

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Lidköpings kommun

17-18 oktober 2007

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Lidköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Barbro Östberg, Göteborg Stad

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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 demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsom-

råden 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 Lidköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Lidköpings kommun

Lidköping är en kustkommun i Sveriges inland. Kommunen ligger vid södra Vänerens strand och såväl historiskt som idag präglar kusten och sjöfarten kommunen. Kommunen natur utgörs förutom kust av stora bördiga jordbruksområden, men även av skog.

Kommunens näringsliv är dynamiskt med ett högt nyföretagande. Små och medelstora företag dominerar. Dock är de tre största arbetsgivarna från den offentliga sektorn. Lidköpings kommun är störst med drygt 4 500 anställda, följda av Västra Götalandsregionen med drygt 1 000 anställda och Såtenäs Garnison med drygt 900 anställda. Fyra privata företag/organisationer har idag över 200 anställda. Dessa är Lantmännen, Fazer Bageri AB, Lidköping Machine Tools AB och SNA Europé AB.

Några utvecklingsområden i det geografiska Lidköping som nämns av politiker och tjänstemän är bl.a. utveckling inom det näringspolitiska området och besöksnäringen. När det gäller näringslivet finns det flera spännande exempel på utvecklingsprojekt. Bland annat vill kommunen utveckla det gamla Rörstrandsområdet till att bli ett center för design, kultur, m.m. med kopplingar till dess historia inom porslinstillverkningen. Besöksnäringens fokus är givetvis den vackra kusten med möjlighet till rekreation och fiske. Läckö slott är ett berömt besöksmål inom kommunens gränser. Utveckling av strandnära boende inom Lidköpings tätort är också en aktuell fråga som diskuteras i kommunen.

Kommunorganisationen

Lidköping är organiserad enligt en klassisk nämnd-/förvaltningsstruktur. Det finns idag åtta nämnder med förvaltningar som utförare. Dessa är:

- Barn- och skolnämnden
- Kultur- och fritidsnämnden
- Miljö- och byggnämnden
- Samhällsbyggnadsnämnden
- Socialnämnden
- Teknisk servicenämnd
- Utbildningsnämnden
- Vård- och omsorgsnämnden

Samhällsbyggnadsförvaltningen servar både samhällsbyggnads- och miljö-/byggnadsnämnd. Kommunen har en gemensam räddningsnämnd i västra Skaraborg. Kommun har fyra helägda kommunala bolag.

Mandatfördelning i kommunfullmäktige de senaste tre mandatperioderna ser ut på följande sätt:

Mandat-period	M	C	Fp	KD	S	V	Mp	S:a
1999-02	9	6	3	2	19	7	2	51
2003-06	8	5	4	5	21	6	2	51
2007-10	12	5	2	5	21	4	2	51

Kommunstyrelsens ordförandepost innehavs av socialdemokraterna.

Utvärderingen

Lidköping utvärderades som provkommun år 2002 av Oslo Universitet i samarbete med dåvarande Svenska Kommunförbundet. Detta skedde innan Kommunkompassen erbjöds som utvecklingsverktyg till Svenska kommuner. Den rättningspraxis som idag har utvecklats och som används skiljer sig till vissa delar från den som användes vid provutvärderingen år 2002. Det leder till att skillnader i poäng på olika områden mellan den gamla och denna utvärdering inte alltid direkt motsvarar en direkt relaterad förändring i kommunens verksamhet. Där så är fallet kommenteras detta i texten.

Den andra utvärderingen av Lidköpings kommun genomfördes i oktober 2007. Utvärderingsgruppen som bestod av två personer har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

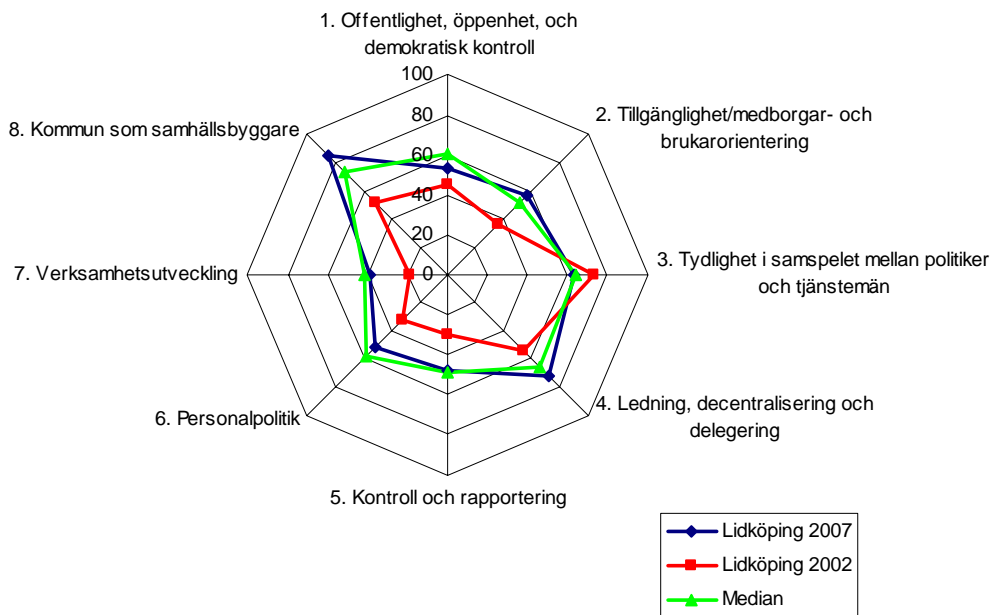
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Lidköpings kommun 2007 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

Område	Lidköping 2007	Lidköping 2002	Median alla utvärderingar
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	53	45	60
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	56	35	51
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	63,5	73	64
4. Ledning, decentralisering och delegering	71	53,5	65
5. Kontroll och rapportering	48	30	49
6. Personalpolitik	50	31,5	57
7. Verksamhetsutveckling	39	19	41
8. Kommun som samhällsbyggare	84	51	72
TOTALT	464,5	338	453,5

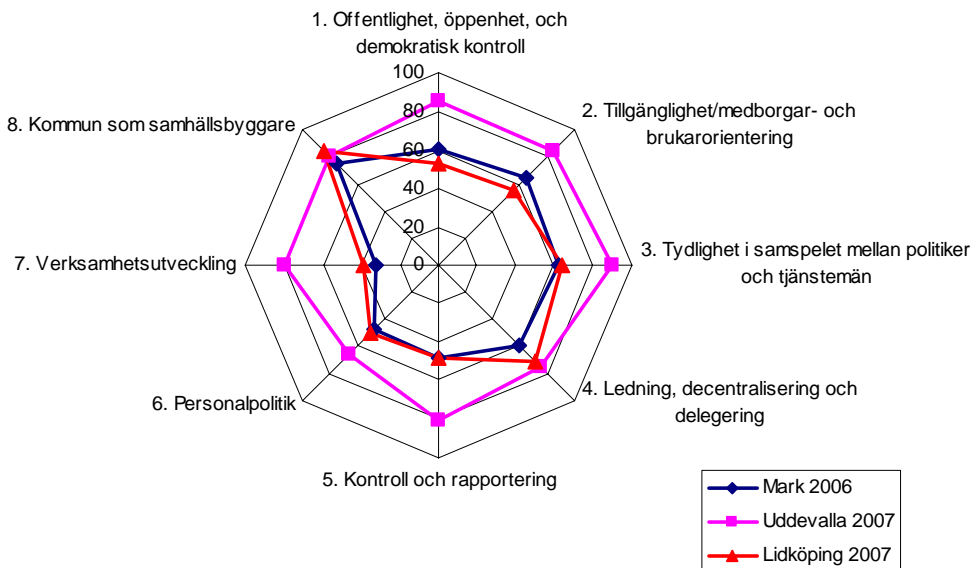
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Lidköpings profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde för alla de kommuner som utvärderats. Även en kurva som visar 2002 års utvärdering i Lidköping finns med.

Lidköping 2002, 2007



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i 65 svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Det politiska systemet

Lidköpings kommun kan sägas ha en demokratisk profil som överensstämmer med många andra svenska kommuner. Den representativa demokratin är tydlig och kommunikationen med medborgarna sker till stor del genom partipolitiken. Kommunen har själv identifierat ett behov av att vitalisera demokratin. Ett "demokratiråd" har tillsatts som har till uppgift att hitta och pröva vägar att öka det demokratiska inflytandet för medborgarna. Kommunen har idag några nya inslag av demokratiska kanaler. Det finns medborgarförlag, KF-sammanträden sänds via lokalradio och allmänhetens frågestund inför KF-möten har införts. Ett spännande inslag är invånarträffar som startats upp och som ska genomföras i alla kommundelar. Det finns fler möjligheter att utveckla det demokratiska samspelet med Lidköpingsborna.

Ett förbättringsområde i Lidköping är att bli tydligare när det gäller att presentera till medborgarna vad kommunen åstadkommer. För att detta ska kunna ske måste relevanta och jämförbara resultatmått tas fram, som sedan kommuniceras till medborgarna.

Idag arbetar kommunen med dialogbaserad styrning, en form av balanserad styrning (balanced scorecard), som ett koncept för att beskriva och följa upp det politiska uppdraget till förvaltningen. Det är ett ambitiöst system som har förtydligat det politiska uppdraget. Dock finns det fortfarande mycket arbete kvar för att få systemet att bygga ihop de olika verksamheterna till den enhetliga kommunkoncern som både politiker och centrala tjänstemän talar om.

Förhållandet mellan politiker och tjänstemän upplevs som gott i Lidköping. Även om rollerna inte är glasklara förekommer få övertramp och det som sker kan hanteras utan problem.

Värt att notera är att Lidköping når goda resultat i den medborgarundersökning som genomfördes 2006 och medborgarna kan sägas vara mycket nöjda med kommunens tjänster och som en plats att leva och bo i.

Kommunernas förmedling av tjänster

Lidköping är en organisation med en hög grad av delegerat ansvar till dels nämnder och förvaltningar, dels till enhetsnivå. Friheten att agera inom budgetramar, personalfrågor och organisatoriska frågor är stor på verksamhetsnivå. Det finns en fördel och en nackdel med denna frihet. Fördelen är att det skapar kreativitet och möjlighet att hitta egna lösningar nära brukaren. Nackdelen är att samordning av olika system inom styrning/uppföljning, kvalitet, brukarkontakter, m.m. inte är utvecklad och olika sätt att arbeta med utveckling kan bli inlåsta i "stuprör" som förhindrar utveckling utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Båda dessa bilder finns i Lidköping. Kommunen bör kunna utveckla fler kommunövergripande system som skapar bryggor mellan verksamheter och därigenom öppnar upp för ett koncentrerat tänkande och ett lärande mellan olika verksamheter.

Lidköping uttalar ett enhetligt och tydligt brukarfokus i dokument som beskriver och som ingår i kommunens balanserade styrsystem. Detta fokus är inte lika tydligt när det gäller system och åtgärder kring bemötande, tillgänglighet, åtaganden, resultat, m.m. Här finns en förbättringspotential.

Kommunen har en jämförelsevis god ekonomi, som till viss del härrör från avkastning som kommer från försäljning av aktier i kraftbolaget Gullspång Kraft AB på 1990-talet. Detta har gjort att kommunen delvis varit förskonad från det ekonomiska stälbad som många andra kommuner drabbades av under 90-talet.

Kommunen som arbetsplats

Liksom i många andra frågor är ansvaret för personalfrågorna delegerade till förvaltningsnivån. Det är en riktig strategi när det gäller det praktiska arbetet kring kompetensutveckling, medarbetarsamtal, lönesättning, m.m. eftersom närhet till medarbetarnas i deras verksamhet måste vara utgångspunkten. Dock behövs mer av uppföljning och analys från ett kommunövergripande perspektiv om hur dessa frågor hantearas utifrån de olika personalpolitiska policys som finns antagna.

Lidköpings ledarprogram som genomförs utifrån perspektivet ”kommunkoncernen” är ett gott exempel på hur kommunen använder sig av ledarskapet för att utveckla helheten i kommunen.

Utvecklingen av lokalsamhället

Lidköping är en stark aktör i den geografiska kommunen. Intrycket är att kommunen på ett förtjänstfullt sätt agerar katalysator för att utveckla lokalsamhället och skapa tillväxt för medborgarna. Det finns många goda exempel på hur kommunen agerar tillsammans med kultur-/fritidsliv och näringsliv för att bygga ”det goda samhället”. Lidköpings kommun har etablerat breda kontaktnät såväl regionalt och nationellt som internationellt.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Lidköpingsbornas 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 och 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 lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Vid den tidigare utvärderingen år 2002 uppnådde Lidköping poängnivån 45 poäng. Vid 2007 års utvärdering fick kommunen 54 poäng vilket är en tydlig förbättring. En del av denna poängmässiga förbättring kan härledas till en generösare rättningspraxis vid det senare tillfället avseende frågor som berör ”information till medborgarna”. I realiteten ser kommunens anslag på detta område ut i stort sett som vid den förra utvärderingen. Vissa mindre försämringar har skett inom området ”medborgarengagemang”. När det gäller dialog med medborgarna via hemsidan finns det idag ingen ingång. Vid förra utvärderingstillfället fanns en ”politikerchat”. Trots att detta enligt uppgift inte fungerade väl, har inget annat dialogforum ersatt denna funktion. År 2002 fanns kontaktuppgifter (e-post, telefonnummer) till fler av kommunens politiker än idag och det fanns länkar till partiernas hemsidor vilket utvärderarna inte har kunnat hitta.. Förbättringar inom område 1 har skett då det gäller publikation av resultat från medborgarundersökningar på nätet och revisionsrapporter. Dock finns här ytterligare förbättringsmöjligheter när det gäller att tillgängliggöra resultat från brukarundersökningar, utvärderingar, m.m.

Information till medborgarna

Det går att hitta kallelser och protokoll till alla kommunfullmäktige-, kommunstyrelse- och nämndssammanträden i kommunen. Dessa ligger tillgängliga på kommunens hemsida. Detta förfarande får idag betraktas som svensk standard. Ett förbättringsområde för Lidköping är att tillhandahålla även handlingar som tjänsteskrivelser, m.m. för att underlätta förståelsen av beslut som ska eller har tagits inom de politiska instanserna i kommunen. Det finns idag flera kommuner som utnyttjar modern teknik och kopplar handlingar i pdf-format till dagordningar och protokoll. Andra kommuner gör sitt diarium sökbart via nätet. Exempel på kommuner som kommit en bit när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund, Uddevalla och Stockholm.

Ett sätt att göra viktiga politiska beslut och tunglästa handlingar som budget, årsbokslut, m.m. mer lättåtkomliga för kommunmedborgarna är ta fram ”light versioner” av viktiga dokument. Lomma och Falköping är två kommuner som har distribuerat lättlästa fyrfärgsfoldrar som beskriver kommunens budget. Orust är ett exempel på en kommun som publicerar lättlästa snabbreferat från Kommunfullmäktigesammanträden på hemsidan. Umeå kommun publicerar nyckelordlistor på nätet för alla protokoll från, KF, KS och nämnder.

Nya Lidköpingstidningen skriver enligt de intervjuade mycket och på ett bra sätt om kommunens verksamhet. Detta är ett viktigt sätt att nå ut med information om vad som är på gång inom kommunen. Kommunen köper dessutom själv annonsplats i tidningen då denna distribueras till alla hushåll. Hushållstäckningen på dessa utskick är 100 %. Detta är ett viktigt komplement till hemsidan avseende kommunal information. Kommunen anordnar återkommande informationsträffar för nyinflyttade.

Medborgardialog

I Lidköping har inrättats ett "Demokratiråd" som har till uppgift att vitalisera demokratin i kommunen. I handlingsplanen för Demokratirådet som är antagen i augusti 2007 står: *"Demokratirådets ska stödja, utveckla, samordna och följa upp olika initiativ som leder till demokratisk medborgerlig delaktighet i den politiska processen. I uppdraget ingår även att stödja arbetet med lokal demokratiutveckling i kommunens olika nämnder."* Flera konkreta exempel på konkreta åtgärder på medborgardialog, e-demokrati, fysisk planering, m.m. lyfts fram i handlingsplanen. Inget av detta har ännu hunnit sjösättas, men det ska bli spännande att se om Lidköping kommer att flytta fram positionerna inom områdena medborgardialog och demokrati.

Idag finns ingen direkt ingång för invånarna att påverka i kommunens centrala beslutsprocesser. Att det finns inslag av medborgardialog i t.ex. budgetprocessen är ovanligt i Sverige, men det finns exempel på att stadsdelsnämnder skickar budgethandlingar på remiss till invånarna. I vårt grannland Norge är budgethandlingar på remiss vanligare. Exempel på detta finns bl.a. i Kristiansand och Larvik. Medborgardialog i samband med fysisk planering, t.ex. inom översiktlig planering förekommer i Lidköping liksom i de flesta andra kommuner.

Det finns några intressanta demokratianslag i Lidköping. Ett är att kommunen har startat med "invånarträffar" fr.o.m. år 2007. En sådan träff hade genomförts i Järpås då utvärderarna besökte Lidköping. Målet är att alla invånare ska bjudas in under en mandatperiod. Vid dessa arrangemang som är tänkta att äga rum i kommunens olika bostadsområden, kan invånarna möta både politiker och tjänstemän. Det finns möjlighet att ställa frågor och komma med förslag. Kommunens verksamheter informerar samtidigt om sina tjänster.

Det finns möjlighet att lämna in medborgarförslag till kommunfullmäktige och varje kommunfullmäktigesammanträde inleds med en allmänhetens frågestund. Utöver detta finns en "frågelåda" på nätet och i kommunhusentrén där kommunmedborgarna kan lämna förslag, frågor, synpunkter, m.m. Informationen på kommunens hemsida kring hur medborgarförslag och synpunkter m.m. hanteras och sammanställs är dock mycket bristfällig.

Det finns idag inga kontaktuppgifter till Lidköpings politiker i kommunfullmäktige, styrelser och nämnder. Det är endast kommunalråd och nämndsordföranden som har angivit sina telefonnummer och e-postadresser. Detta kan tyckas konstigt i en era då e-post för många människor är en naturlig kontaktväg och då kommunen vill öka dialogen mellan politik och medborgare. Det finns kommuner som givit sina politiker kommunala e-postadresser, t.ex. Trollhättan och Umeå. Många kommuner presenterar sina politiker med både foto, alla uppdrag och fullständiga kontaktuppgifter. Det görs t.ex. i Trollhättan och i Stockholms stadsdelsnämnder.

Idag används inte kommunens hemsida till dialog med medborgarna. Det har tidigare funnits frågefunktion och chatfunktion, men detta har inte ansetts fungera väl. Ett intressant exempel på politisk kontaktväg och marknadsföringskanal är kommunalrådets blogg på nätet. Denna är enligt uppgift välbesökt och här finns kanske ytterligare utvecklingsmöjligheter på den politiska arenan för Lidköping och andra kommuner.

Redovisning av resultat

När det gäller resultatredovisning har kommunen blivit tydligare jämfört med förra utvärderingstillfället, även om det fortfarande finns en stor förbättringspotential.

I kommunens årsbokslut som finns på kommunens hemsida redovisas uppnådda resultat i en kompassros som belyser de fem fokusområdena i den balanserade styrningen. Det görs för kommunfullmäktige och nämnder. Det är en bra väg att sammanfatta komplexa verksamheters resultat. Tyvärr är det bedömningssystem som används för att sätta resultatnivån svår att förstå för en lekman och det är inte lätt att läsa ut vad den uppnådda nivån faktiskt står för.

På kommunens hemsida finns resultatet från medborgarundersökningar gjorda år 2005 och år 2006. Kommunens resultat går här att jämförbara med ett flertal andra kommuner som gjort undersökningen via SCB. På hemsidan finns dessutom skolans kvalitetsredovisningar. Här kan göras vissa resultatjämförelser mellan enheter.

Kommunens revisionsrapporter publiceras på nätet vilket också ger en bild av hur kommunen arbetar och vilka resultat man uppnår.

Lidköping skulle kunna utveckla området resultatredovisning ytterligare. Det finns många olika brukarundersökningar, utredningar, undersökningar, m.m. som görs inom kommunens olika verksamheter. Mycket av resultaten från dessa används som internt arbetsmaterial och synliggörs inte utåt till medborgare/brukare. Dessa resultat är av intresse för Lidköpingsborna och kan ge en bild av vad de faktiskt får för kvalitet för sina skattepengar. Detta skulle bli ändå tydligare om det gjordes fler resultatjämförelser med andra kommuner i Sverige. Tidigare medverkade Lidköping i Jämförande Kvalitetsnätverk Västkust, men har nu hoppat av detta jämförelsearbete.

Tyresö, Uddevalla och Trollhättan är exempel på kommuner som samlat alla sina brukarundersökningar, m.m. under en gemensam rubrik på nätet. Ett spännande projekt att lära ifrån är "Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning" som leds av ges Sveriges Kommuner och Landsting och som har till syfte att ta fram resultat som kommunfullmäktige kan använda sig av för att kommunicera en resultatbild till medborgarna.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Kallelser och protokoll på hemsidan
- Annonssplats i Nya Lidköpingstidningen
- Invånarträffar, frågestund i KF, medborgarförslag
- Kommunalrådsblogg

Förbättringsområden

- Handlingar på nätet
- Light-versioner av viktiga dokument och beslut
- Fler inslag av medborgardialoger
- Telefonnummer och e-postadress till alla politiker
- Fler resultat och jämförelser tillgängliga för medborgarna

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Allmänt

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

Inom detta område har det skett en förbättring på 49 %, från 35 poäng år 2002 till 52 poäng år 2007. Denna förbättring beror framförallt på den tydliga brukarfokusering som idag finns i kommunens styrmodell och på den förbättrade brukarinformationen som kommunen bl.a. har på sin hemsida. Även det faktum att resultat från medborgar-/brukarundersökningar finns med som indikatorer i flera av styrkortet leder ett bättre utfall inom detta område.

Kund/brukarfokusering

Det finns idag ett tydligt brukarfokus i kommunens övergripande styrdokument. ”Kundfokus” finns som ett perspektiv i den balanserade styrmodellen och den dialogbaserade styrningen som kommunen lyfter som styrmodell betonar begreppet ”Kunden i centrum”. I uppföljningen som görs per nämnd sammanfattas kundfokus på olika sätt. Värderingen av uppföljningen görs av respektive nämnd i ett diagram via en indexerad skala som är lite svår att förstå för en utomstående betraktare. Bakom denna värdering finns ett antal olika indikatorer för varje nämnd.

Det är dock svårt för utvärderarna att se hur detta kundfokus konsekvent och praktiskt slår igenom i verksamheterna. Vid intervjuerna talas om en ökad närhet mellan verksamhetsföreträdare och brukare. Exempel på en ökad dialog ges från möten med föräldrar i skolan och med näringslivets företrädare.

Det finns många kommuner som arbetar med servicedeklarationer, tjänstegarantier, åtaganden, etc. vilket är ett sätt att i dokumenterad form tydliggöra ett brukarfokus genom att beskriva vilken kvalitetsnivå brukarna kan förvänta sig i de tjänster som kommunen levererar. Detta kan vara ett sätt för Lidköping att klargöra brukarfokus för sina ”kunder” och lägga en kvalitativ ribba för verksamheterna. Sådana garantier/deklarationer skulle då kunna kopplas till befintliga styrkort.

Uddevalla, Umeå och Lomma är några kommuner som har tagit fram ett stort antal servicedeklarationer.

Bemötande och tillgänglighet

I lönekriterierna (2005) för enhetschefer finns följande kriterium:

”Brukar/kundfokus

- *Har fokus på dem som vi är till för.*
- *Har ett respektfullt bemötande och serviceinställning”*

Det är ett bra anslag för att i chefsuppdraget lyfta fram brukarfokus. Dock har utvärderarna inte kunnat se vilken betydelse detta kriterium har fått i praktiken.

Ytterligare anslag kring bemötande och tillgänglighet är kommunens ”Kommunikationspolicy” där det bl.a. anges vilka förhållningssätt kommunen ska ha vid externkommunikation med medborgare/brukare via t.ex. telefon och e-post. Detta beskrivs ytterligare i kommunens telefonpolicy och riktlinjer för e-post. Här gäller samma resonemang som tidigare. Utvärderarna har inte kunnat se några uppföljningar kring hur genomslaget av dessa policys/riktlinjer påverkar verksamheten. Här finns ett förbättringsområde för kommunen.

Ytterligare ett förbättringsområde för kommunen kan vara att genomföra en bred utbildning kring bemötande och tillgänglighet riktad till alla anställda. Enligt uppgift föreligger ett sådant uppdrag som ska påbörjas under 2008. En utbildning ”Den företagsamma förvaltningen” har genomförts tidigare och berört många anställda som kommer i kontakt med näringslivet. När det gäller tillgänglighet och bemötande kan inspiration hämtas från kommunerna Falköping, Mark, Tyresö och Trollhättan som samverkade i projektet ”Kommun Direkt”. Dessa kommuner genomförde flera olika åtgärder för att utveckla brukarfokuseringen och de utvärderade även sin tillgänglighet.

Information till brukarna

Lidköping har en informativ och enhetligt utformad hemsida. Den är anpassad till brukarperspektivet och får betraktas som lättnavigerad. Hemsidan finns i en lättläst version och viss information finns även översatt till engelska. Det går inte att ”lyssna” på hemsidan.

Kommunen har tagit fram en grafisk profil som har fått ett tydligt genomslag på dels kommunens hemsida, dels i det tryckta materialet som tagits fram under senare år. Det gäller även det som producerats ute i verksamheterna. Dock har den grafiska profilen inte slagit igenom i de kommunala bolagen, vilket kan ses som ett visst hinder för en bild av en kommunkoncern.

Kommunhusets reception och växel har framförallt en hänvisande funktion. Det finns kommuner som utvecklar dessa funktioner till att mer agera som ”kundcenter” dit alla samtal, frågor, informationsinsatser, m.m. kanaliseras. Detta för att samla medborgarnas och brukarnas ingång till kommunen via ”en dörr” där kommunen ansvarar för att den som vänder sig till kommunen får ett tillfredställande svar på sina frågor eller får hjälp. Det kan vara ett sätt att kvalitetssäkra tillgänglighet och få bort hänvisningskopplade telefoner, otillgängliga tjänstemän, borttappad e-post, etc. Nacka kommun

och Bromma stadsdel i Stockholm kan vara två exempel att inspireras av. I Lidköping kommer en dataterminal ställas ut i kommunhusentrén vilket gör det möjligt för besökare att bl.a. söka kommunal information.

Valfrihet

I Lidköping kan blivande högstadiel elever aktivt välja skola. Dock gäller närhetsprincipen och ”i mån av plats”. Det finns ett gymnasiesamarbete med fritt val mellan skolor inom Skaraborgsområdet vilket ökar utbudet för Lidköpings elever. Inom äldreomsorgen försöker kommunen vara så tillmötesgående som möjligt och det finns möjlighet att få tillgång till ett ”mellanboende” då det uppstår kö till något efterfrågat boende.

Det finns få alternativa utförare i Lidköping. Brukarna kan välja på två friförskolor, en icke kommunal grundskola och ett frigymnasium.

Medborgar-/brukarundersökningar

En större medborgarundersökning har skett år 2005 och 2006. Det går att hitta resultat från undersökningen på kommunens hemsida. Flera av resultaten i enkäten används som indikatorer i kommunfullmäktiges styrkort vilket är ett gott exempel på hur resultatet integreras i kommunens styrsystem. Även resultaten från brukarundersökningar redovisas som indikatorer och finns med i skolans kvalitetsredovisningar. Inom flera hemvårdsenheter ingår resultatet i anhörig/brukarenkäter som en del i ett bonuslönesystem för de anställda. Alla dessa exempel visar på att resultaten från de nämnda medborgar-/brukarundersökningar är en del i ett löpande förbättringsarbete i kommunen.

Synpunkts-/klagomålshantering

I Lidköping finns inget kommunövergripande synpunkts-/klagomålshanteringssystem. Dock finns det tre exempel på fristående system. Ett inom Barn och skola – ”Synpunkter”, ett inom Vård och omsorg - ”Din åsikt” och ett inom Individ och familj – ”Klagomålpolicy för Individ och familjeomsorgsförvaltningen”. Det finns även ett felanmälanssystem för teknisk verksamhet – ”Ofelia”. Kommunen har dessutom ett övergripande förslagssystem på sin hemsida. Nästan alla dessa system (ej IFO:s) har ingångar via hemsidan, men är inte integrerade med varandra.

Det kan utifrån ett brukarperspektiv vara förvirrande med olika ingångar för olika verksamheter avseende synpunkter/klagomål och att vissa verksamheter inte har några ingångar alls. Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att införa ett kommunövergripande synpunkts-/klagomålshanteringssystem enligt principen ”en dörr in” och där kommunen ansvarar för en systematisk hantering av det som kommer in. Här finns möjligheter att lära från många kommuner. Två av dessa är Kungsbacka och Uddevalla.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Kundfokus i styrdokument
- Kundbemötande i lönekriterier
- Telefon- och e-postriktlinjer
- Tydlig hemsida
- Grafisk profil
- Systematisk hantering av resultat från medborgar-/brukarundersökningar

Förbättringsområden

- Servicedeklarationer, tjänstegarantier, etc.
- Uppföljning och utvärdering av tillgänglighet och bemötande
- Utbildning kring tillgänglighet och bemötande
- Kommunens grafiska profil i bolagen
- Kontaktcenter
- Kommunövergripande synpunkts-/klagomålshanteringssystem

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 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.

Jämfört med utvärderingen år 2002 då kommunen uppnådde 73 poäng kan det tyckas det ha skett en försämring eftersom kommunen år 2007 endast får 63,5 poäng. Denna skillnad finns inte i verkligheten utan härrör utifrån strängare bedömningspraxis i den utvecklade form av Kommunkompass som idag används av SKL. Snarare kan sägas att en förbättring har skett genom att kommunen infört ett balanserat styrsystem.

Styrning

Lidköpings kommun har arbetat med att tydliggöra och förankra ett styrsystem som ger en bättre ”styrkraft”. Kommunen har infört ett dialogbaserat styrningssystem som bygger på konceptet ”balanserad styrning”. Huvudsegment i detta styrningssystem ska vara:

- Dialog och delaktighet
- Helhetssyn på hela "kommunkoncernen"
- "Kunden i centrum"

Styrkortet består av följande perspektiv: kund, process, utveckling och lärande, human, ekologi.

Nivåerna i styrkortet beskrivs via:

- Vision
- Strategier – hur visionen ska nås
- Framgångsfaktorerna – vad som krävs för att lyckas
- Indikatorerna – visar om man är på rätt väg.

I denna modell finns inga uttalade mål, men dessa finns uttalade i indikatorerna där dessa är ställda mot en underförstådd önskan om en ökning eller en minskning. Det kanske hade varit tydligare att beskriva vad kommunens förväntan/mål med indikatorerna faktiskt är. Arbetet med styrsystemet pågår hela tiden och det slipas hela tiden till och blir bättre. Lidköpings modell kan vara intressant för andra kommuner att studera och följa utvecklingen på.

Det finns fortfarande förbättringsområden enligt utvärderarnas syn på ett effektivt styrsystem. Det finns dels en kommunövergripande vision och dels nämndspecifika visioner. De nämndspecifika känns inte härledda ur den kommunövergripande och ger en bild av spretighet avseende kommunövergripande inriktning. Många kommuner har beslutat att ha en gemensam vision som gäller alla nämnder och verksamheter. Ett exempel på otydlighet avseende övergripande vision i Lidköping är att denna inte finns angiven i kommunens "Budget 2007 – Verksamhetsplan 2008-2009". Dock finns olika visioner för flera av nämnderna i handlingen.

Sättet att beskriva styrkortet varierar mellan nämnderna. Kommunfullmäktiges struktur i sitt styrkort återkommer inom utbildningsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden. Övriga nämnder har en egen struktur. Utifrån ett kommunövergripande perspektiv är en gemensam struktur att föredra.

Indikatorernas tydlighet varierar mycket. Här finns genomförande av aktiviteter som "Samarbete mellan Barn/skola och Utbildning", frågeställningar som "Vilka aktiviteter finns för elever på raster och hur ser personalens medverkan ut?" och tydligt mätbara resultat som "Kostnader per betygspoäng ska inte öka i jämförelse med övriga kommuner i riket". En nämnd har i budget för 2007 tagit med indikatorer som ska uppnås år 2004 och 2005 vilket kan ses som ett tecken på att styrkraften är begränsad i detta fall.

En ökad samstämmighet för hur indikatorerna är skrivna är eftersträvansvärt för att underlätta den kommunövergripande helhetssynen. Här skulle även ett större fokus på resultat kunna tydliggöra kommunens riktning och budgetambitioner. Resultat kan avse såväl ekonomi och volym som kvalitet på tjänsterna.

Det finns ett antal tvärssektoriella program. Dessa program, policys, m.m. är bl.a. Drogpolitiskt program, Integrationspolitiskt program, Internationalisering, Jämställdhetspolicy, Kommunikationspolicy, Lednings och organisationspolicy, Miljöpolicy

och Verksamhetsplan för folkhälsoarbete. Hänvisningar till flera av dessa finns i kommunfullmäktiges styrkort, men de fångas inte tydligt upp i nämndernas styrkort varför det kan vara svårt att se vilka anslag nämnderna tar inom dessa planer och hur de uppnås. Uppföljningen av de tvärssektoriella planerna görs utanför den löpande budgetprocessen och har ibland en annan cykel än årsbokslutet.

En sammanfattande synpunkt kan vara att det ibland är svårt att följa den ”röda tråden” från KF-nivå över nämnderna ner till verksamheten. Ytterligare ett utvecklingsområde kan vara att tydligare koppla ekonomi med den verksamhet som ska uppnås. Idag är dessa kopplingar inte tydliga i budgetdokumentet.

Intrycket vid intervjuerna i samband med utvärderingen är att många är positiva till den balanserade och dialogbaserade styrningen, men att den inte ”sitter” i organisationen. En rekommendation är att ytterligare kraft och tid ägnas åt att befästa och fördjupa kunskapen av modellen hos alla anställda och att fortsätta att utveckla modellen.

En kommun som idag kommit mycket långt avseende balanserad styrning är Uddevalla kommun. Här kan finnas inspiration till Lidköpings styrmodell.

Uppföljning

I årsbokslutet sammanfattas varje styrkort i de fem styrkortsperspektiven genom redovisning av ett spindeldiagram. Detta görs för KF och för de olika nämnderna. I diagrammet visas en standardiserad skala från 0-5. Det framgår inte hur bedömningen görs och varför just den nivå som redovisas uppnås. För en utomstående betraktare skulle det vara bra med en mer lättförståelig skala på axlarna i diagrammet. Resultatet i de olika perspektiven beskrivs dessutom i text genom en analys av framgångsfaktorer och indikatorer. Alla de framgångsfaktorer och indikatorer som finns beskrivna i verksamhetsplanen redovisas inte. Dessa finns däremot i de flesta fall redovisade i respektive nämnds verksamhetsbokslut.

I kommunens löpande rapportering och i delårsbokslut avrapporteras inte verksamhet i någon större omfattning, vilket gör att huvudfokus under löpande budgetår är ekonomiuppföljning.

Uppföljningen av de tvärssektoriella handlingsplaner som är nämnda som indikatorer i KF:s styrkort görs utanför den löpande budgetprocessen och har ibland en annan cykel än årsbokslutet. Det gäller t.ex. ”Gröna Nyckeltal” från 2004. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att synkronisera uppföljningen av kommunens tvärssektoriella handlingsplaner med budgetprocessens uppföljningssteg.

En utmaning som Linköping liksom många andra kommuner står inför är att tydliggöra kopplingen mellan anslagna ekonomiska medel och de mål som uppnås. För att detta ska göras måste både kostnad och kvalitet kunna mätas, samt knytas till varandra. Dessa storheter måste även jämföras med andra som levererar liknande tjänster. Det handlar i grund och botten om att mäta effektivitet och produktivitet på tjänster. I flera av de projekt som Sveriges kommuner och Landsting idag driver arbetar man med att försöka ta fram denna typ av jämförande mått. Det sker bland annat i det stora jämförelseprojektet där drygt 160 svenska kommuner ingår. Kommunen har tidigare deltagit i ”Jämförande Kvalitetsnätverk Västkust” som idag är kopplat till detta jämförelseprojekt.

I Lidköping görs få återkommande jämförelser med andra kommuner.

Ansvarsfördelning och roller politiker/tjänstemän

Intrycket är att det i Lidköping finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Politikerna uttalar ett stort förtroende för sina tjänstemän och tjänstemännen anser att korsning av roller inte vållar några problem.

Det finns en hög grad av delegerat ansvar från politisk nivå till tjänstemannanivå avseende bl.a. ekonomi och personalfrågor.

Ett signum för Lidköpings styrmodell är vara dialog. Tanken är att dialogen ska genomsyra den löpande verksamheten och vara en del av styrnings-/uppföljningsprocessen. På kommunövergripande nivå genomförs dialogdagar, en i anslutning till budget och en i anslutning till bokslut. Vid dessa tillfällen möts politiker och tjänstemän och diskuterar strategiska frågor utifrån ett styr-/uppföljningsperspektiv. Det finns även andra tillfällen då politiker och tjänstemän träffas för att diskutera kring olika teman, t.ex. folkhälsofrågor. Kommunfullmäktige genomför dialogmöten kring olika teman utanför den formella ärendehanteringsstrukturen.

Det har till viss del varit svårt för utvärderarna att utvärdera vad detta står för i verksamheterna eftersom kommunen inte har "mätt" och utvärderat detta arbetssätt. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare beskriva vad dialogen innebär på verksamhetsnivå och att återkommande följa upp innehåll i denna dialog.

Ytterligare ett utvecklingsområde kring dialog skulle kunna vara att genomföra återkommande träffar med politiker och tjänstemän från både förvaltningar och från de kommunala bolagen. Detta utifrån ambitionen i Lidköping att det koncernövergripande perspektivet ska bli tydligare. Detta görs i bl.a. Göteborgs Stad och i Karlshamn.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Spännande modell av balanserad styrning
- Bra uppföljning i fem fokusområden
- Hög grad av delegerat ansvar till förvaltning avseende ekonomi och personal
- Tydlighet avseende roller VAD - HUR

Förbättringsområden

- Mer enhetligt utformad verksamhetsplan på nämndsnivå
- Tydliggöra den "röda tråden" från KF till nämnder
- Synkronisering av tvärsektoriella handlingsplaner i budgetprocessen
- Uppföljning av effektivitet och produktivitet
- Beskrivning och uppföljning av dialogbaserad styrning i verksamheterna
- Koncerntreffar

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?

- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Inom område 4 har det skett en markant förbättring sedan förra utvärderingstillfället. Detta är nu ett av kommunens starkaste områden på 71 poäng. Vid förra utvärderingstillfället nådde kommunen 53,5 poäng. En viss del beror på att frågeställningar i den nuvarande Kommunkompassen bedöms lite annorlunda än i den testomgång Lidköping genomförde för 5 år sedan. Dock finns det flera områden som utvecklats. Framförallt syns detta inom området ”samverkan”. Idag sker mycket mer inomkommunal samverkan och samverkan med externa parter. Det finns också fler exempel på extern finansiering av projekt. Kommunens projektstyrningsmodell ger också kredit i detta område. Intrycket är dessutom att ansvar och rörelsefrihet på enhetsnivå till viss del har ökat avseende ekonomi, personal, organisation, etc.

Delegation till enhetsnivå

Ansvar för budgetfördelning, personaltillsättningar och organisationsförändringar är i hög grad delegerat till enhetsnivå i Lidköping. Friheten och därmed ansvaret är stort för enhetschefen när det gäller den egna verksamheten. En viss begränsning i enheternas frihet är att de inte fullt ut bär över-/underskott mellan de olika budgetåren. Hur detta görs varierar mellan olika förvaltningar.

Tvärsektoriella handlingsplaner och projekt

Det finns flera tvärsektoriella handlingsplaner i Lidköping, t.ex. kring miljöarbete, drogförebyggande arbete och folkhälsoarbete. Många är dockade till kommunens styrmodell via kommunfullmäktiges styrkort.

Det finns även flera exempel på samarbetsprojekt i Lidköping där flera olika förvaltningar samverkar med varandra kring ett gemensamt mål. Exempel på några av dessa är:

- Kostpersonal används som föreläsare o utbildare i andra förvaltningar.
- Skola och IFO samverkar i flera projekt, t.ex. kring familjer i behov av särskilt stöd.

- Daglig verksamhet inom Vård och omsorg erbjuder bl.a. vaktmästeritjänster och har en tvättgrupp
- Komvux ordnar utbildningar inom "Läraryftet"
- Den kommunal psykiatriverksamheten samverkar med både skola och IFO

Lidköping samarbetar inom flera olika verksamhetsområden med sina grannkommuner. Några exempel på sådant samarbete är:

- Räddningstjänst - Lidköping, Vara och Grästorp.
- Plan- och byggverksamhet – Lidköping och Grästorp.
- Miljö och hälsa – Lidköping, Grästorp och Götene.
- Trafikfrågor – Lidköping, Grästorp och Vara.

Det finns även samarbetsprojekt med andra externa organisationer, t.ex.:

- Lidköping säljer konsumentvägledning till Götene
- Kostenheten samverkar med gymnasiets restaurangutbildning
- Idrottslyftet - idrottsklubbar kommer till skolan och informerar
- Lidköpings sparbank sponsrar ett skolprojekt kring mångfald

Listorna ovan kan göras mycket längre. Det finns en modell framtagen för hur projekt ska genomföras och som kallas "ITOP-modellen". Den beskriver stegen planering – genomförande – uppföljning i ett projekt. Dock har den inte en styrande mall för hur de olika stegen ska beskrivas.

Utvärderarna har bara till viss del synat olika projektbeskrivningar. Intrycket är att modellen inte är generellt styrande för hur projekt beskrivs. Inga av de projektbeskrivningar som utvärderarna har sett innehåller detaljerade kostnadsbeskrivningar avseende planerad arbetstid som förväntas läggas i projektet. Flera projekt har inga kostnadsberäkningar överhuvudtaget.

Sammanfattningsvis kan sägas att projektstyrningsmodellen är ett gott exempel men kommunen skulle behöva följa upp i vilken utsträckning den används. Kommunens projekt skulle även behöva vässas avseende förväntade kostnader, t.ex. genom arbetstid i projektet.

Chefsroll och ledarskap

Förvaltnings- och enhetschefernas generella roller i organisationen beskrivs tydligt i "Lednings- och organisationspolicyn" för Lidköpings kommun. Dessa befattningsbeskrivningar finns däremot inte omformade till personliga kontrakt, åtaganden, etc. som klargör den enskilde chefens roll på sin specifika arbetsplats. En sådan nedtecknad och personligt utformad förväntansbild kan utgöra grunden för medarbetarsamtal och andra former av utvärderingar som kan göras, t.ex. medarbetarenkäter. Beskrivning och utvärdering av det personliga uppdraget som chef kan utvecklas i Lidköping.

Förvaltningscheferna tycks i de flesta fall vara kända och synliga i sina respektive organisationer. Respektive förvaltning tycks ha regelbundna och systematiska möten inom ledningsgrupp och mellan chefer på olika nivåer i organisationen. Det finns inget gemensamt mönster för hur detta är organiserat i kommunen.

Det finns inte heller några gemensamma mönster för hur problem i ledarskapet hantearas inom de olika förvaltningarna. Inom IFO arbetar man med handledning för chefer

och inom teknisk service finns en kontaktperson som kan ge stöd. Det finns flera kommuner i Sverige som har upphandlat möjlighet till personligt samtalsstöd för både chefer och anställda. Ale, Kungälv och Umeå är några av dessa kommuner.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegerat ansvar till enhetsnivå
- Många samverkansprojekt, internt och externt
- Metodhandbok för projektarbete
- Tydlig Lednings- och organisationspolicy

Förbättringsområden

- Uppföljning och kvalitetssäkring av projekt
- Personliga förväntansbilder på chefer
- Utvärdering av chefsrollen
- Personlig stödfunktion för chefer och medarbetare

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsperspektiv.

Inom detta område har skett tydliga förbättringar sedan utvärderingen år 2002. Framförallt utgörs dessa av att det idag finns ett styr-/uppföljningssystem som beskriver verksamheten via indikatorer. Kommunen använder sig till viss del av projektstyrningsmodell ITOP och internfaktureringsystemet för servicetjänster ger en tydlighet avseende interna stödkostnader. Inom området finns ytterligare förbättringsmöjligheter, men det har skett avsevärda förbättringssteg sedan utvärderingen 2002 då kommunen erhöll 30 poäng. År 2007 var resultatet 48 poäng.

Löpande rapportering

Bilden utvärderarna har fått av Lidköpings interna rapporteringssystem under budgetåret är att det sker en löpande avrapportering av ekonomi. Rapportering sammanställs per tertial. Tertial- och delårsbokslut redovisas till kommunfullmäktige. Detta delårsbokslut innehåller även kortare beskrivningar av verksamhet. Hur denna verksamhetsuppföljning skrivs varierar mellan olika förvaltningar, men är oftast mycket kort och skissartad. Kopplingen till det som beskrivs i budget/verksamhetsplan är inte helt tydlig. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att stärka verksamhetsuppföljningen under löpande budgetår och göra dessa uppföljningar tydligare kopplade till den struktur med strategier och indikatorer som finns i den balanserade styrmodellen.

Uppföljning av tvärsektoriellt arbete och projekt

Som tidigare nämnts under område 3 finns hänvisningar till kommunens tvärsektoriella handlingsplaner i KF:s styrkort. Dessa handlingsplaner följs upp utanför budgetprocessen och har en annan periodicitet än uppföljningarna av budget. Eftersom dessa planer ingår i styrkedjan skulle även uppföljningen av dessa behöva synkroniseras bättre med budgetprocessen. Uddevalla kommun har ett liknande system med dessa planer kopplade till KF:s styrkort. Ett utbyte med denna kommun kan kanske ge nya idéer för hur dessa planer ska kunna hanteras.

När det gäller uppföljningar av de projekt som kommunen bedriver ser bilden splittad ut. Utvärderarna har inte kunnat hitta uppföljningar till alla de projektbeskrivningar man studerat. De uppföljningar som gjorts varierar i form och innehåll. I flera fall avviker de från modellen ITOP. Generellt saknas uppgifter om kostnader i form av nedlagd arbetstid.

Kostnadsbudgetering

Begreppet kostnadsbudgetering står för att en budget byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering avser kostnader för lön, material, hyra, m.m. fördelat på resultatenheter och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Detta sätt att budgetera bygger på en hög kunskap kring vad produktionskostnaderna är och förutsätter en tydlig koppling mellan ekonomi och levererad volym och kvalitet.

I Lidköping sker en grundläggande ramfördelning av budget och därefter en kostnadsuppbyggnad per elev, vårdplats, m.m. I detta fall styr ramen. I det förra exemplet är det produktionskostnaderna och verksamhetens produktivitet/effektivitet som styr utfallet i budget. Detta sätt att underifrån bygga budgeten utifrån produktion skapar möjligheter till att jämföra produktivitet och effektivitet mellan olika kommuner. Inspiration kring detta kan hämtas från samarbetet som sker mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund kring jämförelser med bl.a. resultatmått för att kunna värdera och kalibrera kostnader i budget i förhållande till de tjänster som levereras. Ambitionen bland dessa kommuner är att kunna lägga ut ökade produktivetskrav på verksamheter om det går att identifiera för höga kostnader i förhållande till övriga i nätverket.

Avvikelsehantering

Lidköping har som många andra kommuner rutiner för vad som händer i organisationen vid budgetavvikelse. Det gäller endast den ekonomiska budgeten. Systematiken är mycket otydlig när det gäller avvikelse i förhållande till de indikatorer som finns övergripande och per verksamhet. Detta kan bero på följande orsaker:

1. Den ekonomiska budgeten är inte tydligt kopplad till de strategier och indikatorer som finns.
2. Indikatorerna är i många fall inte tillräckligt tydliga, heltäckande och utmanande för att ringa in den verksamhet som ska bedrivas under budgetåret.
3. Indikatorerna i Lidköping saknar i många fall fastlagd målnivå, varför det är svårt att mäta av mot en förväntad prestation.
4. Många indikatorer kan endast mätas av per helår.

Här finns ett utvecklingsområde som Lidköping delar med många andra kommuner.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Tydlig löpande ekonomiuppföljning
- En bra början kring verksamhetsstyrning/uppföljning via indikatorer
- ITOP-modellen för projektstyrning
- Ekonomisk avvikelsehantering

Förbättringsområden

- Mer fokus på verksamhetsuppföljning under budgetåret
- Mer enhetlig uppföljning av projekt
- Tvärsektoriella handlingsplaner med koppling till budgetprocessen
- Ökat fokus på produktivitet och effektivitet
- Avvikelsehantering avseende verksamhet

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 yrkes-

grupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Vid 2002 års utvärdering fick Lidköping 26,5 poäng på detta område. År 2007 blev resultatet istället 50 poäng. Det kan tyckas som en kraftig förbättring, men en del av denna poängökning härrör från förändringar i frågor och ändringar i poängsättning i förhållande till den provutvärdering som gjordes år 2002. Dock finns här även tydliga förbättringar som ger ett utfall i högre poäng. Arbetet med ledarutveckling i Lidköping har utvecklats och är idag ett gott exempel för andra kommuner. Erfarenheter har utvecklats och förbättrat den individuella lönesättningen.

Generellt angående personalpolitik i Lidköping

Kommunens gemensamma personalpolitik styrs genom att kommunen centralt utfärdar policyhandlingar, riktlinjer och vissa rutiner, som berör olika aspekter av kommunens personalfrågor. Ansvaret för att genomföra det personalpolitiska arbetet har lagts på förvaltningsnivå. Detta gör att det finns stora variationer på hur arbetet genomförs. En generell kommentar kring detta förfarande är att det har varit svårt att på en övergripande nivå se hur de angivna riktlinjerna och rutiner efterlevs, samt hur de personalpolitiska åtgärderna följs upp och analyseras utifrån perspektivet att de faktiskt ska leda till förbättringar i verksamheten.

Kompetensutveckling

Viss kompetensutveckling erbjuds från kommunövergripande nivå i Lidköping. Det gäller t.ex. kommunens ledarutbildning och utbildning knuten till arbetsmiljöområdet. Dock ligger ansvaret för kompetensutveckling framförallt på förvaltningsnivå. Många förvaltningar har tagit fram egna kompetensutvecklingsanalyser som ligger till grund för planering och genomförande av kompetensutvecklingen. Inom IFO finns det t.ex. en omfattande analys för alla enheter. Lidköping kompetensutvecklar i det av staten införda "Läraryftet" vilket har lett till inventering av behov inom lärarkollektivet i kommunen.

När det gäller individuella kompetensutvecklingsplaner, så ser det olika ut inom olika delar av organisationen. Det finns ingen samlad bild över i vilken mån enheterna i kommunen använder sig av individuella kompetensutvecklingsplaner. Enligt uppgift följer man inom skolan per individ upp den kompetensutveckling på 16 dagar som ska göras enligt fackligt avtal.

Individuell lönesättning

Lidköping arbetar med individuell lönesättning. I kommunens lönepolicy nämns "förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet" som grund för lönesättningen. Vidare nämns att den individuellt satta lönen "ska avspegla uppnådda resultat och mål". Det finns endast centralt framtagna lönekriterier för gruppen enhetschefer. I övrigt har respektive förvaltning tagit fram lönekriterier.

Det har varit svårt för utvärderarna att se hur tydligt genomslaget av kommunens "principer för lönesättning" slår igenom ute på enheterna, då det inte har gjorts någon kommunövergripande uppföljning och analys av detta. Bilden som ges vid intervjuerna är att det finns en systematik och att individuell lönesättning används i de flesta verksamheter, men att det också finns en stor förbättringspotential för att få systemet att fungera fullt ut.

Ett spännande exempel på resultatfokus i lönesättningen är att tio arbetsplatser inom vård och omsorg använder sig av bonuslön.

Medarbetarsamtal

Alla förvaltningar genomför medarbetarsamtal i någon form. Det finns ingen kommunövergripande uppföljning för hur frekvens och kvalitet på dessa samtal är. Förvaltningar gör egna medarbetarenkäter där frågor ställs på genomförandefrekvens av medarbetarsamtal. Inom utbildning, teknisk service och kultur/fritid anger man att frekvensen på genomförda medarbetarsamtal ligger på över 90 %.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att göra kommunövergripande uppföljningar på medarbetarsamtalet. Det gäller dels frekvens, men även kvaliteten på medarbetarsamtalet. En viktig fråga att besvara är om medarbetarsamtalen leder till uttalade och i individuella handlingsplaner nedtecknade förväntningar som sedan följs upp vid nästa samtal.

Arbetsmiljöarbete

Enligt Lidköpings strategi kring personalfrågor är arbetsmiljöarbetet delegerat till förvaltningsnivå. Tidigare har kommunövergripande medarbetarundersökningar gjorts i kommunen, med idag görs detta endast på förvaltningsnivå. Dock ska en kommunövergripande enkät genomföras nästa år. En sådan övergripande arbetsmiljöundersökning skulle kunna användas till att även mäta av systematik och upplevd kvalitet på kompetensutveckling, individuell lönesättning och medarbetarsamtal.

Det har varit svårt för utvärderarna att få en samlad bild över hur fysisk och psykosocial arbetsmiljö upplevs, samt hur arbetsmiljöarbetet bedrivs i Lidköping. En sådan bild bör kunna bli klarare då kommunen genomfört den planerade medarbetarenkäten.

Ledarutveckling

Kommunen driver ett ledarutvecklingsprogram sedan år 2003. Målet är att alla chefer ska genomgå programmet. Uppsamlande utbildningar genomförs för att fånga upp nya chefer. Utbildningsprogrammet genomförs för 15-20 chefer per omgång. De medverkande representerar blandade verksamheter. Syfte med utbildningen är bl.a. ökad samsyn, helhetstänkande och koncernsyn. Omfånget i tid är 9-10 dagar. Kommunen genomför även två ledardagar med olika teman varje år. Dessa dagar består av information från ledningen, men har även bredare inslag av ledarskapsfrågor där externa föreläsare och dialogen mellan deltagarna fokuserar på olika delar av Lidköpings utveckling.

Denna satsning är ett gott exempel på en kommunövergripande satsning på ledarskap.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- De flesta förvaltningarna arbetar med kartläggning av kompetensutveckling.
- Exempel på enheter inom vård och omsorg som använder sig av bonuslön som bygger på resultat
- Ett ambitiöst kommunövergripande ledarutvecklingsprogram

Förbättringsområden

- Kommunövergripande medarbetarenkäter
- Kommunövergripande uppföljning av systematik och kvalitet på kompetensutveckling
- Kommunövergripande uppföljning av systematik och kvalitet på medarbetarsamtal
- Kommunövergripande uppföljning av systematik och kvalitet på individuell lönesättning

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 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 hitta 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.

Inom detta område har poängnivån höjts från 26 poäng år 2002 till 39 poäng år 2007. Denna förbättring finns att härleda ur styr- och uppföljningssystemets ökade roll som "kvalitetssystem", en tydlig ökning av lärande nätverk och kontakter, samt exempel på lokala belöningsystem för goda idéer. Det stora förbättringsområdet är jämförelser med andra kommuner avseende resultat.

Kvalitetssystem

Den balanserade styrningen anges vid intervjuerna vara "Lidköpings kvalitetssystem". Det är tveksamt om detta gäller generellt i kommunen utifrån definitionen på kvalitetssystem som "motor för ständiga förbättringar". Intrycket är dels att styrsy-

stemet idag inte är tillräckligt resultatfokuserat, dels att systemet inte hanteras på ett enhetligt sätt i de olika förvaltningarna. Ett exempel på olika system är skolans kvalitetsredovisningar till Skolverket som används för resultatredovisning och intern verksamhetsutveckling. Vid intervjuerna anges att det har varit svårt att få ihop kommunens interna balanserade styrning med kvalitetsredovisningarna. Detta stärks även av dokumentationen som finns kopplad till de olika systemen.

Kommunen har infört ett miljöledningssystem i hela organisationen. Detta system bygger på ISO-standarden och har ett ambitiöst upplägg. En fråga utvärderarna ställer sig är om det är hållbart i längden att ha olika styrsystem för olika områden. Verksamhets-, kvalitets- och miljöstyrning samt andra system, bör kunna integreras i ett gemensamt grundsystem, även om det kan finnas särskilda delar i systemet för olika områden. Att fullfölja den ambition som uttalades vid intervjuerna, att kommunens övergripande balanserade styrsystem ska vara organisationens kvalitetssystem, tror utvärderarna är rätt strategi. Då måste styrsystemet utvecklas ytterligare. Till systemet måste också kopplas de olika komponenter som styr personalfrågor, information, medborgar-/brukarfokus, m.m. Några kommuner att studera avseende integrerade styr- och kvalitetssystem är bl.a. Sundsvall, Trollhättan, Uddevalla, Umeå och Larvik i Norge.

Jämförelser och lärande av andra

Det sker som tidigare nämnts mycket av samarbete med andra kommuner och organisationer, framförallt inom regionen. Detta samarbete sker i antingen projektform eller i form av nätverk för erfarenhetsutbyte. De flesta chefer ingår i någon form av lärande nätverk. Dessa olika kontaktnät gör att influenser av andra hela tiden påverkar och troligtvis utvecklar verksamheterna i Lidköpings kommun.

Det är snarare när det gäller jämförelser med "hårda" mått som Lidköpings kommun behöver utvecklas. Sådana jämförelser görs, men då oftast på verksamhetsnivå. T.ex. arbetar skolan med jämförelser av betyg och andra mått inom Skaraborg och vård/omsorg gör jämförelser avseende ekonomi och volym med flera andra kommuner. Det är inte vanligt med kommunövergripande och heltäckande verksamhetsjämförelser avseenden olika resultatmått. Det finns dock jämförelser inom vissa områden på övergripande nivå. Den medborgarundersökning som mäter kommunmedborgarnas "nöjdhet" genomförs av SCB och är jämförbar med ett stort antal svenska kommuner. Uppföljningen av kommunens folkhälsoplan som gjordes år 2006 innehåller en hel del jämförbar statistik med dels Skaraborgskommunerna, dels rikssnitt.

Ett förbättringsområde för Lidköping kan vara att mer systematiskt arbeta med jämförelser när det gäller prestationer och resultat. Jämförelser med andra kan då ge en kalibrerad nivå på det som kommunen åstadkommer och det som mäts i uppföljningar av indikatorer i styrsystemet. I viss mån är det först då kommunens tjänster sätts i relation till motsvarande tjänster i andra kommuner, som det går att avgöra om medborgarna i Lidköping får valuta för sina skattepengar. Idag finns det många exempel att studera när det gäller jämförelser av resultat. Partille publicerar ett antal jämförelser med GR-kommunerna i sitt årsbokslut, Uddevalla har i kommunfullmäktiges styrkort ett stort antal mått som är jämförbara med rikssnitt eller med ett flertal kommuner. Under ledning av Sveriges Kommuner och Landsting samverkar ett stort antal jämförande kvalitetsnätverk med nästan 170 deltagande kommuner. Som redan nämnts har Lidköping

tidigare varit med i ett sådant nätverk, men tvärt emot trenden gått ur. Sveriges kommuner och Landsting driver även projektet "Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning" där nästan 50 kommuner tagit fram ett stort antal mått utifrån ett kommunfullmäktigeperspektiv.

Kreativitet och goda idéer

I en så stor organisation som en kommun finns en omfattande potential av goda idéer och förslag som skulle kunna förbättra och effektivisera verksamheten. Dessa idéer finns hos de anställda och för att fånga upp dem behövs ett system. Ett system som uppmuntar till kreativt tänkande och som gör det möjligt att praktiskt pröva nya arbetsmetoder. Något sådant finns inte på övergripande nivå i Lidköping. Däremot finns det exempel på sådana system i några verksamheter. Samhällsbyggnadsförvaltningen har en förslagsverksamhet, där goda idéer belönas med pengar och där idégivaren uppmärksammas. Ledningsgruppen inom vård och omsorg uppmärksammar och premierar goda förslag som kommit in. I år har för första gången priset "Årets bästa idé" delats ut. En annan utmärkelse som finns är "Årets skolprofil".

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att komplettera dessa lokala system med ett kommunövergripande förslags- och belönningssystem som stöder utveckling utifrån ett koncernperspektiv. Det finns exempel på kommuner som inrättat olika former av kvalitetsutmärkelser som belönar och ger spridning på goda idéer och arbetssätt som kan skapa ett lärande över verksamhetsgränser. Exempel på sådana kommuner är Göteborg, Stockholm, Tyresö och Umeå.

Spridning av kunskap

Det är viktigt att utvecklande kunskap inte låses in och stannar i "öar" i organisationen. I Lidköping finns exempel på idéspridning inom några verksamheter, men förutom ledarskapsdagarna finns ingen sådan spridning mellan olika verksamheter. Detta skulle kunna utvecklas i kommunen. Några inspirerande exempel kan vara Göteborgs medarbetardagar, Uddevallas erfarenhetsutbytdagar och Kungälv's interna mässor som arrangerats två gånger.

IT-system

Lidköping, Götene och Skara kommuner har utvecklat en gemensam IT-organisation, där man samverkar i kommunalförbundet GöLiSkaIT.

Kommunens IT-stöd av olika slag kan bedömas hålla en godtagbar nivå jämförbar med många andra kommuner i Sverige. En del system är nyare och en del är äldre. Det finns ett intranät i kommunen. Det som skulle kunna förbättras i Lidköping är mätning, utvärdering och analys av hur dessa system används och hur de skulle kunna förbättras. Detta gäller kanske framförallt utifrån ett processuellt perspektiv. Fungerar informationsöverföring mellan olika system? Leder användning av IT-stöd till effektivitetsvinster och vart tar i så fall dessa vinster i t.ex. arbetstid vägen? Minskar den digitala informationshanteringen pappershanteringen?

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Kommunens styr- och uppföljningssystem på väg att bli kvalitetssystem”
- Många lärande nätverk
- Flera exempel på lokala system som uppmuntrar goda idéer

Förbättringsområden

- Utveckla kommunens styr- och uppföljningssystem till att bli kommunens ”kvalitetssystem”
- Utveckla jämförelser avseende resultat och prestationer
- Kommunövergripande system för uppmuntran, premiering och spridning av goda idéer.
- Uppföljning och utvärdering av effektivitet i IT-stöd

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 och tillväxt.

Inom området ”Samhällsbyggande” har kommunen höjt sitt resultat kraftigt mellan åren 2002 och 2007. Ökning är från 51 poäng till 84 poäng 2007. Intrycket är att på hela detta område, såväl inom förenings- och kulturliv, som inom näringslivsstöd och internationellt samarbete, har det skett en tydligare strategisk satsning av kommunen. På detta område ligger Lidköping tydligt över medianen (72 poäng) för de kommuner som utvärderats enligt kommunkompassen.

Förenings- och kulturliv

Lidköping är en stark idrottsstad, med bandyn i spetsen. Fokus på fritidsatsningar ligger på idrottsområdet. När man ser på vad fritidssektorn kostar per invånare ligger man långt över riksgenomsnittet. Den ekonomiska satsningen på kulturlivet är däremot lägre än rikssnittet och kommunen har via undersökningar kunnat identifiera ett missnöje från kommuninnevånarna. Man anser kultursektorn vara missgynnad i förhållande till idrotten, och önskar sig ett kultur- och konserthus. Ambitionen är nu att satsa mer inom kulturområdet.

Bidragsfördelningen sker enligt förhandlingsmodellen, den s.k. ”Sandvikenmodellen”, där kommunen möter alla föreningar som ansöker om bidrag. Mötet sker i en dialog om verksamhet och behov samt följer upp tidigare verksamhet. En delegation i kultur- och fritidsnämnden möter kontinuerligt föreningslivet på detta sätt.

Det finns också ”allianser” som består av nätverk av nyckelpersoner som samordnar och representerar flera föreningar inom områdena ”is”, ”utomhusidrott” och ”kultur”. Dessa nätverk fungerar som dialogpartners för kommunen t.ex. vid utvecklingsprojekt.

Kommunen äger mycket lokaler vilket gör att det går att erbjuda subventionerade hyreskostnader för föreningarna. Ett spännande exempel på en s.k. flerbruksarena finns i Lidköping. Det är ”Sockerbruket”, där föreningsaktiviteter och ungdomsprojekt inom både kultur och idrott förenas under samma tak.

Ett eventuellt förbättringsarbete skulle kunna vara att på ett bättre sätt fånga upp idéer och initiativ som kanske i början inte kan slussas in i det formella föreningslivet.

Det satsas en del på årliga arrangemang i forma av festivaler, ”lekar”, temadagar och liknande, som t ex ”Sommarskoj” och DeLa-festivalen. Föreningarna tar gärna initiativ till samverkan och samordning av aktiviteter och 2008 planeras en samordning av så skilda aktiviteter som kulturfestivalen, en Harley Davidsonutställning och ett Triathlonmästerskap.

Näringsliv

Näringslivsservice är kommunens kontaktyta med näringslivet. Denna verksamhet lever upp till ordet ”service”. Verksamheten erbjuder rådgivning och stöd kring nya idéer, finansiering, startande av företag, eftersökning av lokaler, m.m. Det finns flera olika kontaktytor med näringslivet. En viktig sådan är ”Lidköpings näringsliv”, som intresseorganisation med ca 500 medlemsföretag/näringsidkare. Det finns även en samverkansgrupp för centrumutveckling. Hela kommunstyrelsen har möten med näringslivsrepresentanter två ggr per år.

Lidköping karaktäriseras av småföretagande och entreprenörskap, vilket återspeglas såväl i skolans samverkanssatsningar med näringslivet som i övriga utbildningsinsatser i kommunen. Trots att det inte finns någon högskola i Lidköping erbjuds många olika utbildningar som bl.a. vänder sig till näringslivet. CIEL (Centrum för Innovation och Entreprenörskap i Lidköping) erbjuder program och utbildningar kring framgångsrikt affärsskapande. Exportakademin i Lidköping (ett EU-projekt inom programmet Leonardo da Vinci) erbjuder en unik exportinriktad entreprenörutbildning för ingenjörer. Utbildningen kan erbjudas på master- och på gymnasienivå. Den erbjuds också för egenföretagare. Samverkan sker med Exportrådet. Kommunen medverkar också i konceptet ”Högskola on line” som erbjuder högskoleutbildningar, t.ex. polis-, butikschefs- och lärarutbildning.

Lidköping medverkar i flera regionala samverkansorgan och projekt som har fokus på näringslivsutveckling. Bl.a. samverkar Lidköping med kommunerna runt Kinnekulle i ett gemensamt turistbolag. Man ingår i Business Region Gothenburg (BRG) och i West Sweden (Västsveriges kontaktorganisation mot EU). Det sker utöver detta en hel del utvecklingsarbete som har anknytning till näringslivsutveckling under ansvar av Västra Götalandsregionen.

Ett intressant marknadsföringsprojekt är ”Lidköpingsambassadörerna” med ett ”Ambassadörsråd” som projektledare. Projektet bygger nätverk med tidigare Lidköpingsbor och andra nyckelpersoner som får verka som ambassadörer och marknadsförare av Lidköping utanför kommunens gränser.

Internationellt utbyte

Lidköping har ett vänortsutbyte med följande orter: Skanderborg i Danmark, Kouvola i Finland, Utena i Litauen, Nord-Aurdal i Norge, Kecskemét i Ungern och Rockford, Illinois, i USA. Mycket av utbytet sker enligt ”klassik” vänortsutbyte inom områdena demokrati, kultur, skola, idrott, m.m. Dock finns en del nya inslag kring näringslivsutveckling. Speciellt tydligt är det i fallet med Rockford, där svensk-amerikanska handelskammaren har varit med att utveckla kontakterna.. Fokus i kontakterna ligger inom ”industriellt partnerskap” och entreprenörskap.

Kommunen medverkar i flera olika EU-projekt som innebär att man samverkar med andra länder inom EU. Några av projekten är ”Travellers and Tourists - images of Europe” (Comenius), ”What do houses tell?” (Comenius), “WISE - Working In Sustainable Environment” (DG Sysselsättning) och “Construct yourself”. Kommunen medverkar också i ett pilotprojekt, ”Dream City Sarajevo”, som är ett samarbetsprojekt mellan Lidköpings kommun och Sarajevo Healthy City Project i Sarajevo.

För Lidköping liksom för många andra kommuner finns det fortfarande en stor utvecklingspotential i att utveckla det internationella samarbete. Det finns stora möjligheter att lära över gränser och i dagens globaliserade samhälle går det att bygga nätverk och upprätta partnerskap långt utanför Sveriges gränser. Utifrån ett kommunalt tillväxtperspektiv och utifrån medborgar-/brukarnytta kan man bygga projekt med internationella partners och oftast går det att hitta projektfinansiering via EU och andra organisationer.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Omfattande föreningsliv, speciellt inom idrott
- Många olika stödformer till förenings-/kultur
- Sockerbruket
- Ett brett kontaktnät och stöd till näringslivet

Förbättringsområden

- Fler satsningar på initiativ som ligger utanför föreningslivet
- Utveckla det internationella arbetet.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
LIDKÖPINGS KOMMUN									
		max-poäng	egna poäng	%			max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	24	60%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4,5	45%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	20	50%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	9	45%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	13	65%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	40%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1,5	15%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	21	70%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	95%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	16,5	55%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	18	90%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	10	50%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	3	15%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5,5	55%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	10	50%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	13	65%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	4	40%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	13	65%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	3	30%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	10	50%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	36	90%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	4	20%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	20	100%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	8	40%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	8	40%					

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Lidköpings resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen.

Område	Kungs- backa 2006	Partille 2006	Mölndal 2007	Uddevalla 2007	Lidköping 2007
1	64	55	67	85	53
2	81	46	59	84,5	56
3	91	68,5	54,5	89,5	63,5
4	79,5	61,5	59	74	71
5	76	54	54	81	48
6	72,5	57	36,5	65,5	50
7	58	44	43	80	39
8	63	72	73	80	84
Totalt	585	458	446	639,5	464,5

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har snart 70 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.