

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Orust kommun

13-14 juni 2006

Innehåll:

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

Ingmar Kärrsten, Falkenberg kommun

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. Svenska Kommunförbundet arbetar för närvarande med 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 jäm-

förelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Orust kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Orust kommun

Orust är en ö-kommun. Huvudön Orust är Sveriges tredje största ö och ligger på västkusten. Kommunen rymmer även ett antal mindre öar med både bofast och sommarbefolkning. Kända öar bland semesterlediga och även genom litteratur och vistexter är Gullholmen, Kärringön, Malön och Flatön. Orusts storlek gör så att kommunen rymmer både karg havskust, skogklädd inomskärgård, odlingslandskap, skogar och sjöar. Orust har förbindelse med fastlandet via broar över Skåpesund i norr och Nötesund i söder. Grannkommuner är Tjörn och Uddevalla. Geografiskt nära ligger även Stenungsund.

Vid årsskiftet bodde 15 188 personer i Orust kommun. Kommunen har haft en svag befolkningsökning under hela 2000-talet. Kommunens befolkning är uppdelad på ett antal relativt likstora tätorter, vilket gör att det inte finns någon utpräglad centralort i kommunen.

Tabell 1 Folkmängd i Orusts större samhällen 2005-12-31

Samhälle	Antal invånare
Henån	1 875
Svanesund	1 590
Varekil/Svanvik	1 067
Ellös	1 006
Mollösund	277
Hälleviksstrand	258

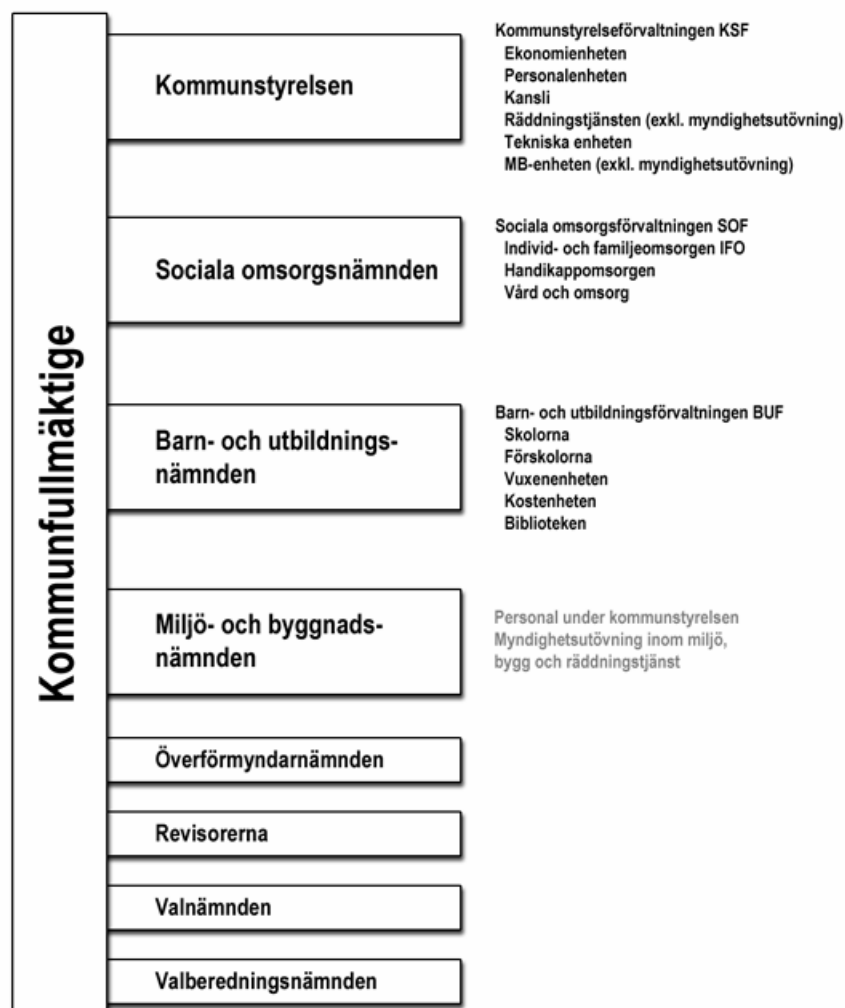
Orust är i princip delad i två delar. På den västra delen ut mot havet sker en tillväxt i form av fritidshus och sommarboenden. På den östra delen däremot finns en övervikt av permanentboende. Den bofasta befolkningen på drygt 15 000 personer växer under sommarmånaderna till upp mot 50 000 invånare. Detta ställer stora krav på bl.a. infrastruktur och service.

Närheten till större kommuner, Uddevalla i norr och Göteborg i söder gör att arbetspendlingen är stor i Orust. Av drygt 7000 förvärvsarbetande pendlar nästan 3 200 ut från kommunen varje dag. Arbetslösheten är relativt låg i Orust. I maj 2006 var 3,5 % öppet arbetslösa samt i program. Motsvarande rikssiffra var vid samma tid 5,5 %.

Kommunens näringsliv domineras av småföretag. En tydlig profil på Orusts näringsliv är båtbyggeri. Flera kända båtmärken byggs på ön. Hallberg-Rassy, Malö och Najad är några av dessa. Andra relativt stora företag är Nordholms Industriinstallation, Orust Sparbank, Swedeponic, Nord West Yachts, fiskberedningsföretaget Paul Mattsson AB, Orust Fartygsservice samt Olssons i Ellös.

Kommunorganisationen

Kommunorganisationen i Orust domineras av tre större nämnder med därtill hörande tre verksamhetsförvaltningar; kommunstyrelsens förvaltning, sociala omsorgsförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Utöver detta finns bl.a. en myndighetsnämnd – miljö och byggnadsnämnden.



(Organisation, Orust kommun, www.orust.se)

Kommunen styrs av en koalition mellan socialdemokrater, moderater och Folkviljan på Orust. Mandatfördelningen presenteras nedan:

Socialdemokraterna	13
Moderaterna	6
Centerpartiet	6
Folkpartiet	6

Kristdemokraterna	3
Vänsterpartiet	3
Folkviljan på Orust	2
Miljöpartiet de gröna	2

Utvärderingen

Utvärderingen av Orust kommun genomfördes 13-14 juni 2006 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 2 Orust kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Område	Orust 2006	Medel 42 kommuner 2002-2006
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	58	57
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	54	51
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	52,5	64
Ledning, decentralisering och delegering	57	64,5
Kontroll och rapportering	36	49
Personalpolitik	60,5	56
Verksamhetsutveckling	40	42
Kommun som samhällsbyggare	56	72,5
TOTALT	414	455

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 Orust profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

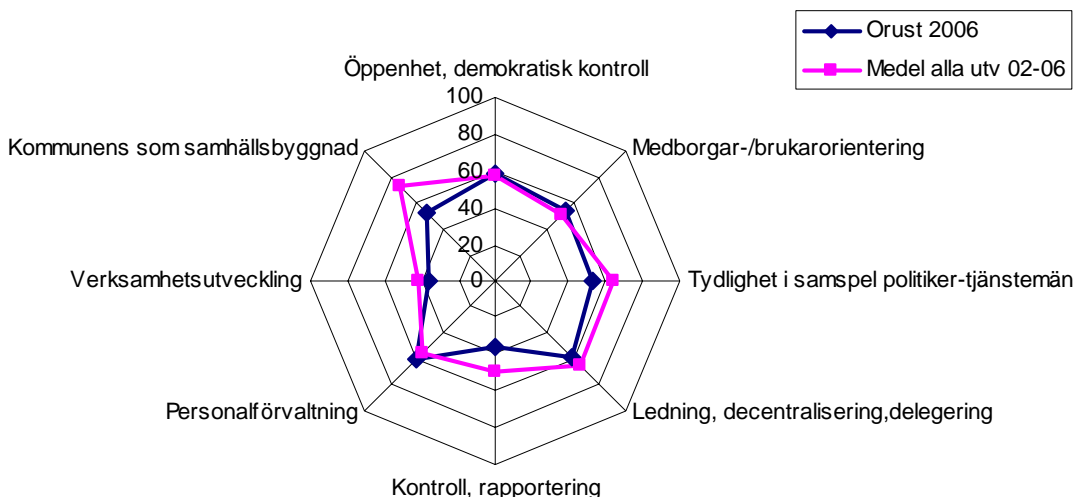


Diagram 1 Orusts resultat jämfört med medelresultat från alla utvärderade kommuner

Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 40-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

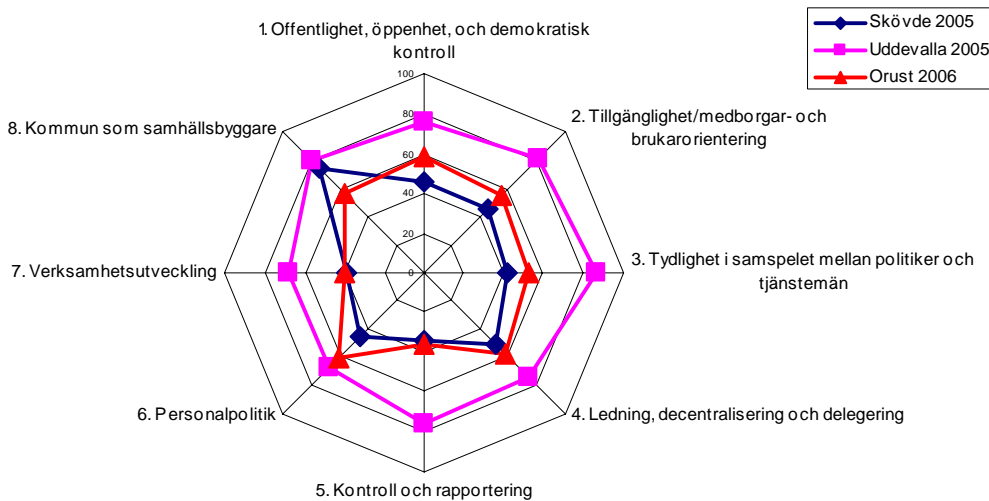


Diagram 2 Orusts resultat jämfört med tre andra kommuner

Sammanfattning av utvärderingen

Sammanfattningsvis kan sägas att Orust hävdar sig väl för att göra en första utvärdering. Orust får enligt Kommunkompassens poängskala totalt 414 poäng. Medel för de kommuner som utvärderats sedan år 2002 är 455 poäng. Det finns vissa skillnader mellan Kommunkompassens olika områden, vilket visar sig då poängen sätts in i diagrammen ovan. De tre starkaste områdena i Orust är 1 – Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll, 4. Ledning, decentralisering och delegering, samt 6 - Personaltutveckling.

Det ger en bild av en kommun som utifrån ett politiskt perspektiv satsar på information till och dialog med medborgarna. Kommunen har flera goda exempel på hur man försöker bjuda in medborgarna för ökad delaktighet i de processer som utgår från politiken i kommunen.

Vidare ger det relativt höga omdömet på område fyra en indikation på att Orust är en kommun med en hög grad av delegerat ansvar i organisationen och där förvaltningar tar ett stort eget ansvar för sin verksamhet. Detta kan ibland ske på bekostnad av den kommunövergripande inriktningen och tydligheten avseende de kommunövergripande målen. Det gäller i viss mån även Orust, där det finns några otydligheter i styr- och uppföljningsmodellen utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Höga omdömen inom området personalpolitik ger vid handen att kommunen är mån om att stötta och utveckla den egna personalen och ser den som en viktig resurs för utveckling.

De områden där kommunen når lägst resultat är inom 5- Kontroll och rapportering, samt 7 – verksamhetsutveckling. Kontroll och rapportering står för de interna systemen inom respektive nämnd när det gäller målstyrning och uppföljning. Det finns här vissa oklarheter då det gäller att följa och mäta verksamhet under det löpande budgetåret. Dessa system är hoplänkade med de övergripande styrsystemen från KF och till nämnder. Det finns vissa brott i denna kedja. Inom område sju sker idag många viktiga anslag i Orust som berör system för att driva verksamhetsutveckling och öka effektiviteten i organisationen. Det handlar då om processkartläggningar, riktade besparingar kopplat till effektiviseringar, m.m. Dessa åtgärder har ännu inte burit frukt, vilket gör att dessa ”poäng” inte syns i utvärderingen.

Styrkor och förbättringsområden

Nedan presenteras många av de styrkor och möjliga förbättringsområden som nämns i den detaljerade redogörelsen nedan. De olika punkterna är inte prioriterade och det är upp till Orust att bedöma och värdera betydelsen av dem utifrån kommunens mål och prioriterade områden.

1. Offentlighet och demokratisk kontroll

Styrkor

- Kortreferat av KF-KS sammanträden
- ”Lättläst projekt”, KF-skola, budgetskola
- Orustkommunikén till alla hushåll
- Träffpunkt Orust
- Utvärderingsbesök i skolorna

Förbättringsområden

- Medborgarinflytande i budgetprocessen
- Diarium tillgängligt via hemsidan
- Light-versioner av politiska dokument
- E-postadress och telefonnummer till politiker på webben
- Presentation av resultat och jämförelser

2. Tillgänglighet och medborgar-/ brukarorientering

Styrkor

- Brukarenkäter genomförs
- Många olika kontaktvägar med brukarna (brukarråd, utvärderingsbesök, fokusgrupper)
- ”Kvalitetssynpunkten”
- ”Kommunikom”
- Stöd till att belöna ”brukarorienterat arbetssätt” i lönepolicyn

Förbättringsområden

- Tydligare fokus på helhetsperspektivet ”brukaren i centrum”
- Servicedeklarationer/tjänstegarantier
- Medborgarkontorsfunktion
- Ökad jämförbarhet skola - äldreomsorg
- Rutiner och förhållningssätt kring tillgänglighet och bemötande

3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Styrkor

- Vårt framtida Orust
- Hög grad av delegerat ansvar till förvaltningsnivå
- Tydlig ekonomisk uppföljning
- Vissa jämförelser med andra kommuner i budgetprocessen (t.ex. BUN)
- Flera forum för strategiska möten mellan politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Förtydligande av struktur och enhetlighet i målstyrningskedja
- Öka tydlighet i mål och uppföljning av verksamhet genom att koppla till indikatorer och fokusera på resultat
- Bättre koppling mellan ekonomisk budget och verksamhetsmål
- Förtydliga roller politik – tjänstemän
- Mer fokus på verksamhetsuppföljning även under budgetår

4. Ledning, decentralisering och delegering

Styrkor

- Hög grad av delegation i organisationen ekonomi – personal
- Kultur av samarbete över verksamhetsgränser
- Flera exempel på extern finansiering
- God ledningsstruktur i förvaltningar

Förbättringsområden

- Klargörande om vad som gäller avseende delegation
- Enhetlig och tydligare beskrivning av projekt och tvärsektoriellt samarbete
- Beskrivning och uppföljning av den enskilda chefsrollen

5. Kontroll och rapportering

Styrkor

- God löpande ekonomisk uppföljning på förvaltnings- och enhetsnivå

- Strukturprogrammet
- Controllerfunktion

Förbättringsområden

- Ökat fokus på uppföljning av verksamhetsmål under budgetåret
- Ledningsinformationssystem
- En mer systematisk och enhetlig uppföljning av tvärsektorieellt samarbete och projekt
- Ökat inslag av kostnadsbudgetering i budgetprocessen
- Tydligare fokus på kopplingar mellan verksamhet och ekonomi

6. Personalpolitik

Styrkor

- God kunskap på förvaltningsnivå kring kompetensutvecklingsbehov
- Trainee-program (STO)
- Personprofil som grund för lönesättning
- Medarbetarenkäter BU och SOC
- Ledarutbildningsdagar centralt och i förvaltningar

Förbättringsområden

- Individuella kompetensutvecklingsplaner
- Övergripande medarbetarenkäter
- Kvalitetssäkra medarbetarsamtal
- ”Oruststuk” på ledarskapsutbildningen

7. Verksamhetsutveckling

Styrkor

- Strukturprogrammet
- Processkartläggning - förbättringsförslag
- Vissa inslag av jämförelser
- Nygammalt förslagssystem med belöning

Förbättringsområden

- Ökad systematik och enhetlighet kring kvalitets- och verksamhetsutveckling
- Satsa mer på lärande jämförelser, bl.a. genom ”nyckeltal”
- ”Belöna” och sprida goda insatser och nytänkande
- Intranät som kunskapsöverförare och kvalitetssäkring av gemensam information

8. Kommunen som samhällsbyggare

Styrkor

- Utvärderingsbesök även hos föreningar
- Träbåtsfestival, Taubespel, Öppet varv, m.m. – aktiviteter som ger Orust-känsla
- Många kontaktytor med näringslivet
- Lärcentrum, KomVux, Båtbyggargymnasium

Förbättringsområden

- Aktivt stöd till frivilliggrupper, t.ex. ungdomsgrupper
- Kulturpolitiskt program
- Utveckla vänortskontakter och andra internationella kontakter

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 Orustbornas 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 lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Detta område är ett av de där Orust uppnår en relativt hög poängnivå. Här har kommun fått 58 poäng. Detta värde ligger jämförbart med medelvärdet på 57 poäng som gäller för alla utvärderade kommuner.

Information till medborgarna

När det gäller information kring politiska beslut, är hemsidan den viktigaste kanalen till medborgarna. Kommunen publicerar sammanträdestider och protokoll från fullmäktige- och nämndsmöten här. En bra kanal för information är de kortreferat av beslut i KS och KF som läggs ut på nätet dagen efter sammanträdet. Dessa kortreferat återfinns sedan tillsammans med protokollen för KF och KS på nätet, vilket gör det enklare att ta redan på olika beslut utan att läsa protokoll i detalj. En bra idé som fler kommuner kan lära av.

I Orust finns det inga handlingar tillgängliga på hemsidan. Här avses sådana handlingar som är kopplade till de ärenden som avgörs på KF, KS och nämnder. För att få tillgång till dessa måste de efterfrågas i kommunhuset. Det finns flera kommuner som

har lagt ut sitt diarium på Internet. Umeås, Östersund och Skarpnäck – Stockholms Stadd är några av dem som gjort så.

Ett annat sätt att göra politiska beslut mer tillgängligt för invånarna i kommunen kan vara att ta fram enkla och lättlästa versioner av ”tunga” dokument som mål- och strategidokument, verksamhetsplaner, budget, årsbokslut, m.m. Trots att många kommuner anstränger sig för att göra dessa dokument lättläsliga, brukar de sällan vara ”ki-oskvältare”. Därför kan det finnas ett värde i att ta fram separata dokument som är kortfattade och lättlästa, eventuellt med bilder som ytterligare gör dokumentet mer smakligt. Detta görs inte i Orust. Skulle kommunen vilja pröva detta sätt att informera, finns flera goda exempel att titta på; Falköping, Lomma, Botkyrka, m.m. Värt att nämna är att Orust ämnar starta upp ett projekt ”lättläst” som bl.a. har som mål att göra vissa handlingar tillgängligare via en lättläst ”tillgänglighetsguide”.

Trots att de flesta kommuner idag anser sina hemsidor vara den viktigaste kanelen för information till medborgare/brukare, kan det finnas ett stort värde i att även använda sig av tryckt information. Här är Orust ett gott exempel med sin hushållstidning ”Orustkommunikén”. Denna enkla form av tidning delas ut till alla hushåll en gång per månad. Här presenteras kort vad som är ”på gång” i kommunen och här presenteras information om vad som ska tas upp på KF. Kommunen har gjort en läsarundersökning som visar att omkring 70 % av hushållen läser Orustkommunikén.

Ett positivt exempel på information som finns på hemsidan är ”budgetskolan” och den ”KF-skolan”. Här presenteras kommunala beslutsvägar och budgetprocessen på ett enkelt och tydligt sätt för intresserade Orustbor.

Medborgardialog

I en aktiv och dynamiskt demokrati är dialogen med medborgarna en förutsättning. Generellt kan sägas att det handlar om att ha en mångfald olika vägar för kommunikation med invånarna i en kommun. En kommunikationskanal uppskattas sällan av alla och det kan finnas olika kategorier av människor som föredrar personlig kontakt, e-post, brev, telefon, etc. I Orust sker denna medborgardialog på några olika sätt. ”Träffpunkt Orust” arrangeras en gång per kvartal och är ett forum där presidier från KF och alla nämnder möter sina medborgare. Detta sker på olika platser runt om i kommunen. Här lämnas information om viktiga beslut och politiker och medborgare diskuterar olika frågor. Referat från dessa möten läggs ut på kommunens hemsida. Ärenden som tagits upp på dessa möten kan föras vidare till KF för beslut.

Barn- och utbildningsnämnden genomför löpande utvärderingsbesök på olika skolor i kommunen. Här sker en dialog med både föräldrar, barn och personal. Dessa möten genomförs kanske mer utifrån ett brukarperspektiv än ett övergripande medborgarperspektiv. Dessa utvärderingsbesök sker även riktade mot föreningslivet.

Orust har inte infört möjligheten att lägga medborgarförslag. Kommunen menar att ”Träffpunkt Orust” fångar upp en del av det som skulle kunna tänkas komma in via medborgarförslag. Man har inte heller någon ”chat” eller insändarfunktion via kommunens hemsidan.

E-post är idag en mycket viktig kommunikationsväg för de som bor och verkar i en kommun. Om kommunens politiker och tjänstemän är tillgängliga med webbadresser vi kommunens hemsida, är detta en kontaktväg som många kan och vill använda sig

av. Omkring hälften av de förtroendevalda i Orust har sin e-postadress tillgänglig på nätet. Det är upp till den enskilde politikern att avgöra om man vill vara kontaktbar på detta sätt. Det finns kommuner som har delat ut kommunala e-postadresser till alla politiker för att öka den politiska tillgängligheten, t.ex. Trollhättan och Umeå.

En tydlig form av demokrati är om man på något sätt låter medborgarna komma in tidigt i budgetdebatten och ges en direkt möjlighet att påverka innehållet i budget. I några svenska kommuner görs detta på olika sätt genom att politikerna genomför någon form av dialogmöten med medborgarna som en del i budgetprocessen. Svedala, Söderhamn, Bromma stadsdel samt i viss mån Karlshamn är kommuner/stadsdelar som har medborgardialoger som mer eller mindre direkt påverkar budgetprocessen. I Orust uppfattar utvärderarna att olika kontaktvägar som används av politikerna, t.ex. ”Träffpunkt Orust” endast indirekt är länkade till budgetprocessen. I samband med att budget och årsredovisning beslutas i fullmäktige arrangeras en öppen frågestund för Orustborna. Går man över riksgränsen till Norge blir det vanligare när det gäller att hitta exempel på att kommunen skickar ut hela budgethandlingen på remiss till hushållen. Detta görs bl.a. Kristiansand och Larvik. Det finns dock även något svenskt exempel på att detta görs. Bromma stadsdel i Stockholm skickar ut sin nämndsbudget till invånarna i stadsdelen på remiss.

Presentation av resultat

Den främsta möjligheten till utveckling inom detta område är att ge medborgarna fler presentationer av de resultat som kommunen uppnår. Detta kan göras genom att redovisa måluppfyllelse, att presentera jämförelser med andra kommuner och redovisa resultat från olika brukarundersökningar. Detta är ett sätt att visa Orustborna vad man åstadkommer för de skattekrönor som de flesta betalar.

Här finns fleras möjligheter till förbättring i Orust. Kommunens sammanlagda resultat avseende både ekonomi och verksamhet finns i kommunens årsbokslut. Detta finns tillgängligt via hemsidan. Årsredovisningen kanske inte är den tydligaste informationskanalen för allmänheten avseende måluppfyllelse och budgetbalans. Språk och ekonomiska sammanställningar är i detta dokument inte helt enkla för en läsare som inte är insatt i den kommunala organisationens arbete. Man kan knappast säga att det räcker för en Orustbo att läsa detta dokument för att få veta hur det ”står till” i kommunen.

Brukarundersökningar genomförs inom de flesta verksamheter i Orust. Det är dock svårt att hitta resultatet från dessa undersökningar. Enligt uppgift har resultat från undersökningar som berör källsortering publicerats både på nätet och i skrift, dock inte i jämförande med andra kommuner. Detta hade varit möjligt eftersom undersökningen genomförts i flera kommuner. Intrycket är att enkäter och andra former av brukarundersökningar mer använts som ett internt underlag för utvecklingsarbete.

Jämförelser med andra kommuner avseende olika resultatmått är ett mycket bra sätt att visa om kommunen lyckas väl eller inte. Trots att det görs sådana jämförelser på olika områden (se beskrivning under område 7), redovisas inte dessa jämförelser ut till medborgarna i någon större omfattning.

Det kan finnas ett värde i att föra tillbaka resultatet, dels som signal för de som medverkat, dels för att visa upp vad brukarna tycker om kommunens olika verksamheter.

Här finns några kommuner att lära av. Trollhättans Stad har samlat många av sina utvärderingar på sin hemsida och Karlshamn redovisar alla sina revisionsrapporter på nätet.

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.

Liksom för det tidigare området uppnår Orust här ett bra resultat. Man erhåller här 55 poäng, vilket går att jämföra med det snitt på 51 poäng som gäller för de kommuner som utvärderats.

Brukaren i centrum

En devis inom näringslivet är ”kunden i centrum”. Motsvarande för en kommun skulle kunna vara ”brukaren i centrum”. Det är svårt att hitta en sådan tydlig övergripande och gemensam inriktning i något av Orusts styrdokument. Det finns anslag som pekar åt detta håll i KF:s mål. Bland annat står där att ”kommunen ska utveckla system för kvalitet och brukarinflytande”. I ”Personprofilen” som bl.a. ligger till grund för lönekriterier står det att arbetstagaren ska bemöta medborgaren/servicetagaren på ett bra sätt. Detta knyts dock inte ihop med någon form av strategi, handlingsplan etc. och det är svårt att fortsätta denna tråd ner i respektive nämnds ansvarsområde. Här finns möjligheter för förbättring. Några kommuner som har exempel på en övergripande brukarorientering är Kungälv med sin ”Kungälvprocessen”, Umeås inriktning på ”yttre kvalitet” och Botkyrka som i ett av fyra nyckelområden lyfter fram ”brukarfokus”.

Ett sätt att konkretisera sitt brukarfokus kan vara att ta fram servicegarantier, tjänstedeclarationer eller liknande som har till syfte att konkretisera en tjänst för de brukare som ska nyttja densamma. Många kommuner har gjort ett mycket omfattande arbete med att beskriva de tjänster som levereras. Många gånger är då kommunens system för att fånga upp synpunkter och klagomål nära knutet till dessa beskrivningar. Umeå,

stadsdelarna i Stockholm (t.ex. Bromma och Skarpnäck), Uddevalla och Lomma är några av de kommuner som tagit fram denna form av deklARATIONER. Detta är ett eventuellt utvecklingsområde för Orust.

Tillgänglighet och bemötande

Ett annat sätt att tydliggöra brukarfokus är att ta fram övergripande kriterier kring tillgänglighet och bemötande för alla anställda i organisationen. Det kan handla om det personliga mötet, telefonkontakter, kontakter via e-post, m.m. I projektet "KommunDirekt" som drivits i regi av Sveriges kommuner och Landsting samverkade kommunerna Tyresö, Trollhättan, Mark och Falköping kring att förbättra just bemötande och tillgänglighet. Resultatet från projektet finns presenterat i en skrift från Sveriges Kommuner och Landsting.

Information

Som hos de flesta andra kommuner har Orust en informativ hemsida där det går att hitta översikter som visar och beskriver kommunens tjänster. Denna information är kompletterad med skriftlig information från respektive verksamhet. Det kan dock vara bra att en kommun har en stödfunktion för de som inte nyttjar Internet eller som av olika orsaker gärna vill prata med någon fysisk person för att ställa frågor och få hjälp med blanketter etc. Det kan vara en informationsväg som är viktig för svagare grupper som människor med olika former av handikapp, språkproblem eller äldre människor. En väg kan vara att upprätta någon form av servicecenter eller medborgarkontor där invånarna kan få hjälp av olika slag. Detta skulle kunna vara en utökad informations- eller växelfunktion i kommunhuset. Här finns flera exempel att lära av. Bromma stadsdel i Stockholm har upprättat ett "kontaktcenter" i sitt stadsdelshus, Botkyrka, Uddevalla och Trollhättan är kommuner som har medborgarkontor.

Brukarundersökningar

Inom kommunens olika verksamheter genomförs många olika former av brukarundersökningar. Det vanligaste sättet är i enkätform. Man har gjort undersökningar av synpunkter på renhållning och avlopp, mätt service i växeln, frågat sommarboende om deras syn på Orust, m.m. Socialförvaltningen gjorde för två år sedan en enkätundersökning för alla sina verksamhetsområden. Skolan arbetar med "utvärderingsbesök" av politiker (se tidigare) och det finns brukarråd på alla skolor och förskolor.

Som tidigare nämnts är kommunen inte så tydlig med att göra resultaten från enkäter tillgängligt för Orustborna. Ytterligare ett utvecklingsområde kan vara att öka systematiken i brukarundersökningarna. Det är genom att upprätta åtgärdsplaner utifrån genomförda undersökningar och efter en tid följa upp undersökningen igen, som man kan utläsa förändringar avseende brukarnas syn på kvalitén i verksamheterna. Ett snarlikt hanterande av brukarundersökningar kan skapa synergieffekter och till och med öppna upp för jämförelser mellan verksamheter.

Synpunkter och klagomål

Orust har tagit fram ett kommunövergripande system för hantering av synpunkter och klagomål. På hemsidan finns möjlighet att direkt skriva ner sina synpunkter och skicka in till organisationen. Det finns även möjlighet att ladda ner ett formulär som sedan kan skickas in via vanlig postgång. Alla inkomna synpunkter registreras och kopplas till handläggare. Avsändaren får också besked om att synpunkten är motta-

gen. Sammanställningar över inkomna synpunkter rapporteras till respektive nämnd minst en gång per år. Detta är ett gott exempel på en väl strukturerad hantering av synpunkter och klagomål.

Utbildning

En viktig väg att nå samsyn kring hur man möter och behandlar brukarna är att arrangera utbildningar som når dels alla chefer, dels all personal som verkar i organisationen. I Orust har några utbildningar som berör brukarperspektivet genomförts. Projektet "Kommunikom" har handlat om att utbilda i intern och extern kommunikation. Kommunen har erbjudit vissa verksamheter utbildning kring den "Företagsamma förvaltningen" där inriktningen har varit att ge service till kommunens företag. Dessa och andra utbildningar som berör brukarperspektivet är oftast knutna till speciella målgrupper i organisationen. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att försöka nå ut bredare till en stor del av kommunens anställda kring kommunens gemensamma syn på brukaren. Marks och Kungälv's kommuner har båda arrangerat denna typ av utbildningar. Här kan finnas möjligheter till att fånga upp goda idéer.

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.

Här finns en viss förbättringspotential i Orust. Man når resultatet 52,5 poäng som kan ställas mot de 63 poäng som utgör medelvärdet för alla utvärderade kommuner..

Orusts styrsystem

Kommunens inriktning under mandatperioden sammanfattas i dokumentet "Vårt framtida Orust" som bygger på en vision för kommunen från 1999. Dokumentet diskuteras och bearbetas varje år av politiker och chefstjänstemän. I detta dokument finns ett antal mål (11 st) av inriktningskaraktär som i princip berör alla verksamheter. Dessa mål förtydligas i flera olika "direktiv" per mål. Direktiven tar upp utredningsuppdrag, upprättande av handlingsplaner och vissa allmänna inriktningar att sträva efter.

Budget (2006) bygger på "Vårt framtida Orust" framförallt när det gäller de övergripande målen i kommunfullmäktige. När det gäller förtydliganden av målen i "Vårt framtida Orust", så är inte alla med i budgetdokumentet och det förekommer andra mål på övergripande nivå. Det borde gå att göra det tydligare för en oinvidig medborgare att se vilka mål som kommer från "Vårt framtida Orust".

Kommunfullmäktiges övergripande inriktningsmål bryts ned på nämnds nivå. Orust har tre nämnder. Noterbart är att detta sker på tre helt olika sätt och likheterna att beskriva de nämndspecifika målen är små.

Huvuddelen av de övergripande målen från kommunfullmäktigenivå specificeras av Kommunstyrelsen i dels nya övergripande mål (som även de gäller all kommunal verksamhet) och i detaljmål. Skillnaden mellan detaljmål och övergripande mål är inte glasklar. De flesta målen är av åtgärdskaraktär och beskriver inte resultat som ska uppnås.

Barn- och utbildningsnämnden har dels hänvisningar till de övergripande målen i "Vårt framtida Orust", dels till skolplanen (fastställd av KF) som innehåller nämndens målsättningar. Nämndens budgetdokument tar upp målsättningar från båda "Vårt framtida Orust" och skolplanen. Beskrivningen i budgeten av de mål som troligtvis är hämtade ur skolplanen är otydligt skrivna och nämnden anger mkt svepande graden av måluppfyllelse hittills enligt mönstret:

"9 Normer och värden

Bedömning av måluppfyllelse:

Arbetet har påbörjats och vissa kännetecken finns att skolan är på rätt väg att nå målen."

Det är för de flesta målen svårt för läsaren att förstå vilka målen är och hur man resultatmässigt uppnår dessa.

Sociala omsorgsnämnden knyter an till de kommunövergripande målen med två ytterligare nivåer; effektmål och produktionsmål. De tidigare av åtgärdskaraktär och effektmålen av resultatkaraktär (t.ex. 90 % nöjdhet kring biståndsbedömning).

Sammantaget kan sägas att här finns tre helt olika sätt att utifrån kommunfullmäktiges nivå beskriva sin egen verksamhet. Det kan man misstänka skapar viss förvirring för de politiker i kommunfullmäktige som har ansvaret att se till helhet och bedöma om riktningen i "Vårt framtida Orust uppnås". Det bör även finnas uppenbara svårigheter för medborgare i Orust att följa och förstå styrkedjan och hur kommunens övergripande mål uppnås.

En eftersträvanvärd "samsyn och kultur för hela den kommunal verksamheten" finns med som ett kommunövergripande mål. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att synkronisera kommunens styr- och uppföljningsdokument bättre.

Nyckeltal och indikatorer

Barn och utbildningsnämnden redovisar i budgeten ett stort antal olika nyckeltal, t.ex. kö i förskola, betygsresultat, meritvärde, sjukfrekvens och arbetsmiljö. Dessa nyckeltal är inte helt tydligt knutna till verksamhetsplanens olika mål. Det anges heller inga målvärden för dessa indikatorer. Även för Sociala omsorgsnämnden finns nyckeltal, dock färre än inom Barn och utbildningsnämndens områden. Inga av dessa är målrelaterade och inga är tydliga kvalitetsindikatorer eller resultatmått.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att tydligare knyta indikatorer till mål och därmed tydliggöra dessa mål och även underlätta för uppföljning av målen. En indikator står då för ett eller flera nyckeltal som man angivit en speciella nivåer som ska uppnås för att man ska kunna säga att ett mål kan betraktas som uppnått. Detta kan vara ett sätt att även tydligare koppla ihop den ekonomiska styrningen med verksamhetsstyrningen. I projektet "Mål och riktlinjer för verksamheten" som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting, arbetar 20 kommuner i tre olika nätverk för att tydligare koppla ihop verksamhetsmål och budget.

Uppföljning ekonomi - verksamhetsmål

Intrycket är att Orust har ökat sitt fokus på ekonomisk uppföljning de senaste åren. Det är dock svårt att se hur den ekonomiska budgeten är relaterad till kommunens och verksamheternas olika mål. Kopplingen mellan budget och de upprättade målen är otydlig i budgetdokumentet.

Uppföljning av de uppsatta verksamhetsmålen i budget görs dels i delårsbokslutet, dels i årsbokslutet. I båda dessa dokument redovisas bara vissa av budgetmålen och fokus ligger på redovisning av olika aktiviteter inom de olika områdena. I uppföljningen kan inga jämförelser med andra kommuner ses för att kunna bedöma resultatet som uppnås i relation till vad andra producerar. I samband med diskussioner som förts inom kommunalförbundet i FyrboDal kring gemensamt gymnasieintag, har de medverkande kommunerna gjort ett flertal olika jämförelser avseende kostnader och verksamhetsresultat för gymnasieskolorna. Dessa jämförelser återfinns dock inte i bokslutshandlingarna.

Inom området uppföljning finns ett möjligt utvecklingsområde för Orust kommun. Ett sådant arbete måste givetvis då göras både inom styr- och uppföljningskedjan. Det handlar då mycket om att förtydliga vilka målen är och hur man kan "mäta" om de uppnåtts.

Politikers och tjänstemäns roller

Det tycks finnas en hög grad av delegation från politisk till tjänstemannanivå i Orust kommunorganisation. Inom givna ramar har förvaltningarna en stor frihet avseende hantering av budget, organisation och personaltillsättningar.

Kommunen har flera olika mötesplatser där politiker och ledande tjänstemän kan diskutera strategiska frågor. Nämnderna presidier och förvaltningscheferna träffas en gång per kvartal. Tre till fyra gånger per år träffas nämndspresidier, representanter från alla partier och förvaltningschefer för att diskutera kring "Vårt framtida Orust". Även i samband det årliga arbetet med upprättande och uppföljning av budget samlas politiker och tjänstemän för att diskutera innehållet. Liknande diskussioner förs inom de olika nämnderna.

När det gäller uppdelningen i ansvarsområden mellan politiker och tjänstemän, är intrycket hos utvärderarna att denna inte är helt tydlig. Vid utvärderingsintervjuerna gav några exempel på hur politiker varit inblandade i verkställighetsfrågor. Det finns också problem som redovisas i revisorernas granskning av årsbokslutet avseende Barn och utbildningsnämndens hantering av underskott, som delvis går tillbaka på politikerrollen i ett kommunövergripande perspektiv. Vad som orsakar denna oklarhet i roller kan vara svår att avgöra. Otydligheter i kommunens styr- och uppföljningssy-

stem kan vara en orsak. För lite fokus på politikerutbildning i samband med ny mandatperiod och under löpande mandatperiod kan vars en annan orsak. Här finns ett möjligt utvecklingsområde för Orust kommun.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt 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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Här ligger Orust nära det snitt på 65 poäng som är medel för utvärderade kommuner. Kommunen uppnår 58 poäng.

Delegation till enheter inom förvaltning

Liksom delegation av ansvar är hög mellan nämnd och förvaltning, är delegationen av ansvar från förvaltningsledning till den enskilda enheten också hög i Orust. Det handlar då om ekonomisk frihet inom rambudget och ansvar för anställning av personal. Dock var bilden vid intervjuerna lite splittrad om var ansvaret låg för vissa beslut varför det kan vara av värde att klargöra detta inom organisationen.

Samverkan över gränser

I Orust liksom många andre kommuner pågår många former av samverkan mellan olika verksamheter inom organisationen. Tvärssektoriella planer som jämställdhetsplan och handikappplan är exempel på sådana förvaltningsövergripande inriktningar mot ett speciellt område eller en specifik målgrupp. Skolan och IFO-verksamhet har samarbete inom Resursskolan, "Måsungarna" och gemensamma utbildningar kring anmälningsplikt. Kommunens räddningstjänst säljer tjänster till vård och omsorg (tung lyft, service av bilar, bevakning, m.m.).

Det finns även många exempel på samarbetsprojekt med externa parter. Det finns ett mycket omfattande samarbete mellan kommunerna Stenungsund, Tjörn och Orust

(STO). Det gäller bl.a. samarbete kring upphandling, konsument, familjerådgivning, familjerätt, personligt ombud inom psykiskt handikappade och energirådgivning. Kommunen har gått in som en part i FyrboDals kommunalförbund. Även här finns flera samverkansprojekt, t.ex. planer för ett gemensamt gymnasieintag och gemensamma rutiner när det gäller stroke- och demensvård. Orust medverkar i REVAS som är ett samarbetsforum för organisationer som arbetar med avfallsfrågor i Västsverige. Ytterligare exempel på samarbete finns. Kommunen har också flera extern finansierade projekt med stöd från EU-fonder, Milton-pengar och länsstyrelse. Intressant att nämna i detta sammanhang är den vägutbyggnad som görs i samarbete med en bank som bidrar med pengar.

Det finns ett förbättringsområde som skulle kunna nämnas i detta sammanhang. Liksom det är viktigt i det ordinarie styrsystemet att upprätta mål, ta fram ansvar och ha tidplaner för vad som ska göras, är det viktigt att hantera större projekt och samsarbetsformer på samma sätt. Många av kommunens projekt är beskrivna avseende budget, men uppföljningsbara mål, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. är många gånger svårare att utskilja. Det finns kommuner som tagit fram gemensamma projektbeskrivningsmodeller som ska gälla alla kommunens större projekt. Några av dessa är Umeå, Kungälv och Bromma stadsdel i Stockholms Stad.

Ledningsstruktur

Intrycket är att rutiner för hur möte mellan förvaltningsledning och enheter inom respektive förvaltning sker, fungerar bra. Det synes som om alla förvaltningar genomför återkommande ledningsträffar. Likaså tycks det i Orust finnas en struktur och rutiner där kommunikation mellan olika nivåer i organisationen underlättas.

När det gäller kommunens ledarskap skulle ett utvecklingsområde kunna vara att tydligare beskriva den enskilda chefens roll i sin situation som ledare för en enskild arbetsplats. Vad ställer kommunens olika mål för förväntningar på ledarskap på den specifika arbetsplatsen? Vad kännetecknar den enskilde chefens uppdrag från ett Orustperspektiv? En sådan beskrivning skulle kunna vara ett sätt att knyta ihop organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och det skulle också kunna utgöra grunden för en utvärdering av den enskilda chefen/ledaren.

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 det-

samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar 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 produktivitetssperspektiv.

Inom område fem finns en förbättringspotential i Orust. Man ligger en bit under det medel på 46 poäng som gäller för alla utvärderade kommuner. Man uppnår 36 poäng på detta område.

Rapporteringssystem

Kommunens förvaltningsvisa rapporteringssystem följer i stort den struktur som finns i de övergripande styr- och uppföljningssystemen som utgår från Kommunfullmäktige och riktar sig till respektive nämnd. Som tidigare nämnts finns tydliga särdrag i respektive nämnds sätt att formulera och följa upp verksamhetsmål. Dessa speglar även de olika förvaltningarnas sätt att rapportera sin verksamhet till nämnd.

Sammantaget kan sägas att de interna rapporteringssystemen fokuserar på ekonomi. Detta är också synligt i den dokumentation som finns. Respektive förvaltning avrapporterar även verksamhet till respektive nämnd under det löpande budgetåret. Det har varit svårare att verifiera hur detta görs. Det finns förutom ekonomisystemet som gör det möjligt att följa det ekonomiska nuläget, inget verksamhetsledningssystem där det går att följa olika nyckeltal/indikatorer som beskriver förändringar avseende t.ex. kvalitet och resultat. Verksamhetsuppföljning görs enligt uppgift på respektive nämndsmöten, många gånger i form av en muntlig presentation. Inom skolans område arbetar man löpande med de kvalitetsredovisningar som upprättas för varje skola och centralt inom förvaltningen.

För att tydliggöra verksamhetsuppföljning i förhållande till ekonomisk uppföljning skulle kommunen behöva befästa uppföljning av resultatmått och indikatorer i förhållande till ekonomiska mått och de mål som gäller för verksamheten. Det finns några kommuner som försökt ta fram verksamhetsledningssystem där det tydligare går att följa både ekonomi och verksamhet under och mellan budgetår. Umeå, Uddevalla och Sundsvall är några kommuner som använder sig av verksamhetsledningssystem där både ekonomi- och verksamhetsmått ingår. ILS är ett system som används av stadsdelarna i Stockholms Stad.

Rapportering av projekt

Som tidigare nämndes under område 4 ovan, finns ingen gemensam modell för hur tvärasektoriellt samarbete och projekt beskrivs i kommunen. Detta får givetvis då återverkningar på hur kommunen följer upp och avrapporterar projekt. Denna avrapportering görs i Orust på många olika sätt. Det är vanligare att ekonomi avrapporteras, men ovanligare att avrapportera nedlagd tid, detaljerad måluppfyllelse, etc.

Budgeteringsmodell

Den förhärskande formen av budgetering i organisationen utgår från rambudgetering. Det vill säga att man justerar tidigare budget utifrån kända förändringar i omvärlden (skattesats, löneutveckling, kostnadsuppräknings, etc.) och hänsynstagande till speciella åtgärder som påverkar kommande budget. Kostnadsbudgetering som modell an-

vänds nästan inte alls. Kostnadsbudgetering innebär i korthet att budgeten baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten. Det avser en fördelning av alla kostnader (lön, material, hyra, m.m.) fördelat på levererad tjänst (t.ex. hemtjänstimme).

Det finns ett spännande undantag från den vedertagna budgeteringsmodellen i Orust. Kommunen har startat ett utvecklingsprojekt i samband med budgetarbetet för 2006. Man har antagit ett "Strukturprogram" som går ut på att administration ska minska sina kostnader. I budgeten finns angivet 10 olika besparingsuppdrag med angivna prissättningar på vart och ett av uppdragen. Det rör bl.a. fordonshantering, nämndsadministration, m.m. Arbetet genomförs genom att göra initiala processanalyser och utifrån dessa hitta effektiviseringar. Besparingen ska göras i timmar/pengar. Detta är ett sätt att sätta en prislapp på tjänster och fokusera på effektivisering. Ett spännande projekt som är väl värt att följa.

Ett projekt som Orust skulle kunna titta på när det gäller utveckling av budgeteringsmodeller, är samarbetet mellan Luleå, Umeå, Uppsala, Linköping och Lund. Dessa kommuner samverkar kring att försöka jämföra sina tjänster inom olika verksamheter och även sätta en prislapp på vad det kostar att leverera dessa tjänster. Tanken är att man genom jämförandet ska hitta möjligheter till effektiviseringar där kostnaderna är höga.

Uppföljning av avvikelser

Den uppföljning av avvikelse mot budget som sker i Orust är fokuserad på ekonomi. Enhetliga eller verksamhetsspecifika system med indikatorer eller nyckeltal som löpande ger en bild av levererade tjänster finns i liten grad. Därmed blir det svårt att följa upp avvikelser avseende de tjänster man levererar. Det finns ett tydligt exempel på att man inom en nämnds område inte har följt signaler om ökade kostnader beroende på att tjänsterna inte anpassats till det givna underlaget.

Område 6 Personalpolitik

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

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

Detta är Orusts bästa område. Här når man 60,5 poäng, vilket överskrider snittet bland de utvärderade kommunerna. Det ligger på 56 poäng.

Kompetensutveckling

Grunden när det gäller kunskap kring personalens och organisationens kompetensbehov i Orust är medarbetarsamtalet. Tanken är att kunskapen ska aggregeras upp och behov tillgodoses på en högre ansvarsnivå i organisationen. Detta sker framförallt på förvaltningsnivå, men även till viss del på kommunövergripande nivå. På förvaltningsnivå är intrycket att detta görs på lite olika sätt när det gäller bl.a. omfattning mellan de två stora förvaltningarna; barn-/utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. Det är svårt att avgöra om skillnaderna beror på en medveten strategi eller om olika kulturer utvecklats spontant. Centralt på kommunövergripande nivå har t.ex. e-förvaltningsutbildning, systemutbildningar (IT) och ledarskapsutbildning arrangerats utifrån i verksamheterna identifierade behov. Ett bra exempel på övergripande utbildningsinsats är det trainee-program som kommunen genomför i samverkan med Stenungsund och Orust.

På individnivå finns behov av individuella kompetensutvecklingsplaner. Orust har hittills inte arbetat systematiskt med detta. Enligt uppgift är det något som ska införas i hela organisationen.

Orust budgeterar och följer upp kompetensutveckling på övergripande nivå. Detta görs via en ekonomisk post i budget som framförallt avser externa kostnader för konferens, föreläsare, resor etc. Nackdelen med att låta dessa belopp vara en värdemätare för hur kompetensutveckling som genomförs är att internutbildning och andra former av icke kostnadskrävande utbildningar inte får genomslag. Det finns kommuner som har försökt registrera och följa hur mycket tid som avsätts till kompetensutveckling. Umeå har gjort detta men inte lyckats fullt ut och Uddevalla har arbetat med att följa antal dagar avsatta för kompetensutveckling. Här finns ett utvecklingsområde som gäller många svenska kommuner.

Individuell lönesättning

Orust har arbetat fram en modell med generella riktlinjer som beskriver ett önskvärt tillstånd för de personer som arbetar i kommunen. Det handlar då bl.a. om en "personprofil" som tar upp egenskaper som t.ex. social kompetens och ledarskap. Dessutom finns även en "yrkesprofil" och en "marknadsprofil". Dessa profiler utgör grunden för de lönekriterier som kommunen utgår ifrån i samband den individuella lönesättningen. Liksom hos de flesta andra kommuner finns det i Orust en begränsat utrymme till att använda den individuella lönesättningen som ett verktyg för att stimulera verksamhetsutveckling i kommunerna.

Arbetsmiljöarbete

Det genomförs årliga arbetsmiljöenkäter både i Barn- och utbildningsförvaltningen och i Socialförvaltningen. Detta görs däremot inte på Kommunledningsförvaltningen. Intrycket utvärderarna har fått är att det upprättas handlingsplaner i de flesta fall utifrån det resultat som erhållits i arbetsmiljöundersökningarna. Det finns lokalt på varje arbetsplats ett arbetsmiljöarbete som utgår från bl.a. skyddsronder. Arbetsmiljöarbetet i kommunen är delegerat till förvaltningarna.

I Orust har man ingen annan möjlighet än att jämföra sjuktal på kommunövergripande nivå. Många kommuner genomför årligen återkommande arbetsmiljöundersökningar för alla i hela organisationen. Dessa fokuserar både på psykosocial och fysisk

miljö. Styrkan i detta arbetssätt är att det går att göra jämförelser på många olika nivåer i organisationen. Enhet kan jämföras med enhet, förvaltning med förvaltningen, och enhet/förvaltning med hela kommunen. Det finns stora fördelar med ett övergripande betraktelsesätt på arbetsmiljöfrågor. Det brukar uppstå möjligheter till lärande mellan olika delar i organisationen och det blir även enklare att prioritera resurser dit de behövs bäst. Umeå, Trollhättan och Malmö Stad (t.ex. Hyllie stadsdel) är några av de kommuner som under många år har genomfört övergripande arbetsmiljöundersökningar.

Medarbetarsamtal

Som tidigare nämnts är medarbetarsamtalet en viktig kanal som kommunen använder för att samla upp kompetensutvecklingsbehovet i organisationen. Det är också den viktigaste kontaktytan mellan respektive chef och sin närmaste personal. Vid intervjuerna gavs lite olika bilder av hur medarbetarsamtalen genomfördes. Det kan finnas ett värde i att Orust kvalitetssäkrar genomförandet av medarbetarsamtalet avseende hur det förbereds och genomförs, om det dokumenteras i form av en handlingsplan eller liknande, m.m. Detta skulle kunna göras via en övergripande arbetsmiljöenkät.

Ledarskapsutveckling

Centralt genomför kommunen ett ledarutvecklingsarbete genom att kommunens chefer kallas till obligatoriska tema/utbildningsdagar 2-3 ggr/år. Dessa träffar kan ha olika teman; t.ex. förhållande till media, lagar och avtal, offentlighet och sekretessfrågor, det svåra samtalet, m.m. Intrycket är att detta utvecklingsarbete har karaktären av ett kontinuerligt kompetensstöd utifrån ett allmänt chefs-/ledarbehov. Något Orust skulle kunna fundera på avseende förbättringsarbete inom ledarskapsutveckling, är att genomföra ett ledarutvecklingsprogram där den specifika Orustprofilen lyfts fram. En sådan utbildning måste utgå från de övergripande styrdokument, t.ex. "Vårt framtida Orust, budget, översiktsplaner, etc. Syftet med en sådan utbildning är att samla organisationen kring samma mål och skapa en samsyn över gränser kring vart Orust är på väg och vad de olika verksamheterna har för roll i detta arbete. Kommunens olika ledare är en nyckel till om mål och strategier, både på kommunövergripande och förvaltningsnivå, ska få ett genomslag i organisationen.

Det är viktigt att notera att Orust genomför förvaltnings-specifika utbildningar för chefer inom respektive förvaltning.

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 identifierbar 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.. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Ett vanligt mönster är att område 7 ger den lägsta poängnivån då kommuner utvärderas enligt Kommunkompassen. Medel bland alla utvärderade kommuner ligger på 41,5 poäng. Orust placerar sig strax under denna nivå på 36 poäng. Dock pågår ett antal olika projekt i Orust som på sikt kommer att stärka kommunen avseende ”verksamhetsutveckling”.

Kvalitetssystem

I Orust finns inget tydligt kvalitetssystem. Dock finns det delar som om de tydliggjordes, skulle kunna vara viktiga pusselbitar för att bilda ett helhetstänkande för kvalitets-/verksamhetsutveckling. Kommunen har startat upp ett arbete som har till övergripande mål att effektivisera verksamhet, ta fram gemensamma administrativa verktyg och erbjuda medborgarna e-service. Ett fundament i detta arbete är processkartläggning, processanalys och förbättringsförslag. Den projektplan som finns framtagen anger att varje förvaltning utifrån sina kartlagda processer ska ta fram mätbara effektmål avseende bl.a. minskade kostnader i administrativt arbete, kunskapsöverföring vid personalavgångar, mätning av kundnöjdhet, utveckling av medarbetar- och ledarskap, samt uppföljning av kommunaktionspolicy.

En annan viktig del i Orusts arbete med att utveckla verksamheten till att bli mer effektiv, är ”Strukturprogrammet”. Här har man direkt i budget kopplat definierade ekonomiska besparingar till åtgärder inom administration, fastighetsförvaltning, upphandling, telefoni, etc. Dessa kopplingar mellan ekonomi och utförd verksamhet borde vara goda drivkrafter för att skapa förbättringar i verksamheten.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att än tydligare och på ett pedagogiskt sätt visa på att det finns ett enhetligt kvalitetstänkande i detta arbete och i en del av det som beskrivs nedan. Det behöver finnas en gemensam en förståelse för att detta är den strategi eller det system som måste användas för att kunna utföra de uppdrag som finns i budget på ett bra och effektivt sätt. Det kan annars finnas en fara i att detta arbete är något som finns vid sidan om det som ska genomföras enligt kommunens budget- och styrdokument.

Lärande jämförelser

Det finns många olika nätverk som Orust medverkar i. Det handlar företrädesvis om medverkan på verksamhets- eller förvaltningsnivå. I många av dessa nätverk sker jämförelser och lärande. Det gäller bl.a. miljö och bygg som har arbetat med jämförelse sex kommuner, skolan som har arbetat med kollegiegranskning enligt V5-

metoden och renhållningen som samarbetar inom VG-regionen (REVAS). Skolan jämför sig avseende olika nyckeltal mellan åtta olika kommuner i Norra Bohuslän. Det finns även jämförande med nyckeltal inom sociala omsorgsförvaltningens område. Det sker även vissa lärande jämförelser mellan kommunerna i det relativt nybildade kommunalförbundet FyrboDal.

Det är svårt att se ett tydligt mönster i hur systematiskt dessa jämförelser görs och utvärderarna har funnit få exempel på jämförelser utifrån ett helhetsperspektiv med andra kommuner. När det gäller jämförelser utifrån ett helhetsperspektiv kan alla de ”Jämförande kvalitetsnätverk” som med stöd av Sveriges Kommuner och Landsting genomför återkommande kvalitetsmätningar tjäna som en förebild.

Nya idéer och kreativitet

Orust har nyligen infört ett belöningssystem för goda idéer. Denna ”förslagsverksamhet” bygger i grunden på en klassisk modell av förslagslåda, där anställda kan lämna in förslag och idéer som sedan bedöms och värderas utifrån nytta. Det som är lite unikt med Orust modell är belöningens storlek (max 100 000 kr), att alla får 100 kr oavsett idén går att använda, samt att förslagen som kommer in ska fokusera bl.a. på ökad trivsel, bättre arbetsmiljö och kvalitetshöjningar.

Detta system skulle kunna kompletteras med ett system för belöningar för goda insatser i verksamheten. Dessa belöningar behöver då inte vara av så stor ekonomisk betydelse utan kan vara mer av uppmärksamhet och positiv förstärkning. Det finns flera kommuner som under högtidliga delar ut kvalitetsutmärkelser (Umeå, Göteborg, Stockholm, Tyresö) och det finns kommuner som delar ut månadens goda exempel, kvalitetstårtor (Trollhättan), m.m. Det finns då två syften, dels att belöna en god insats genom uppmärksamhet, dels att sprida goda förebilder och arbetssätt i organisationen.

IT-system

Rätt använt är olika IT-system ett viktigt stöd för verksamheterna i en kommun. Det handlar då framförallt om olika administrativa stödsystem och informationsbärande system. I Orust har man fokuserat på att försöka effektivisera de befintliga IT-systemen och införa nya i ett projektarbete med syfte att skapa en sammanhållen e-förvaltning. Ett syfte är också att koppla dessa system till externa e-tjänster i framtiden. Detta arbete pågår och det går inte idag att se hur långt man kommer att nå under de närmaste åren.

För information externt har kommunen en hemsida som är håller god nivå avseende tydlighet och tillgänglighet. Internt finns ett Intranät för att göra viktig information tillgänglig för alla anställda. Detta intranät är inte så välutvecklat avseende struktur och systematik. Det finns även stora skillnader på hur det används mellan kommunens olika förvaltningar och verksamheter. Här finns ett utvecklingsområde för Orust.

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.

Snittet bland utvärderade kommuner ligger på detta område högst bland alla åtta olika områden. Medelvärdet är 72,5 poäng. Orust når nivån 52 poäng. Utvärderarna tror att det finns vissa förklaringar för detta resultat som bygger på bl.a. låg arbetslöshet, en stor utpendling, en speciell industristruktur och en hög andel sommarboende i kommunen.

Förenings- och kulturliv

I Orust gör Barn- och utbildningsnämnden återkommande ”utvärderingsbesök” hos föreningarna i kommunen, genom att dessa bjuds till diskussion med nämndens politiker. Även kommunens fritidskonsulent träffar återkommande olika föreningar. När det gäller stöd till föreningslivet följer det de former som är vanliga i svenska kommuner. Kommunen ger föreningar ett driftsbidrag och det finns även möjlighet till att få ett investeringsstöd för miljöanpassning av lokaler. Ett utvecklingsområde som kommunen själv lyft fram är möjligheten till att fånga upp och stödja grupperingar med speciella intressen, men som inte vill organisera sig i formella föreningar. Det kan t.ex. handla om olika ungdomsgrupper med intresse för s.k. spontanidrotter (skateboard, basket, etc).

Näringsliv

Kommunen möter det lokala näringslivet på flera olika sätt. Frukostmöten arrangeras ca 7 ggr/år. Kommunen har en anställd näringslivsutvecklare och en landsbyggdsutvecklare. Dessa personer försöker träffa alla kommunens företag. Ett nyhetsbrev ”Företagsinfo” ges ut till alla kommunens företag en gång/månad.

Det finns möjlighet till stöd till för kompetenshöjning för företag genom ”Lärcentrum”, som kan erbjuda anpassade utbildningar och högskolekurser på distans. Uppdragsutbildningen i Orust kan också i samarbete med företagen erbjuda anpassade utbildningar. Det finns i kommunen en speciell båtbyggartutbildning på gymnasienivå.

Orust ingår i några nätverk som sträcker sig utanför kommunens gränser. Ett exempel är projektet ”Grön affärsutveckling” som är ett projekt inom lantbruket. Här medverkar även Tanum, Munkedal och Strömstad. Ett annat nätverk är ”SWEBOAT”, som är en nationell organisation för båtbyggare.

Dock finns det jämfört med många andra kommuner en lite lägre aktivitet i Orust när det gäller att försöka hitta nya företagsetableringar, internationella näringslivsätgärder, marknadsföring av kommunen som etableringsort, etc. En förklaring till detta kan vara den låga arbetslösheten i kommunen som i sin tur delvis beror på en hög andel utpendling till bl.a. Göteborg och en stark etablerad näringslivsprofil kring båtbyggeri.

Internationella kontakter

Det finns två vänorter till Orust. Den ena är Teuva i Finland där det sker ett viss kulturutbyte. Den andra var Hals i Danmark. Denna vänort har idag slagits ihop med Aalborg och det är i dagsläget osäkert hur vänortssamarbetet kommer att fortsätta.

Orust ingår i några olika internationella nätverk. Det finns ett samarbete mellan fiskekommuner runt Nordsjön (PESCA) och kommunen har medverkat i de internationella nätverk som båtbyggerindustrin i Orust har. Det finns några EU-projekt som har internationella kopplingar. Kåringön har bl.a. fått utvecklingspengar från EU: strukturprogram mål 2 avseende utveckling av kust och öar (Carpe Mare). Kommunens skolorna samverkar i flera olika projekt med bl.a. skolor i Frankrike, Kina, Belgien och Kenya.

Det finns möjligheter till ett ytterligare mer utvecklat internationellt samarbete på flera olika nivåer i Orust. Detta skulle kunna ge kontakter som kan tillföra både kommunal service och näringsliv viktiga influenser eller samarbetsmöjlighet.

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							
Orust 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	30	75%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	1	10%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	22	55%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	60%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	16	80%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	11	55%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	11	55%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	16	80%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3	30%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	15	50%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	18	60%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	12	60%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
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	16	80%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	9	45%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	4	20%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5	50%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	14	35%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	14	70%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6	60%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	17	85%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	6	30%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7,5	75%
7 Verksamhetsutveckling			7	8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	5	25%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	24	60%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	11	55%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	9	45%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	11	55%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	10	50%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	4	20%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Orusts resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Det är viktigt att notera att både Kungälv och Uddevalla har genomfört två utvärderingar med några års mellanrum.

Kriterium	Öckerö 2004	Kungälv 2005	Uddevalla 2005	Mörbylånga 2006	Orust 2006
1	54	63	76	37	58
2	45,5	47,5	81	44,5	54
3	79	70,5	86	45,5	52,5
4	62	78,5	75	53	57
5	53	49	76	32	36
6	38	70	67,5	58,5	60,5
7	37	59	68	28	40
8	63	79	80	44	56
Totalt	431,5	516,5	609,5	342,5	414

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett drygt 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Orust kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlshamn (2006), Karlskoga (2002), Kungsbacka (2006), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Motala (2006), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005), Öckerö (2004) och Örebro (2006)..Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.