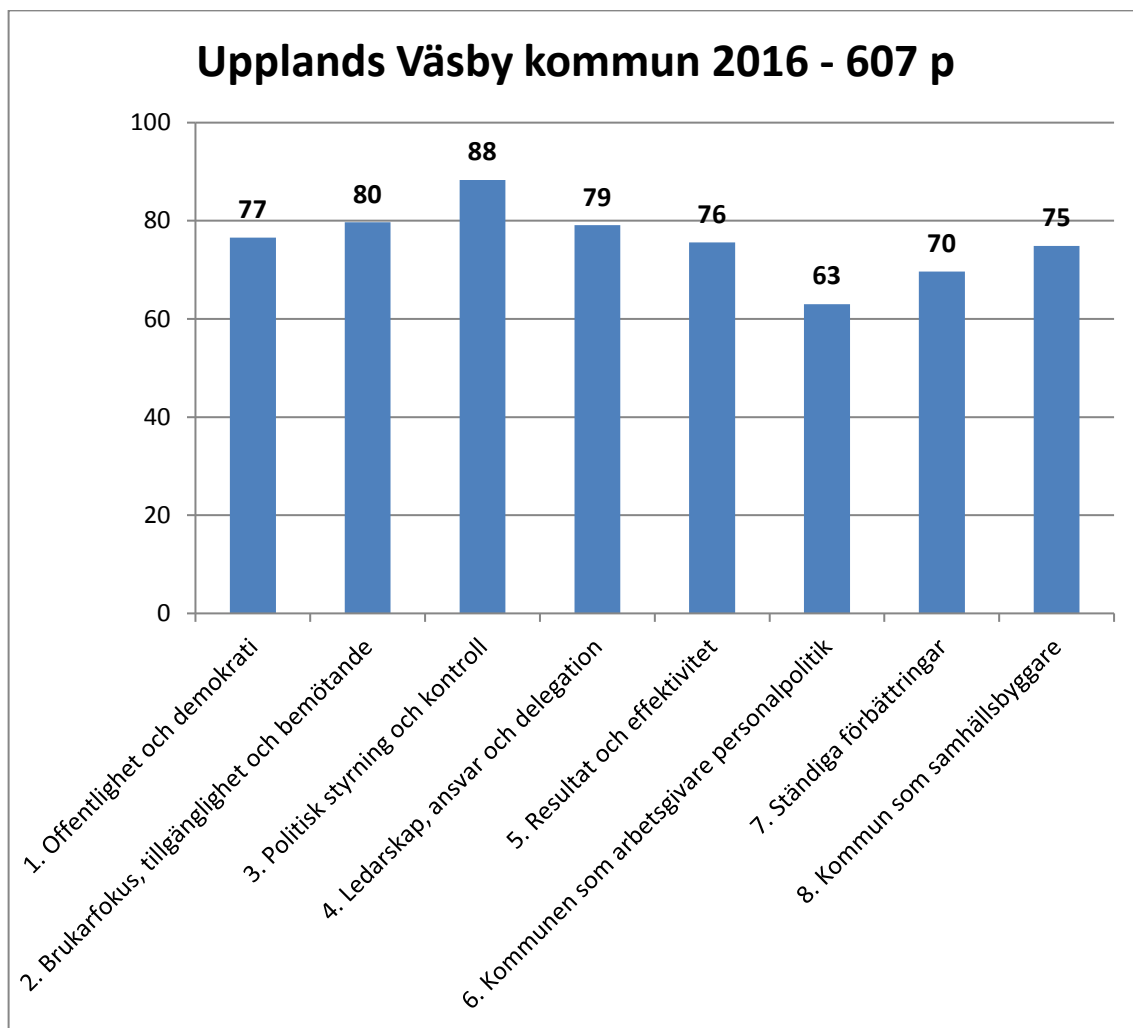
## 2 Upplands Väsby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Upplands Väsby kommun genomfördes i november år 2016 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

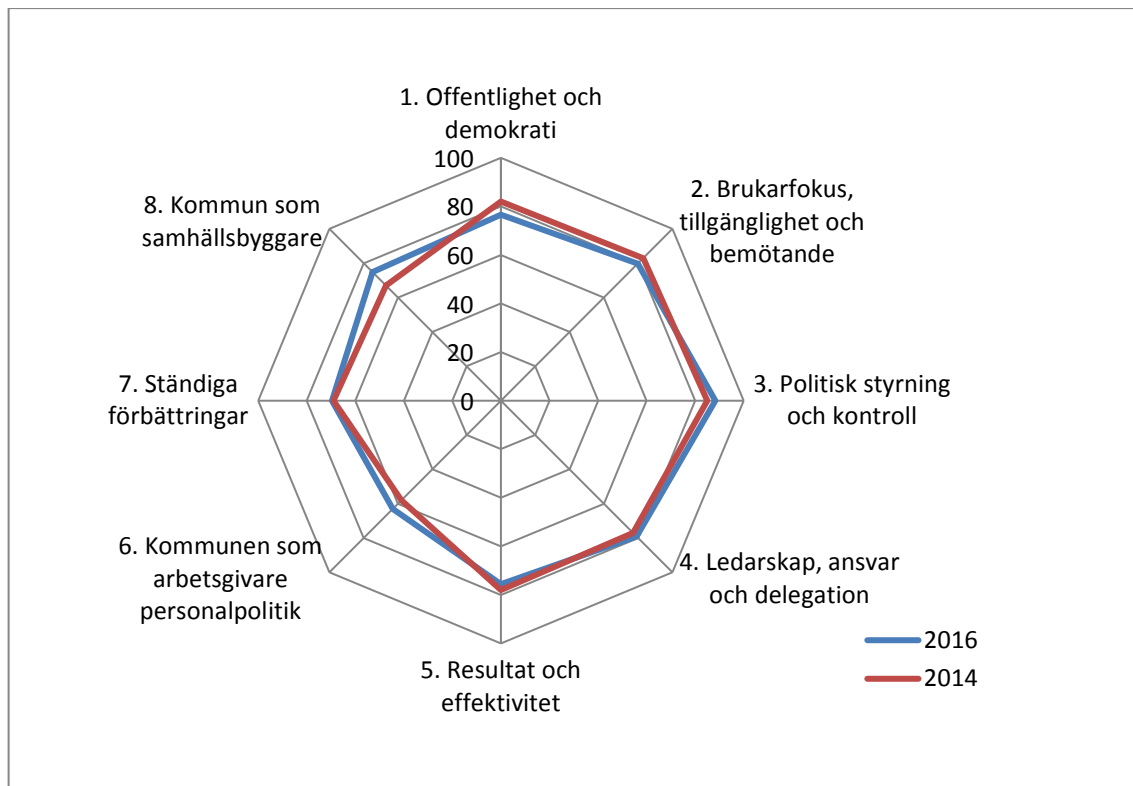
### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Upplands Väsby totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Upplands Väsby's profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse visar

erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommunens förra utvärdering, år 2014.



### Jämförelser

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

Generellt om Upplands Väsby kan sägas att ni står starka på i princip samtliga områden och har skruvat något på det som redan är bra. Det enda som något förvånar är att de förbättringsområden som den senaste utvärderingen har pekat på kvarstår en del av dessa. Utvärderingsgruppen vill bara göra Upplands Väsby uppmärksam på att det sannolikt är det ett helt medvetet val från kommunens sida.

### 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>	77

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig väsbymbornas 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 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

Kommunen har en strategi för demokratiutveckling som är ny och ersätter den tidigare som är bredare och innehåller förutom utveckling av medborgardialog och medborgarförslag nu även kommunens relationer till civilsamhället. Strategin är kopplad till mål och med budget. Därtill har kommunen även haft en kommunikationspolicy som är kopplad till en handlingsplan med tillhörande budget. Den tidigare har utgått och en ny skall tas fram. Det indikerar kommunal medvetenhet.

Kommunikationsplaner tas också årligen fram verksamhetsvis, projektvis och för varje kontor som kopplar till strategin. Det eftersökta helhetsgreppet är tydligt och att planer är nedbrutna till lägre nivå är sannolikt i en kommun av Upplands Väsby storlek en förutsättning för fungerande kommunikation.

Kommunen byter under mandatperioden ett byte av fokus i begrepp från kund till medborgare (2017), det synes i sak inte ändra något och påverkar inte heller det i övrigt goda arbetet. Däremot synes inte det nya begreppet medborgare riktigt ha satt sig i organisationen än; kund synes leva kvar. Detta är ingen kritik, enkom ett konstaterande.

### **Information till medborgarna**

En styrka är att dialogen gentemot medborgarna från politik och tjänstemannaled synes väl synkad. Det är en gemensam dialog, inte två separata.

Strukturer såsom dagordningar och protokoll är väl organiserade och finns tillgängliga på rätt ställe, i rätt tid. Upptryckta handlingar från kommunfullmäktige/kommunstyrelsen kan enkelt beställas från kanslienheten, även det är ett tecken på god tillgänglighet.

Ett förbättringsområde kan vara det tidigare så väl fungerande systemet med populärversion av handlingar. Det arbetet synes inte längre vara prioriterat även om det finns andra metoder som kommunen också brukar, exempelvis att via filmmediet berätta om årsredovisningen från de olika kontoren. Det är ett utmärkt sätt att sprida information på ett enklare sätt. Oklart om genomslaget av detta grepp är utvärderat även om greppet i sig är innovativt.

### **Information om resultat**

Väsby Jämföraren är numera en inarbetad och väl fungerande kanal kring information av resultat, såväl egna enheters som privata utförare. De även nu inarbetade digitala redovisningarna fungerar väl och en filmsnutt under varje mål är ett utmärkt sätt att vid sidan om det skriftliga beskriva resultaten för invånarna och andra intresserade av att ta del av resultaten.

Förvaltningsrevisionens arbete i Upplands Väsby är både brett och omfattande och rapporterna finns tillgängliga via hemsidan. Revisionen har tagit sig an många områden, men vi finner inga handlingsplaner från respektive granskningsobjekt efter revisionen, i vart fall inte tydligt redovisade och innevarande års revisioner finns inte upplagda på hemsidan. Det synes vara en enkel åtgärd att även tillföra årets revisioner på webben för att göra revisionen mer uppdaterad, inte bara som bilaga till kommunfullmäktiges protokoll. Revisionerna kopplas till respektive nämnds- eller respektive verksamhets handlingsplan så att det blir tydligt att åtgärder vidtas – eller för all del – varför åtgärder inte vidtas.

### **Medborgardialog och deltagande**

Väsby gör ett gediget arbete med att ge invånarna möjlighet att delta vid centrala beslutsprocesser. Det finns ett väl utvecklat och utvärderat system för medborgarförslag. Mängden förslag har resulterat i att kommunen ser över processerna kring detta. ”Synpunkt Väsby” är ett annat sätt att lämna förslag och synpunkter på kommunens verksamheter utan att de nödvändigtvis behöver tas upp i fullmäktige.

Medborgarbudget har använts vid två tillfällen och unga i Väsby har också möjlighet att vara med och påverka i särskild ordning, ett sådant exempel är kring det fleråriga projektet ”Ung i Väsby”.

Alla kontor har strategier för medborgardialog, inte minst inom samhällsbyggnadssidan och kommunen som helhet har lång tradition av medborgardialoger och olika slags forum.

Ett utvecklingsområde här är att utveckla idéer och strategier hur kommunen skall nå och öka deltagandet hos de som kan vara svåra att nå, exempelvis oorganiserade.

Kommunfullmäktige har ”Kafé Fullmäktige” innan varje fullmäktigemöte på ett strukturerat och tydligt sätt ökar tillgängligheten och synes vara ett gott sätt. Arbetet med Kafé Fullmäktige har också utvärderats vilket tyder på medvetenhet om vikten av att arbeta med delaktighetsfrågor.

Var nämnd har också allmänhetens frågestund vilket också uppmuntrar till delaktighet och dialog.

Sammantaget bedriver Väsby ett gott arbete inom detta område.

### **Motverka korrruption**

Interna rutiner finns för att anmäla oegentligheter, med bland annat internkontroll i varje nämnd och det faktum att revisionen arbetar med stickkontroller. Kommunens policy mot mutor och bestickning har utvärderats och gjorts om, vilket tyder på medvetenhet om frågorna.

Kontorens hantering av förvaltningsrevisionens påpekanden är dock ett förbättringsområde, vi ser inga handlingsplaner eller uppföljning av revisionerna.

Det finns dock ingen tydligt uttalad väg för medborgarna att påtala oegentligheter även om kontaktvägarna till kommunen, inte minst genom Väsby Direkt, är tydliga. Kommunen kan fundera på om den särskilt behöver peka ut att vägen att exempelvis påtala oegentligheter är via Väsby Direkt?

Här har Väsby ett mindre utvecklingsområde, att medvetandegöra de möjligheter som står till buds.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väsby Jämföraren</li> <li>• Filmer med tjänstemän som talar om delar av årsredovisningen, ett innovativt grepp</li> <li>• Medborgardialog och medborgardeltagande finns som en röd tråd</li> <li>• Gemensam dialog från förtroendevalda och tjänstemän gentemot medborgarna – inte två parallella spår</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Väsby Jämföraren – inga jämförelser mellan verksamheter eller geografiskt</li> <li>• Kommunikationsplan inte på plats – dock är kommunen medveten om det</li> <li>• Tydliga kanaler för medborgarna att lämna uppgifter om oegentligheter</li> <li>• Engagera/uppmuntra medborgarna att diskutera resultat</li> <li>• Kontorens hantering av förvaltningsrevisionens påpekanden</li> <li>• Lägga upp innevarande års revisioner upp på hemsidan</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>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	80

### 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 central aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet riskerar då att inte motsvara levererad kvalitet, vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, med flera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till högre andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarorientering

Upplands Väsby har ett tydligt fokus på brukare och medborgarfokus finns som en naturlig röd tråd, vilket även syns i de övergripande målen. På samma sätt som tidigare har de övergripande målen brutits ned till olika strategier. Även en kvalitetsgaranti finns för vad en medborgare kan förvänta sig av kommunen. Navet kring det strategiska brukarbetet ligger hos Väsby Direkt. Ett utvecklingsarbete pågår med att samla och kunna jämföra alla utförare för den nya webbplatsen. Kommunen har både ett strategiskt grepp och en plan för att utveckla området, vilket är både framåtsyftande och medvetet.

### Tillgänglighet och bemötande

Tillgänglighet och bemötande mäts regelbundet, från dagliga mätningar till årsvisa, vilket indikerar såväl medvetenhet som systematik. Det finns även skriftligt stödmaterial från kommunen för att lära sig mer om området. Väsby uttrycker också att "bemötandefrågor är viktiga", inte bara för Väsby direkt (servicecenter) utan för alla anställda. Aspekterna tillgänglighet och bemötande synes genomsyra verksamheten så långt vi kan bedöma.

Utvärderingsgruppen uppfattade också att det finns någon form av utbildning i bemötande. Det finns även en bemötandehandbok för att teori och praktik skall kunna gå hand i hand. Det är positivt.

Ett förbättringsområde är att tydligare trycka på bemötande vid annonsering. Det synes saknas idag när annonser studeras. Detta är en kritik som kvarstår från förra Kommunkompassutvärderingen i kommunen (2014). Det finns dock med i andra skriftliga material och i introduktion för nyanställda och särskilda nätverk för nyanställda tar upp dessa och andra frågor som rör anställningen.

Ett annat förbättringsområde som också påpekades i förra utvärderingen är att lyfta fram och eller premiera verksamheter som utmärker sig positivt vad avser förhållningssätt och bemötande. Att internt lyfta goda exempel systematiskt är ett lätt, effektivt och långsiktigt sätt att förbättra verksamheterna.

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

Väsby Direkt ger inte bara service utan där finns också information att hämta om kommunens tjänster. Även sidan Jämföraren är ett stöd för att få mer information om verksamheterna, deras service och tjänster.

Information som tillgodoser specifika grupperns behov, exempelvis språk- eller synsvaga, finns att tillgå, som valmaterial och talad webb. Kommunen ser också över behoven just nu. Det tyder på medvetenhet om vikten av att informera om service och tjänster på olika sätt för olika behov.

Kommunens e-service synes vara ett utvecklingsområde. Det är mest pliktskyldigt och synes inte vara så enkelt som vi uppfattar att kommunen anser. System är hyfsat användarvänliga, men är inte i framkant. Ett arbete pågår med att uppdatera webbsidan och e-tjänster, detta är dock inte färdigt vid tiden för denna utvärdering. Vår poäng är att det finns många e-tjänster men de går att utveckla, särskilt innehåll "från ax till limpa" och systematik. Det är inte samlat och uppfattas som något rörigt. Vi eftersöker systematik, tydlighet och djup.

### **Brukarundersökningar**

Kommunen menar att "i princip alla kommunens verksamheter genomför nöjdhetsundersökningar". Det är en styrka att kommunen känner till brukarnas uppfattningar inom lejonparten av verksamheterna. Här bedriver Upplands Väsby ett genomtänkt och brett arbete.

Brukarundersökningar redovisas naturligt för respektive nämnd och en samlad analys görs för respektive nämnd när det arbetas med styrkortet. Vi noterar också att en kort summering av resultaten av brukarundersökningar finns med i årsredovisningen. Det må vara gott, men värt att påpeka, som kan vara ett förbättringstips, är att samla brukarundersökningarna på ett ställe på webben tydligt för medborgare, brukare och andra intressenter. Bemötande mäts i ett index, BMI. Resultaten inom bemötandeområdet har stadigt förbättrats och det är gott.

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

Flera av verksamheterna har tagit fram kvalitetsgarantier som visar vad medborgarna kan förvänta sig av kommunen. Detta arbete påbörjades år 2008 och har utvärderats under tiden, den senaste justeringen gjordes under år 2016. Det är ett systematiskt och välfungerande arbete värt att nämna.

Gällande närbarhet och tillgänglighet uppvisar Väsby Direkt goda resultat, 93 procent mot målet 88 procent. Väsby Direkt som nämnts tidigare är både uppskattat och ett gott stöd – för såväl medborgare som för organisationen.

Kommunen själv påpekar ett förbättringsområde och det är att samla allt arbete kring tillgänglighets- och kvalitetsgarantier för olika språk på ett ställe. Nu är det enskilda tjänstemän som hanterar dessa frågor, det är en stor mängd ärenden och mycket att administrera säger kommunen. Mer generellt att samla alla inkomna synpunkter och redovisa åtgärder utåt, snabbt, samlat och systematiskt är ett förbättringsområde. Alla förvaltningar redovisar sådant som felanmälan,

klagomål och synpunkter internt, det kan finnas en poäng att även kommunicera förbättringarna utåt.

Att Väsby har en svarstid på alla typer av frågor inom två dagar, även om den som frågar inte får ett fullständigt svar så får denne ett initialt svar inom den tiden. Det är bra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tillgänglighet och bemötande ett tydligt fokus från kommunen</li><li>• Tydligt brukarfokus och brett anslag med brukarundersökningar</li><li>• Väsby Direkt som kanal till medborgare och brukare</li><li>• Arbetet med kvalitetsgarantier</li><li>• Kort svarstid för alla typer av frågor</li><li>• Goda och förbättrade resultat inom bemötandefrågor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tillgänglighet och bemötande vid nyrekrytering/annonser</li><li>• E-tjänster synes inte vara i framkant</li><li>• Svaren från brukarundersökningar åter till brukare – tydligare och bättre</li><li>• Premiering av verksamheter som utmärker sig positivt vad avser förhållningssätt och bemötande</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>88</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 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.

Detta område är Upplands Väsby's starkaste och var så även i den förra utvärderingen, år 2014.

#### System för styrning/uppföljning

Det finns ingen uttalad gemensam värdegrund för kommunen, däremot är kommunens mål och vision tydliga för hela organisationen och i dessa finns naturligtvis även värdegrundsrelaterade sammanhang. Den kommunala visionen har också tagits fram i en medborgardialog.

Kommunen har en tydlig styrmodell etablerad i organisationen. Uppföljning sker i täta dialoger mellan parterna, kommunledning, förtroendevalda, kontor (förvaltningar) och utförare.

#### Tydliga politiska mål

Kommunen har tio tydliga politiska mål, med strategier och nyckeltal för varje mål. Det är fördömligt tydliga politiska mål som också är kända av och genomsyrar verksamheten. Kommunen har aktivt valt att begränsa sig till 10 mål, men med alla indikatorer och sido-mål, som Agenda 2030-målen, finns en risk för målöverflöd.

En fördel är att alla nämnder använder samma struktur och det är konsekvent både i tanke och handling. Väsbyhems koppling till kommunens övergripande mål är tydlig i kommunens flerårsplan, men saknas på bolagets hemsida. Det kan vara något svårt för en medborgare eller för all del en boende i Väsbyhem att förstå den direkta kopplingen till kommunen utöver ägarskapet om de inte läser bokslutet. Detta är dock en anmärkning i marginalen, inte mer.

#### Uppföljning och rapportering

De övergripande målen är både formulerade som uppföljningsbara och följs upp. Det är många nyckeltal, däremot upplevs det som lätt att begripa och förstå, men att det kan vara svårare för brukare och medborgare att förstå. Allt sammanfattas dock i bokslut och där är det tydligt och överskådligt. Det är däremot sju indikatorer per mål, det blir 70 indikatorer totalt och det är – som kommunen själv säger – på gränsen till informationsöverlastning.

Väsby skruvar också på uppföljningen av indikatorer varje år vilket också är föredömligt. I bokslut beskriver kommunen skillnader mellan egna enheter och enheter i extern regi. Det är föredömligt öppet och tydligt.

En mindre anmärkning är innevarande års förvaltningsrevisioner som skulle kunna anges å hemsidan för att medborgarna enklare skall kunna veta och förstå var revisionen lägger sitt krut just nu. 2016 års plan beslutades i april, ett tertial in på året, och ännu i slutet av året finns inga revisioner på hemsidan.

Förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheterna på olika sätt, men det synes inte vara präglad av ett systematiskt eller strategiskt anslag för detta kunskapsökande.

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

Det råder en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän och ingen synes ha några synpunkter på detta. Utvärderingsgruppen har inget särskilt att notera kring detta.

Ledande tjänstemän har ett, fullt ut, delegerat ansvar för ekonomi och personal och kan, inom ramarna, göra nödvändiga förändringar under året.

Frågor som ”vad”-frågor, politiska, och ”hur”-frågor, tjänstemannamässiga, hanteras i återkommande gemensamma möten. Dialog härom förs även i nämnderna.

### **Samspel och dialog**

För att kunna styra väl är en av förutsättningarna att förtroendevalda och tjänstemän kan samarbeta och ha goda strukturerade samtal. Så är fallet i Upplands Väsby. Vi ser ingen anledning till att revidera något gentemot förra utvärderingen. Politisk målformulering och budgetprocesser går hand i hand och parterna skruvar på arbetet tillsammans. En tydlig prioritering som förtroendevalda och tjänstemän fått ihop är satsningen på skolan, ”Ett lärande Väsby”, där skolan fått vara prioriterad och andra verksamheter har fått stå tillbaka. Både satsningen och inriktningen har varit tydlig och gett önskade resultat.

I övrigt noterar vi att två av förbättringsområdena från år 2014 har åtgärdats, som fördelning av resurser och målformulering samt nöjdhetsundersökning till de förtroendevalda. Det tyder en medveten ambition att kontinuerligt söka förbättra sig.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodellen – politiska mål som genomsyrar verksamheterna och uppföljning som genomsyrar organisationen</li> <li>• Ledningssystemet</li> <li>• Ansvarsfördelning/roller mellan förtroendevalda och tjänstemän</li> <li>• Förbättringar från 2014: fördelning av resurser och målformulering samt nöjdhetsundersökning till de förtroendevalda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 indikatorer, är det många för medborgarna?</li> <li>• Hur förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheterna</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>	79

### 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

Kommunens delegationsordning är tydlig och inom ramen för personalpolicy finns strategier för ledning och chefskap.

Kommunen har även ett program för chefer och personer i ledande befattningar, Växthuset. Programmet är uppskattat och har burit frukt. En utveckling av detta är att Upplands Väsby är på väg att ta fram ett medledarprogram där medarbetare får möjlighet till utveckling. Ytterligare något som erbjuds är att alla chefer får, om man så önskar, delta i ett mentorskapsprogram tillsammans med fyra andra kommuner.

### Resultatenheternas ansvar

Enheterna har fullt ansvar att omfördela resurser, rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar inom sina respektive områden inom budgetramen på det sätt enheten finner lämpligt. Det är en god frihetsgrad. Notabelt är dock att enheterna får inte disponera över- respektive underskott mellan åren. (Då Upplands Väsby har en stor andel av verksamheterna i fristående och upphandlad regi är det svårare att göra så.)

### Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen arbetar sedan flera år med en modell och en projektledarutbildning, som erbjuds, för tvärsektoriella projekt. Det är både ovanligt i Kommunsvrige och ett bra exempel på hur en kommun kan greppa om större frågor.

Tvärsektoriella samarbeten kan antingen vara i projekt- eller processform. Utvärderingsgruppen hittar dock ingen sammanställning över pågående tvärsektoriella samarbeten, utöver större byggprojekt och andra utvecklingsprojekt. Att samla tvärsektoriella projekt och processer kan vara till gagn för kommunen och medborgarna att få överblick över vad det är som pågår i verksamheterna. Kontoren samarbetar och träffas kring dessa frågor för att få till rätt styrning och

för att utveckla processer. Det är ett gott arbete och här är Upplands Väsby sannolikt en av få kommuner som har någorlunda koll på såväl tvärssektoriella projekt som dito processer.

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

För chefer finns chefsöverenskommelser som innehåller både hårda och mjuka faktorer. Det finns dock inget i dessa chefskontrakt att en chef kan få en annan uppgift om inte resultatförväntningar nås.

Utöver ordinarie medarbetarsamtal med chefer genomförs medarbetarundersökningar och avstämningar med chefer med fokus på ledarskapsfrågor. Det synes som om Upplands Väsby har god koll på hur såväl chefer upplever chefer som hur medarbetarna upplever chefer. Det är ett solitt system som anses fungera väl.

### **Kommunledningens kommunikation**

Mål, uppdrag och ansvar förankras internt genom ledningssystemet och tydliggörs i IT-systemet. Det uppfattas fungera väl internt. De externa utförarna, exempelvis de fristående skolorna är inte med i systemet men erhåller rapporterna.

Att chefer lever som de lär ses i de årliga medarbetarundersökningarna. De resultat som dippar något i medarbetarundersökningarna är kommunen som arbetsgivare och om kommunen driver verksamhet av god kvalitet, övriga mätpunkter ligger högt eller mycket högt.

Det finns också inarbetade och kända rutiner för att hjälpa chefer i roll och uppdrag. Detta stöd riktas till alla medarbetare vilket är positivt. Det finns även en personlig helpdesk att kontakta. Återkopplingen till chefer från dessa specialister (som controller, HR och IT) uppfattas som god och snabb. Ytterligare något som tyder inte bara på medvetenhet utan faktiskt handling som ger effekt. Det är gott.

### **Ledarutveckling**

Kommunen har regelbundna forum för chefer att träffas och diskutera ledarskap och chefsfrågor. Det forumet som sker fyra gånger per år är för alla chefer och är uppskattat. Härutöver finns ett ledarutvecklingsprogram och "Växthuset" som är för ett urval av chefer och blivande chefer, en riktad satsning som inte omfattar alla chefer, men som siktar på att få chefer att växa och utveckla blivande chefer. Programmet riktar sig såväl mot den egna organisationen som kommunens bolag. När nu Växthuset fungerar så väl kan det finnas skäl för Upplands Väsby att fundera på om och eller hur de kan växla upp för att programmet skall kunna omfatta fler? Det handlar om den långsiktiga kompetensförsörjningen av chefer och detta program synes vara ett svar, om än inte det enda, på den utmaningen.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tydlig och långtgående delegation för chefer</li><li>• Chefsforum och chefsdialoger</li><li>• Stöd till chefer</li><li>• Modell för tvärsektoriella projekt och projektledarutbildning för detta – ovanligt i kommuner.</li><li>• Ledarutveckling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utformning av chefskontrakt – kravlösa?</li><li>• Belöning av goda chefsprestationer</li><li>• Låta Växthuset växa?</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>	76

### Allmänt

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

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Upplands Väsby har ett genomtänkt och tydligt system för att styra mot resultat och göra verksamheterna effektivare. I ledningssystemet slås fast vad som skall uppnås genom de fyra perspektiven, Medborgare, Samhälle/Miljö, Medarbetare och Ekonomi. Varje mål har indikatorer och det hela följs upp månatligen, tertialvis och diskuteras även med den politiska ledningen. Normal uppföljning sker genom delårsrapporter och verksamhetsberättelser och årsredovisning.

Specifikt för effektivitetsutveckling finns mål inom kommunens perspektiv Ekonomi. Det sätts mål, nyckeltal och handlingsplaner för att visa att resurserna används effektivt. Nya mål formuleras där kommunen identifierar utmaningar. Även externa jämförelser finns med i underlag för analys. Det är ett medvetet och gott arbete.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

För att kunna relatera en kostnad till en specifik tjänst och för att kunna jämföra sig med andra samt för att kunna upphandla är det viktigt att veta vad tjänsterna kostar, exempelvis kostnad per hemtjänst- eller undervisningstimme. Upplands Väsby har räknat ut vad produktionen kostar och det finns beskrivet i nyckeltal. Däremot budgeterar man och upphandlar man inte fullt ut efter detta. Systemet håller på att ses över.

Även kostnader i förhållande till resultat, som kostnad per betygspoäng, mäts i kommunen.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har en fullödig process för systematisk uppföljning och avvikelshantering på övergripande nivå gällande resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse. Systemet står ingen efter. Däremot synes motsvarande system på enhetsnivå inte vara lika väl utvecklade. Utvärderingsgruppen vet inte riktigt varför det övergripande systemet är bättre än det enhetsspecifika, det kan bara vara så att på övergripande nivå är man mer medveten om vilka system man har och hur de kan nyttjas på bästa sätt, snarare än att det inte finns på enhetsnivå.

## **Kommunikation kring resurser och resultat**

Alla chefer har möjlighet att via IT-stödsystemet följa både resurser och resultat under året. Det finns också fasta arenor för att återkommande diskutera resultat, analys och åtgärder. Dessa diskussioner förs även med de förtroendevalda. Även handlingsplaner kopplas till resultatet (åtgärder). På enhetsnivå redovisas resultat och resurser varje månad.

Det finns även stöd till chefer på alla nivåer, "ingen lämnas ensam" med sina resultat och resurser som kommunen uttrycker det. Dock är det, naturligt, något beroende på storleken på förvaltningen (kontoret).

En inte oviktig del är att informera medarbetarna om resurser och resultat, så även detta görs löpande under året. Både på arbetsplatsträffar och två gånger om året finns mer övergripande forum för det. Presentationen för respektive nämnd dras även för medarbetarna och privata utförare får även ta del av dessa, vilket får ses som fullgott i kommunikationshänseende.

## **Jämförelser**

Samtliga verksamheter arbetar med jämförelser inom och mellan kommunen, även goda exempel lyfts inom flera verksamheter vilket upplevs som ett bra stöd utöver statistik och andra mer fyrkantiga jämförelser. Någon av verksamheterna, här Samhällsbyggnad, jämför sig av naturliga skäl enbart med andra kommuner.

Det finns särskilda kvalitetsexaminatorer från varje kontor som får utbildning i att granska kvalitet och de arbetar med att granska mellan kontor, mycket med fokus på kvalitetsförbättringar. Upplands Väsby är mycket nöjda med detta system.

Upplands Väsby jämför sig också med, i den mån det går, ickekommunala enheter och i detta påpekas från kommunens sida att det är ett arbete med tre bärande ben för att saker och ting skall fungera väl: kvalitet, resultat och effektivitet.

## **Extern samverkan**

Upplands Väsby har en tradition av att samverka med andra och det är tydligt i flera verksamheter.

Kommunen samverkar med flera aktörer inom samtliga kommunala verksamheter, inklusive privata aktörer. Kommunen har även olika, funktionella samarbeten med andra aktörer, inklusive kommuner. Här har kommunen också utvärderat effekterna av dessa samarbeten och kan visa på positiva effekter av samverkan.

Familjerättsnämnden och överförmyndarnämnden samverkar Upplands Väsby med andra kommuner kring och det har, visar en utvärdering, lett till minskad sårbarhet.

Även med civilsamhället pågår omfattande samverkan, och en nyligen genomförd kartläggning visar på att samtliga kontor har den här typen av samverkan. Här har kommunen också förbättrat sig gentemot förra Kommunkompassen och kartläggningen är en effekt av denna.

Kultur/Fritid har sannolikt den mest omfattande samverkan med civilsamhället, andra kontor, som absolut har stora, breda samverkansytor, kan lära av Kultur/Fritid gällande helhetssynen på samverkan.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikation till och av chefer och medarbetare gällande resurser och resultat – arenor för dialog finns</li><li>• Möjlighet för alla chefer och förtroendevalda att följa resurser och resultat kopplade till mål löpande</li><li>• Jämförelser med sig själv och med andra, kopplat till kvalitetsarbetet</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utveckla budgetering och upphandling av tjänstproduktionen</li><li>• Medvetenhet om systematisk uppföljning och avvikelshantering på enhetsnivå (resurser, förbrukning och måluppfyllelse)</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>	63

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bland annat pensionsavgångar av varierande slag och omfattning. Eftersom offentlig sektor har utmaningar, inte minst med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste kommuner skapa arbeten och arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Området är alltså jämt Upplands Väsby svagaste även ett resultat om 63 poäng absolut inte må betecknas som svagt i jämförelse med andra kommuner. Däremot har Väsby en del att göra för att lyfta detta område till övriga områden.

### Personalstrategi

Kommunen har som mål att vara en ”attraktiv arbetsgivare med stolta medarbetare” och det är inbakat i kommunens övergripande mål. Fokusområden för kommunens personalstrategiska arbete är attrahera/rekrytera och behålla/utveckla. Förutom normal uppföljning kvartalsvis, årsvis och så vidare följs även det personalstrategiska området upp i kommunens flerårsplan av respektive kontor. Skall något utvecklingsområde sägas här är att trots att strategin finns över hela linjen, att den omfattar alla och att den är utvärderad så har den enligt kommunen inte gett fullgoda resultat. Någonstans mellan plan och strategier och verkstad fungerar det inte fullt ut.

### Rekrytering

I enlighet med personalstrategin finns en formulerad rekryteringsprocess. Det finns kompetensanalysverktyg för chefer och medarbetarperspektivet finns med i varje led i uppföljningen.

I kommunens kvalitetsarbete finns ständiga förbättringar med inom rekryteringsområdet och många aktiviteter har gjorts för att höja attraktiviteten och kommunens varumärke när den rekryterar: höjd friskvårdspeng, marknadsföring mot unga akademiker, specifika yrkesroller, flexibla och tydligare anställningsformer, möjlighet att arbeta på distans är några av metoderna. Ett förbättringsområde är att utvärdera vad dessa olika metoder ger, var för sig och i kombination med varandra.

När kontorschefer skall rekryteras finns politiken med och det synes inte finnas någon kritik mot detta förfaringssätt.

### Kompetens- och medarbetarutveckling

Även här är personalstrategin värd att lyfta fram som välfungerande.

Ett förbättringsområde är att söka förankra kompetensförsörjningsplanen (personalstrategin) bättre med de inblandade parterna. Det uttrycks som att det finns ett glapp mellan ”vad” och ”hur” saker och ting skall ske. Ett sådant exempel är att friskvårdsbidraget är en passiv insats, istället finns exempel på mer aktiva sådana – som möjlighet att träna på arbetstid, friskvårdsdagar, hälsoinspiratörer eller tränare som söker upp arbetsgrupper och coachar och ger stöd. Och att inte alla uppfattar att detta finns.

Ett kontor, Stöd och Process, har haft obligatoriska friskvårdsdagar en gång om året. Det kan vara något för andra kontor att ta efter eller i vart fall för kommunen att se över möjligheterna för alla kontor att arbeta bredare och bättre med denna fråga.

### **Individuell lönesättning**

Systematiska lönekartläggningar genomförs, däremot varierar bilderna mellan de svarande huruvida de genomförs årligen eller mer sällan. Det finns ingen enhetlig bild kring detta.

Även om årliga lönesamtal genomförs för alla anställda finns en divergerande bild mellan arbetsgivare och fackliga företrädare.

Lönekriterierna är övergripande, en del kontor har brutit ned dessa på individnivå dock inte alla. Det finns ett fullgott stöd för chefer att formulera lönekriterier, främja lönespridning och prioritera yrkesgrupper och det förstnämnda övas på under utbildningar och frukostträffar.

Kollektiva lösningar och förmåner utöver lön är friskvårdsbidrag, flexibel arbetstid, växla semesterdagstillägg, arbete på distans och annat för de yrkesgrupper som så kan. Två tips på förbättringar är att följa upp dessa förmåner och vad de ger för effekt samt även intervjua ett urval av medarbetare som avslutat sin anställning.

### **Arbetsmiljöarbete**

Medarbetarundersökningar genomförs varje år enligt en särskild tredelad metod sedan år 2012. Resultaten utvärderas och till dessa fogas handlingsplaner och aktiviteter. God svarsfrekvens, på eller strax över 90 procent, och mycket goda resultat i enkäten är värda att framhålla.

För arbetsmiljöarbetet finns bland annat, utöver det normala skyddsombud, även psykosocial puls – hur mår arbetsgruppen, och kommunens risk- och kompetensanalys. Omfattningen av och hur det faller ut kan inte utvärderingsgruppen bedöma.

Det höjs kritiska röster för att arbetet kring den psykosociala delen inte har nått ut och upplevs som otydligt och att efter olika typer av uppföljningar och utvärderingar blir det inte alltid handlingsplaner. Det är ett förbättringsarbete.

### **Mångfald**

Det har hållits temaföreläsningar för såväl chefer som medarbetare för att höja medvetandegraden kring mångfaldsfrågorna.

Självklart finns likabehandlingspolicy, mallar för att ta upp på arbetsplatsträffar, temautbildning för medarbetarna och likabehandlingsombud på kontoren. Även i visionen finns begreppet mångfald. Här har kommunen ett brett och genomtänkt anslag.

Då kommunen är finskt förvaltningsområde finns ett särskilt fokus på den finskspråkiga gruppen. Även Väsby Direkt, kommunens servicecenter, kan ge hjälp på flera olika språk, inte bara finska.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategin fullödig och genomtänkt</li><li>• Gott stöd för chefer kring det som rör löner och förmåner</li><li>• Mångfaldsfrågorna är genomtänkta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Förankring av kompetensförsörjningsfrågorna med inblandade parter – involvera och sprid information så att alla är delaktiga</li><li>• Utvärdera vad de olika förmånerna ger – gentemot någon eller några av grupperna: nuvarande, tidigare eller framtida medarbetare</li><li>• Ta nästa steg inom individuell lönesättning och förmåner – alla kontor bör så långt möjligt är, hålla samma höga nivå</li><li>• Intervjua medarbetare som avslutat sin anställning – varför, vad kan göras bättre et cetera</li><li>• Tillse att det blir handlingsplaner av arbetsmiljöuppföljningar och –utvärderingar över hela linjen</li></ul>

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ständiga förbättringar</li> <li>• Verksamheternas arbete med analys och åtgärd av avvikelser och problem</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning</li> <li>• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Arbetet med kreativitet och förbättringar</li> </ul>	70

### 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.

### Strategi för ständiga förbättringar

Att kommunen systematiskt och kontinuerligt arbetar med att förbättra verksamheterna, såväl de fysiska som de digitala verktygen. Upplands Väsby manifesterar detta i praktisk handling genom sitt ledningssystem som handlar om kvalitetsutveckling och förnyelsearbete. Det finns även en kvalitetspolicy, upprättad år 2012, för samtliga aktörer, och i detta finns naturligtvis ständiga förbättringar med. För att ytterligare driva frågan finns även kvalitetsutmärkelser och innovationspriser som stimulerar utveckling av kommunens tjänster och som lyfter goda exempel.

Det finns en naturlig samordning med ständiga förbättringar på övergripande nivå och det följs upp inom de olika områdena. Däremot sätter utvärderingsgruppen ett frågetecken kring om hur metodutveckling sker och sprids i organisationen, hur lärandet sprids.

### Verksamheternas arbete med analys och åtgärd av avvikelser och problem

Verksamheterna arbetar systematiskt med detta, och analysen härvid är kopplad till budgetprocessen, vilket ingår i ledningssystemet. Varje uppföljning som visar behov av förbättringar inom kontoren kan gå till nämnden för information, men genererar alltid någon form av återkoppling och analys. Detta läggs in i planer och följs upp. Därtill finns ett tydligt ansvar för dessa frågor hos respektive kontorschef (förvaltningschef).

En utveckling av detta arbete är att kommunen nu även har kopplat in de privata utförarna (aktörerna) i systemet och då är det en viss utmaning i att få det att fungera ut i hela linjen.

## **Lärande genom omvärldsspaning**

Kommunen samverkar med andra kommuner, organisationer och även internationellt (framför allt i nätverksform) för att systematiskt fånga upp idéer utifrån. Det finns även ett antal omvärldsspanare i organisationen med särskilda uppgifter, på Intranätet finns ett särskilt program de arbetar i och det innebär att allt som kommer fram från dessa kan samtliga medarbetare ta del av. Vid särskilda tillfällen: inför budgetprocessen och flerårsplanen kommer också omvärldsspaningarna systematiskt in i årshjulet.

I Fyrklövern och Arlandasamarbetet finns även omvärldsspaning på agendan.

Inom några kontor finns systematiska, operativa samarbeten med kunskapsorganisationer (som akademien). Samhällsbyggnad och Stöd och Process är föregångare i detta och övriga organisationen må gärna lära mer av dessa båda arbetar systematiskt.

I detta arbete finns också naturligt inbakat i att titta på goda exempel för att förbättra tjänsterna. Ett förbättringsområde är att tydligare ange vilka effekter ni sett av detta genom att utvärdera arbetet.

## **Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna**

Kommunen har en kvalitetspolicy, uppdaterad av fullmäktige under år 2015, som de intervjuade uppfattar som ett levande och fungerande dokument. I kvalitetshjulet i ledningssystemet arbetas det med olika förbättringsmetoder.

Varje kontor har de system för förbättringar (Lean et cetera) som passar den specifika verksamheten bäst. Ledarforum är också ett sätt att nå alla chefer med goda förbättringar.

Ett förbättringsområde är att ta tillvara och systematiskt sprida goda exempel internt, även mellan kontor, inte bara i chefsledet utan även mellan medarbetare.

Egengranskning görs också och är ett uppskattat inslag som har pågått under längre tid. Resultaten av dessa har lett till förbättringar och metoden för egengranskning har utvecklats. Guldstjärna.

I arbetet med att involvera och systematiskt engagera brukarna för att förbättra tjänsterna är ett ansvar för respektive kontor och det finns flera goda exempel, men inget kommungemensamt system eller systematik för att sprida goda arbeten mellan kontor. Ett lärande Väsby är ett gott exempel på hur kommunen arbetat mellan kontoren med ett gemensamt syfte och tillsammans med brukare. Inom socialtjänsten arbetas det med brukarrevisjoner. Inom Väsby Direkt finns möjlighet, och det uppmuntras, för såväl brukare och medborgare att komma med förslag.

## **Arbetet med kreativitet och förbättringar**

Värt att framhålla – även med i den förra Kommunkompassen (2014) för Upplands Väsby är de digitala årsredovisningarna och Väsby Direkt, kommunens servicecenter.

Att engagera och uppmuntra medarbetarna att komma med förbättringsförslag är det högst olika resultat mellan kontoren. Utvärderingsgruppen ser inget kommungemensamt anslag här även om det finns enskilda exempel som är värda att framhålla, som innovationspriset för hela organisationen och hållbarhetspriset inom miljöområdet. Det finns även, inom vissa områden, stöd (ekonomi, tid, kompetensutveckling) för genomförande av förbättringsförslag men utvärderingsgruppen ser inte heller här ett kommungemensamt anslag. Detta är något som är bra som kan bli ännu bättre.



Kommunikation av inlämnade men kanske framför allt genomförda förbättringsförslag sker via Ledarforum och det synes vara en god kanal.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledningssystemet och kvalitetsarbetet stödjer tydligt arbetet med ständiga förbättringar</li><li>• Många goda exempel på arbete med kreativitet och förbättringar inom organisationen</li><li>• Innovativa inslag i arbetet med kreativitet och förbättringar</li><li>• Uppmuntrande och tillåtande kultur att våga testa förbättringar</li><li>• Chefer delaktiga och involverade i detta område ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ... men frågan är om hela organisationen är det?</li><li>• Hur sker metodutveckling och lärande i organisationen med avseende på ständiga förbättringar</li><li>• Utvärdering av omvärldsspaning för att hitta goda exempel/bästa praktik – effekter saknas</li><li>• Systematik för att sprida goda exempel internt</li><li>• Involvera brukarna systematiskt för att förbättra kvaliteten på tjänsterna, var kontor är sin egen lyckas smed, gott men otillräckligt</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>	75

### 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 och samarbete med civilsamhället

I demokratistrategin finns bland annat det som rör civilsamhället och även frivilliginsatser. En viktig del av Upplands Väsby's arbete med kulturlivet är ekonomiska stöd. Med föreningarna har kommunen en dialogmodell, vilket innebär att kommunen träffar alla föreningar och ger bidrag utifrån behov och förutsättningar. Nöjdheten med modellen följs upp med en årlig enkätundersökning och alla föreningarna är nöjda med modellen och samarbetet. Ett välfungerande arbete.

Ett särskilt nämnvärt arbete är Grannstödsbilen, som drivs av kommunen, polisen, Honda City och andra företag, som är en brotts- och skadeförebyggande verksamhet där frivilliga patrullerar områden under dagtid under ledning av polis.

Det finns många etablerade fora med aktörer i civilsamhället, däremot synes Upplands Väsby ha svårare att nå de oorganiserade och eller svagt organiserade, men kommunen är medveten om utmaningen och det är en god grund för vidare arbete.

Samverkan med kulturlivet är omfattande och arbetet med kulturfrågor präglas inte bara av bredd utan också djup. Här har Upplands Väsby mer och bättre än många andra kommuner, inte minst för att man finns i och verkar i Stockholms närhet. Ett förbättringsområde är uppföljning av de bidrag som betalas ut; föreningar är, säger kommunen, bättre på att redovisa aktiviteter, sämre på att redovisa effekter. Det är inget nytt i Föreningssverige, men är värt att fundera på utifrån kommunens och medborgarnas synvinkel, vilken effekt får skattebetalarnas pengar?

Ett exempel på ett gott kommunalt deltagande och stöd är till den så kallade tiokampen, en idrottskavalkad för barn och unga som löper över hela året där många föreningar erbjuder prova-på-verksamhet.

En aspekt av civilsamhället är arbetet kring att motverka extremism, samverka kring brottsförebyggande och slikt är ett kommunalt förbättringsområde. Utvärderingsgruppen har svårt att identifiera gott arbete och utvärdering av effekter lyser med relativ frånvaro.

## Stöd till näringslivet

En nyligen framtagen näringslivsstrategi, för åren 2016-2020, och en årlig handlingsplan säkrar arbetet inom näringslivsutvecklingsområdet. Mål och nyckeltal i strategin är kopplade till mål och nyckeltal i den kommunala flerårsplanen. Nyckeltal och handlingsplaner följs upp årligen och handlingsplanen revideras årligen. Det finns en god servicefunktion för näringslivet gällande bygglov, information et cetera och i övrigt på näringslivsområdet håller sig Upplands Väsby väl framme.

## Internationella kontakter

Varje kontor har i uppdrag att bevaka sitt område internationellt och någon kommunövergripande plan eller strategi för det internationella arbetet finns inte. Ett tänkbart utvecklingsområde är att kommunen ser över om det finns behov av en samlad ansats på området. De internationella kontakter som vänorter och specifika verksamheter är inriktade på att förbättra just verksamheter.

## Hållbar utveckling

Agenda 2030 är länkad till kommunens flerårsplan och det är om inte innovativt i vart fall en kommunal föregångare som länkar dessa mål till kommunens egna mål och medel. Kommunen är miljöcertifierad, och det vidareutvecklas och utvärderas regelbundet dels genom interna och externa revisioner men också genom allmän uppföljning.

Frågor som rör säkerhet och beredskap finns levande i såväl planer som övningar och utvärderingar av desamma. Energieffektivisering är ett annat område där kommunens arbete är värda att nämna, det pågår ett brett arbete och det har gett effekter över flera år.

Återvinningsområdet är ett förbättringsområde, där ligger kommunen klart under genomsnittet i Kommunens Kvalitet i Korthet, KKiK, trots mången god aktivitet. Ett område härinom där kommunen gör mycket gott är inom information och utbildning av invånare och företag gällande energiförbrukning och utsläpp. Flera kontor är inblandade, även föreningar kan få bidrag inom området och det finns ett brett anslag från Stöd/Process. Kommunen har för ändamålet, för att få ihop alla aktiviteter, ett miljöstrategiskt forum. Så trots att återvinningen är låg, vilket dock bara är en del av energiförbrukningsområdet, är just arbetet kring information och utbildning inom energiförbrukning och utsläpp ett gott föredöme. Guldstjärna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gott anslag inom kulturområdet, i Stockholms närhet</li> <li>• Agenda 2030 och miljöfrågor i strategihänseende</li> <li>• Solitt arbete med näringslivsfrågor – ”rätt nivå”</li> <li>• Energieffektivisering och arbetet med information kring energiförbrukning och utsläpp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi/plan för det internationella arbetet – om kommunen upplever behov härom</li> <li>• Uppföljning och utvärdering av bidrag inom kulturområdet – effekter av bidrag?</li> <li>• Arbetet med att öka återvinning kan bättras – klart under medel i KKiK, trots goda aktiviteter</li> <li>• Arbetet kring extremism och antidemokratiska rörelser ses föga kring</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Upplands Väsby kommuns 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?	11	15	75
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	78
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	20	25	78
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	25	30	83
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	55
		<b>77</b>	<b>100</b>	<b>77</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	14	15	90
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	73
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	15	20	77
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	15	20	77
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	15	20	77
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	17	20	85
		<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</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?	14	15	93
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	21	25	85
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	81
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	13	15	86
		<b>88</b>	<b>100</b>	<b>88</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?	12	15	80
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	70
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	17	20	86
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	72
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	17	20	85
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	74
		<b>79</b>	<b>100</b>	<b>79</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	13	15	85
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	10	20	48
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	14	15	93
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	18	20	90
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76</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?	11	15	70
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	9	20	44
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	64
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	75
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	67
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	64
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	11	15	73
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	21	25	83
7.3	Sker omvärldsspaning och lärande för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	15	20	77
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	65
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	10	20	49
		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70</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	12	15	77
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	77
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	95
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	76
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	49
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	22	30	71
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>

## 5 Kortfakta om Upplands Väsby kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definition</b>	Förortskommun till storstäderna	
<b>Folkmängd kv. 3 2016</b>	43 639	
<b>Folkökning t.o.m. kv. 3 under år 2016</b>	+1 187	
<b>Anställda 2016 (nov)</b>	2 275	
<b>Partier i styret efter valet år 2014</b>	MP, S, V och VB	
<b>Kommunvapen</b>		

Statistik från SCB, ekonomifakta.se och allabolag.se.