

Kommunkompassen

Analys

av Trollhättans kommun

2003-08-13--14

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Trollhättans kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Kommunkompassen: Detaljerad genomgång av Trollhättan kommuns "praxis" i förhållande till kriteriesystemet

Utvärderingslag
Lars Strid
Morten Ögård

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget 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 prövar för närvarande 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 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 Trollhättan kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Trollhättans kommun ligger strax söder om Göta älvs inlopp från Vänern. Fallen och slussarna har i århundraden varit utmärkande för kommunen. Kommunen har cirka 53 000 invånare och har under senare år ökat sin befolkning. Antalet anställda är knappt 5 000. Trollhättans historia kretsar i mångt och mycket kring industrins framväxt. Med hjälp av energi från de mäktiga fallen, utvecklades djärva entreprenörers tankar till framgångsrika företag som gav välstånd till staden. 1900-talet är historien som beskriver tunga verkstadsindustriens utveckling till högteknologiska världsföretag såsom SAAB Automobile AB och Volvo Aero Corporation. Högskolan i Trollhättan har specialiserat sig på tekniska utbildningar och samarbetar med Saab och Volvo Aero. En ny industri håller också på att växa fram i filmindustrin. Hos Film i Väst spelas hälften av all svensk långfilm in. Kommunen har tillsammans med näringsliv och organisationer arbetat fram en vision, "Trollhättan - en förebild som ledande teknik- och industrikommun i Europa" som styr det framtida utvecklingsarbetet. Trollhättan är även en del av Fyrstad - Trollhättan, Vänersborg, Uddevalla och Lysekil. Man brukar säga att detta är Sveriges femte stad med tillsammans ca 150 000 invånare.

Under mandatperioden 2002-06 styrs Trollhättan av Socialdemokratiska partiet som näst intill fick 50% av rösterna.

Utvärderingen av Trollhättan genomfördes i augusti 2003 och var Trollhättans tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första utvärderingen gjordes år 2000 och den andra år 2002. Denna utvärdering är en del i arbetet med att utse Sveriges Kvalitetskommun 2003. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med 27 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Utmärkande för Trollhättans kommun i augusti 2003 är dess drivkraft till förnyelse och utveckling. Kommunen har bland annat sedan flera år tillbaka ett imponerande arbete med att utveckla arbetsmiljön och att integrera kvalitetsarbetet i kommunens dagliga arbete och styrning. Utmärkande är även dess arbete med att förnya den kommunala organisationen med att tydliggöra roller och funktioner samt dess satsning på att dra till sig och stödja utvecklandet av näringslivet i kommunen. Kommunen har vid utvärderingen ett flertal innovativa utvecklingsprojekt som gör att kommunen har en spännande framtid.

Kommunen har under det senaste året sett över sin organisation. Ett stort och gemensamt arbete där både politiker och tjänstemän i hela organisationen deltagit vilket har skapat tydligare roller och ansvarsområden, en investering

som lägger grunden för ett gott arbetsklimat och ett fortsatt framtida utvecklingsarbete.

På de åtta kriterierna uppnådde Trollhättan 624 poäng av 800 möjliga. Ett mycket gott resultat som placerar kommun i det övre toppskiktet av de utvärderingar som är genomförda i Norden. Kommunen uppnår de högsta resultaten inom område tre "Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän" där man når 93,5 poäng av 100 möjliga. Samt inom område åtta "Kommunen som samhällsbyggare" och inom område fem "Kontroll och rapportering". Även inom de andra områdena har kommunen gjort klara förbättringar och når mycket goda resultat jämfört med tidigare utvärderingar. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelas på de åtta kriterierna.

Tabell 1 Trollhättans kommun 2003 i förhållande till Kommunkompassens kriterier

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	68
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	70
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	93,5
Ledning, decentralisering och delegering	71,5
Kontroll och rapportering	82
Personalpolitik	77
Verksamhetsutveckling	71
Kommun som samhällsbyggare	86
TOTALT	619

Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential

Kommunen präglas starkt av ett omfattande utvecklingsarbete inom flera områden. Utvecklingsarbetet sker på ett genomtänkt och ofta kommunövergripande sätt. Detta tar sig tydligt uttryck i den fleråriga mål- och resursplan, som kommunen sedan många år använder som kommunövergripande styrinstrument. Under de senaste åren har planen utvecklats till att på ett bättre sätt väga in kostnader, volym, kvalitet och resultat som styrfaktorer. Dessa planer har utarbetats i ett dialog och samverkan mellan politiker och tjänste-

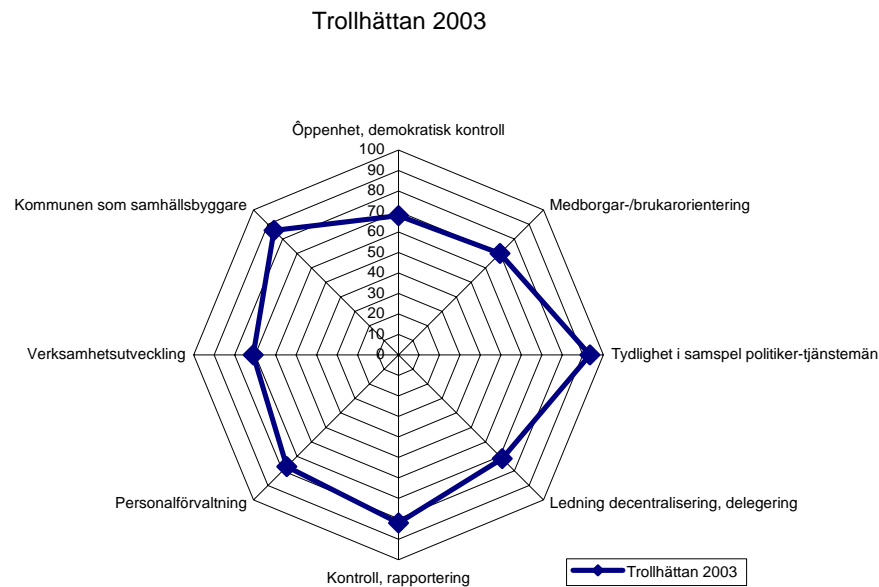
män och följs upp kontinuerligt. I detta ligger även ett omfattande arbete med att jämföra sig med andra för att därigenom hitta förbättringsområden.

Trollhättans arbete med arbetsplatsundersökningar och arbetsmiljö har varit en inspirationskälla för många andra kommuner. Övergripande och kontinuerliga undersökningar görs för att fånga in styrkor och svagheter inom en mängd aspekter såsom exempelvis organisation, ledarskap m.m.

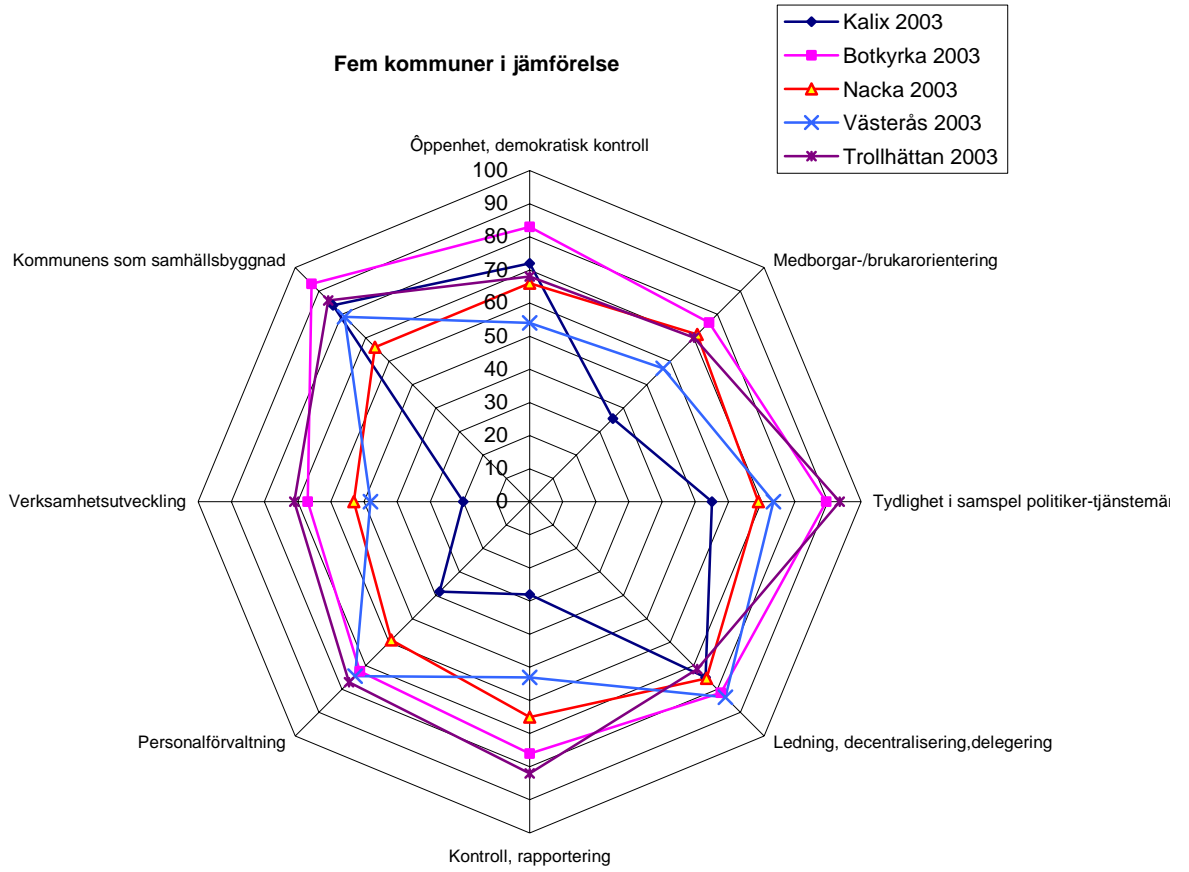
Kommunens satsning på att stödja och utveckla det lokala näringslivet har visat sig framgångsrikt. Innovatum, Kunskapens Hus och Film i Väst är framgångsrika exempel på detta.

I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Trollhättans profil som den framstår utifrån vår poängberäkning.

Vi kommer att gå mer i detalj på varje område i den vidare presentationen.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i Botkyrka, Kalix, Nacka och Västerås. En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.



3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Inom detta område når Trollhättan ett mycket bra resultat. Mycket information kan hittas på kommunens Internetsidor såsom föredragningslistor, möteskalendrier för de politiska organen, protokoll, utvärderingar, brukarundersökningar m.m. I SKTF:s undersökning av den kommunala e-demokratin kom Trollhättan i det övre toppskiktet. Kommunfullmäktiges möten sänds regelbundet via lokalradion. Lokalradion sänder även diskussioner med politiker där medborgare via telefon kan ställa frågor. Pappersversioner av handlingarna läggs ut i stadshuset, medborgarkontor och bibliotek. Genom kommunens Internetsidor kan samtliga politiker nås genom e-post. Här finns även telefonnummer till alla politiker och att det finns länkar till partiernas Internetsidor. E-post och telefonnummer finns även till de ledande tjänstemännen i kommunen. Alla skolungdomar har egna e-postadresser och ingår i ett eget lokalt elektroniskt nät. En chatsida har tidigare funnits på kommunens Internetsidor. Denna har docka lagts ned på grund av bristande intresse.

Kommunen har en aktiv politik att utforma pressmeddelanden som är knutna till aktuella saker och händelser i kommunen. Kommunen har ingen egen tidning till medborgarna och köper ingen plats i lokaltidningen. Däremot publicerar kommunen olika informationsmaterial såsom exempelvis en tidning till nyinflyttade, informationstidningar om speciella utredningar m.m. En intressant tidning som utkommer åtta gånger per år är "Näringslivet i Trollhättan". Kommunen anser att lokaltidningen är en viktig informationskälla för invånarna.

Kommunen har placerat ut trettio datorer med Internetkopplingar runt om i kommunen. Främst är det i bibliotek, skolor och kommunhus. Dessa är tillgängliga gratis för invånarna.

Kommunen har gjort mycket för att aktivera medborgarna i det fysiska planeringsarbetet. Tidigare har flera SWOT-analyser genomförts. Ett omfattande projekt riktat till medborgarna har genomförts kring temat "Vårt framtida Trollhättan om 30 år". Inom dess ramar har en omfattande dialog med medborgarna skett kring kommunens framtid ur en mängd olika aspekter. Till detta arbete har det skapats studiecirklar, medborgarmöten, byalag och Framtidsverkstad. Kommunens klagomåls- och synpunktshanteringssystem kopplades även ihop med detta för att fånga in medborgarnas förslag och idéer.

Ett kommunövergripande elevråd har skapats som i en snar framtid ska omvandlas till ett ungdomsfullmäktige. Kommunen har, liksom flera andra

kommuner, valt att inte utveckla någon form av motions- och förslagsrätt för medborgarna i kommunfullmäktige. Man har istället velat utveckla och stärka medborgarnas deltagande i de politiska partierna. Den politiska ledningen ser detta som en viktig utmaning för framtiden. Ett handlingsprogram har i enlighet med detta tagits fram för att utveckla demokratin och framtidstron i kommunen. I detta finns ett flertal konkreta förslag till ett ökat medborgarinflytande.

Årsrapporter läggs ut Internetsidor och finns även att tillgå i tryckt form i kommunhuset. I nämndernas årsrapporter finns alla resultat i förhållande till mål beskrivna. I kommunens övergripande årsredovisning finns ett urval av dessa resultat presenterade. Årsredovisningen visar även på ett välfärdsbokslut och en miljöredovisning.

Samtliga brukarundersökningar, jämförelseundersökningar och utvärderingar läggs ut på kommunens Internetsidor. Ett flertal brukarundersökningar offentliggörs även via pressmeddelanden. I anslutning till detta deltar kommunen sedan flera år tillbaka i ett nätverk med åtta andra kommuner. Nätverket jämför sig regelbundet inom ett flertal olika kommunala verksamheter ur ett medborgarperspektiv. Rapporterna leder ofta till konkreta förbättringar av eventuella svagheter.

Ett förbättringsområde som undersökningsgruppen vill lyfta fram som en idé i anslutning till kommunens information till medborgarna, är behovet av att sammanställa en förenklad och kortfattad information, en information som lyfter fram det viktigaste ur ett medborgarperspektiv såsom exempelvis kvalitet. Detta kan vara ytterligare ett sätt att aktivera och intressera medborgarna i den demokratiska processen.

Ett innovativt projekt genomförs idag ihop med tre andra kommuner, varav två norska, för att via Internet presentera jämförbar information till medborgarna om kommunens olika verksamheter. Här finns bland annat olika former av kvalitetsundersökningar och mått. Syftet är att ge medborgarna betydelsefull information för att göra rationella val.

Förvaltningsrevisionen i kommunen genomförs systematiskt enligt en årlig reviderad plan. Såväl externa som egna konsulter används. Rapporterna finns tillgängliga för medborgarna via kommunens Internetsidor.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har vidtagits för att säkra översiktligheten för invånarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgarna organiserad?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att hantera allmänheten?

Inom detta område visar även kommunen på ett mycket bra resultat. Ledningsfilosofin baserar sig på mål och resultat. Till detta finns ett omfattande styrdokument framtaget i MRP (Mål- och Resursplanen). Detta är en viktig byggsten till Trollhättans vision "Trollhättan - en förebild som ledande teknik- och industrikommun i Europa". Visionen bygger på ett antal centrala värderingar, "Omtanke - Utveckling - Livskvalitet", som styr kommunens verksamheter.

Kommunen har under senaste året lagt ned mycket arbete med att utveckla varumärket "Trollhättan". Tillsammans med näringsliv och organisationer lanseras inom kort detta arbete vilket innebär en gemensam grafisk profil för alla verksamheter inom den geografiska kommunen.

Arbetet med att tydliggöra uppdraget gentemot medborgarna pågår inom flera olika projekt. Servicedeklarationer är idag framtagna för förskola. Äldreomsorg, skola och bygglov arbetar idag med förslag till sådana. Innehållet byggda på vad som framkommit i fokusgruppsmöten med brukare inom de olika verksamheterna. Deklarationerna kommer att ha en gemensam struktur för överskådlighet och jämförbarhet. Kommunen planerar att ta fram servicedeklarationer enligt denna modell för alla verksamheter med externa brukare.

Serviceutbudet till medborgarna finns presenterat på Internet. Till detta finns en mängd olika specialbroschyrer. Speciella informationsåtgärder görs även till särskilda grupper såsom en taltidning för synskadade, särskilda läsmöjligheter för synskadade på Internetsidorna, information om klagomåls- och synpunktshanteringen på fyra olika språk.

Kommunen har en informationssida på Internet, där de olika förvaltningarna redovisar svaren på de vanligaste frågorna som medborgarna brukar ställa. Informationssystemet möjliggör nedladdning och insändning av blanketter under förutsättning att det inte krävs en signatur av den sökande. I dessa fall måste blanketten skrivas ut och skickas.

Medborgaren har möjlighet att fritt välja inom kommunens serviceutbud. Förutom val till friskolor, så har ca 1000 elever frångått närhetsprincipen och valt skola efter inriktning. Detta har skett efter en ökad profilering av de kommunala skolorna, som t.ex. musik-, fotbolls, hästsports- och Montessori-klasser. Inom skolan kan man i princip säga att pengarna följer med brukaren. Föräldrar har även möjlighet att anpassa servicevolym inom förskolan efter behov. Alternativa driftsformer av kommunala tjänster finns inom skola och förskola.

Trollhättan genomför en mängd olika brukar- och medborgarundersökningar. Dessa genomförs regelmässigt och finns integrerade inom mål- och resultatsystemet. Förutom att resultaten publiceras på Internet så inbjuds brukare att diskutera resultat. Speciella temadiskussioner arrangeras bland personalen för att diskutera resultaten. Förutom detta används ofta fokusgrupper som ett komplement i arbetet för att skapa dialog och hitta olika förbättringsområden. Dessa används i stort sett inom alla förvaltningar.

Kommunen har gjort en ingående studie av de arbetstagare som är inpendlare i syftet att få fram orsakerna till val av bostadsort. Antalet inpendlare till kommunen har ökat till drygt 11 000 medan antalet invånare endast ökat med 500 personer. Resultaten har lett till en rad konkreta åtgärder inom främst bostadssektorn.

Kommunen har etablerat ett omfattande system för klagomål- och synpunktshandling. Detta bygger på både blanketter, telefon och Internet. Rutiner är framtagna på både central nivå och på respektive förvaltning. Flera exempel finns på hur medborgares respons via detta lett till konkreta förbättringar. Exempelvis att föräldrar har påtalat farliga barnmiljöer vilket lett till direkta förändringar eller att medborgare har haft synpunkter på de anställdas förhållningssätt. Alla klagomål följs upp, sammanställs och rapporteras till den politiska ledningen.

Alla nyanställda får en introduktionsutbildning där bland annat de ledande tjänstemännen deltar och förmedlar kommunens värderingar och synsätt på kontakten med medborgarna. Detta ingår även i introduktionsprogrammet för samtliga chefer. Skicklighet i bemötande finns även som en del i lönekriterierna. Flertalet av de anställda i första linjen har i någon form genomgått utbildning i bemötande. I skolan finns en programserie för alla anställda kring temat. Äldreomsorgen har en egen utbildning kring bemötande och inom fastighetssidan finns en speciell "möta kund"-satsning. Centralt erbjuder kommunen alla anställda som önskar gå en kurs kring bemötande.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?
- 3.3 Hur rapporteras det från administrativ till politisk nivå?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler?

Detta är Trollhättans starkaste område. Här når man 93,5 poäng av 100 möjliga. Det senaste årets satsning på en ny organisationsmodell där stor vikt i arbetet lagts på en dialog mellan politiker och tjänstemän på alla nivåer i organisationen har fått en mycket positiv effekt. Såväl när det gäller förståelse för varandras roller som att det blivit ett bättre arbetsklimat.

MRP har i dess nya utformning fått ännu tydligare målformuleringar samtidigt som politiker i större utsträckning har deltagit i processen vid framtagandet. Förutom mål, ekonomi och volym för de olika verksamheterna finns ett flertal kvalitativa mål och mått framtagna. En del mål är på årsbasis men även för kortare mätperioder förekommer. Allt detta är tydligt kopplat till innevarande budget och framtida långtidsbudgetar. De senaste åren tyder på en stor grad av samstämmighet mellan verksamhetsplan (MRP) och budget.

Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå är tydliga inom kommunen. Det resulterar i att det är mycket ovanligt att

tjänstemän anser att politiker detaljstyr eller att tjänstemän tar politiska initiativ. Förvaltningen har möjlighet att omdisponera budgetmässiga resurser inom tilldelade ramar och förvaltningen har rätt att anställa personal utan politisk prövning.

I delårsrapporter och årsrapporter rapporteras både ekonomi, volym och kvalitet i förhållande till uppställda målen. Dessa läggs fram för den politiska ledningen var fjärde månad. Till politiker läggs det även fram rapporter som jämför den egna kommunens resultat i förhållande till andra kommuner. Ett stort antal sådana rapporter har lagts fram under de senaste åren. I dessa görs både kostnads- och kvalitetsjämförelser ur ett medborgarperspektiv.

För politikerna läggs det även fram flera förvaltningsrevisionsrapporter varje år exempelvis rapporter kopplade till internkontroll, granskning av färdtjänst, skolskjutsar m.m.

I anknytning till budgetbehandling förekommer det regelmässigt informella möten mellan politiker och tjänstemän i syfte att hitta bra former för dialog. Detta sker på alla nivåer i organisationen. Politiker gör även i stor utsträckning besök i de olika verksamheterna. I anslutning till kommunchefens ledarträffar träffar också politiker ledande tjänstemän. I arbetet med en ny politisk ledningsstruktur har nya former för det informella såväl som för det formella samarbetet utvecklats.

Nyvalda politiker får en ingående orientering om kommunens värdering. Inriktning och arbete. Förutom detta får alla politiker en utbildning i kommunalt kvalitetsarbete utifrån ett politiskt perspektiv. Det förekommer även förvaltningsspecifika utbildningar.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att finna egna intäktskällor?
- 4.4 Hur beskrivs administrativa chefsroller?
- 4.5 Hur utövas den centrala administrativa ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Förvaltningarna har en hög grad av frihet att hantera de budgeterade medlen. De har möjlighet att omdisponera resurserna inom de angivna ramarna för att öka effektivitet och flexibilitet i organisationen. Man har även i stor utsträckning delegerat möjligheten att anställa personal till enhetschef. Det finns även utrymme att företa en del organisatoriska förändringar men dessa kunde variera mellan förvaltningarna.

Det finns ett stort antal tvärsektoriella projekt och program. Exempelvis "Samverket", ett samverkansprojekt mellan skola och socialtjänst för att

fånga upp ungdomar med skolproblem, projektet "Jakten på nya arbetsmarknader", projektet "Tidig insats" för att i tidigt stadium motverka sjukskrivningar, projektet "Familjecentrum" för att stötta familjer, projektet "Att mötas i kommunikation" för att förbättra kommunikationen med utvecklingsstörda och ta del av samhället. Tvärsektoriella rapporteringsrutiner i syfte att fångas upp problem tvärs över förvaltningar förekommer även. Exempelvis inom skola och barnomsorg och mellan skola och individ och familjeomsorg. Här finns det dock enligt utvärderingslaget ett utrymme till förbättringar i att ifrågasätta om det skulle behövas fler rutiner. Främst utifrån det omfattande tvärsektoriella arbete som redans finns.

Initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att finansiera verksamheten förekommer inom flera verksamheter. Det finns exempelvis statliga delfinansieringar inom miljöområdet, företag sponsrar inom kultur- och fritidsområdet, inom arbetsmarknadsområdet hugger och säljer man ved. Förutom flera exempel finns det ett stort antal EU-projekt.

Det finns även ett stort antal exempel på verksamheter som har ett direkt samarbete med externa organisationer och företag. Arbetsmarknad och socialtjänsten arbetar med Arbetsförmedling och Försäkringskassa, Kultur och fritidsförvaltningen samarbetar med flera föreningar som driver olika kommunala anläggningar, samarbete förekommer även med näringslivet om olika arrangemang såsom Fallens Dag, musikevenemang, festivaler m.m. Skolan samarbetar med näringslivet om vuxenutbildningar och gymnasieskolan. I kommunen finns en policy att det kan inte starta en utbildning inom vuxenutbildningen utan att det sker i samverkan med det lokala näringslivet. De flesta förvaltningarna samarbetar dessutom med Högskolan i olika former.

Kommunen har mer och mer frångått att anställa chefer på viss tid. Även bland enhetscheferna finns det endast ett fåtal chefer som har någon form av chefskontrakt. Däremot görs det regelbundet chefsutvärderingar genom dels arbetsmiljöundersökningarna och dels genom utvecklingssamtalen. Det finns inget bonussystem knutet till goda chefsprestationer, utan goda chefsprestationer belönas genom individuella löner.

Ett speciellt chefsforum för att diskutera chefsroll m.m. finns inom skolan, men det finns inget övergripande för kommunen. Det finns däremot ett nystartat mentorskap tillsammans med näringslivet. Femton kommunala chefer har fått var sin mentor bland näringslivets chefer. Chefsdagar anordnas med att bjuda in chefer från näringslivet som föreläsare. Inom de ledarskapsutbildningar som arrangeras, strävar kommunen alltid efter att skapa heterogena grupper från olika verksamheter, för att öka utbyte och förståelse kring chefsrollens olika förutsättningar.

I kommunen har man regelbundna möten mellan förvaltningschefer och centrala ledningsgruppen. På motsvarande sätt finns detta inom förvaltningarna. Den centrala ledningen gör personliga besök ute i verksamheterna men omfattningen är begränsad. Det förekommer även gemensamma studieresor för chefer på central nivå eller för chefer på förvaltningsnivå. Detta förekommer

inte gemensamma studieresor med chefer från den lokala och central nivå ihop.

För att ge ett stöd till att hantera lokala problem som uppstår i vardagen har kommunen en central arbetsmiljögrupp knuten till personalchefen samt till Kommunhälsan. Dessa resurser kan antingen användas ihop eller separat av alla verksamheter i kommunen.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt/program?
- 5.3 Strategier för att redovisa kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Inom detta område visar Trollhättan på ett mycket bra resultat. Den interna kontrollen och rapportering har ständigt förbättrats under de senaste åren vilket mycket kan förklaras med det omfattande arbetet kring MRP. Den stora utvecklingen har legat i att ta fram en rapporteringsrutin som har inriktningen att inte enbart rapportera den ekonomiska förbrukningen utan även ta fram vad verksamheterna gjort och vilka resultat som har uppnåtts. Förbättringar har gjorts av dessa i två omgångar. Kommunen anser dock att det finns ännu mera förbättringar att göra inom detta område men grunden har lagts till avancerat och ändamålsenligt rapporteringssystem.

När det gäller rapporteringen för de tvärssektoriella projekten så blir de rapporterade till förvaltningar, nämnder och kommunledning. Måluppfyllelsen rapporteras även i en del av dessa projekt. Exempel på detta finns inom välfärdsbokslutet, miljöredovisningen och i årsrapporten. Det finns exempel på en kostnadsredovisning från respektive förvaltning i dessa projekt men här kan kommunen bli bättre.

Kostnadsbudgetering är vanligt förekommande i flera olika verksamheter. Dock inte inom alla. Här registreras i stort sett alla typer av kostnader såsom kapitalkostnader, personalkostnader m.m. Personell kostnad (i form av egen tid) rapporteras inte generellt. I kommunens större EU-projekt, samt inom två förvaltningar, stadsbyggnads- och miljöförvaltningen, används tidsrapportering. Det finns ett internt faktureringsystem för debitering av tjänster och varor som utbyts mellan förvaltningar, men det praktiseras inte fullt ut bl.a. då det gäller personella resurser.

Det finns ingen speciell controller utom inom den tekniska verksamheten. Däremot upprätthålls controllerfunktionen av ekonomikontor och kvalitetschef. Ansvar för uppföljning och korrigerande av eventuella avvikelser från Mål- och resursplanen ligger på respektive nämnd och förvaltning. Kommunchefen har ett övergripande ansvar att inom tjänstemannaorganisationen följa verksamheten via förvaltningschefer och enhetschefer. I varje rapport till ledningen skall det vid eventuella avvikelser finnas förslag till vad som skall göras för att rätta till bristerna. Kommunen köper även externa resurser för att utreda orsaker till eventuella avvikelser och brister. Dessa utredningar

skall biläggas med konkreta förslag till förbättringar. På frågan om detta kan få märkbara konsekvenser för enheter och chefer vid avvikelser så finns det inom skola och äldreomsorg exempel där ledare har blivit omplacerade. Det kan även leda till en sämre löneutveckling.

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 Bedrivs chefs-/kompetensutveckling i samverkan med privata sektorn?
- 6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?

Även inom detta område får Trollhättan höga poäng. Kommunen är sedan tidigare ett mycket gott exempel när det gäller arbetsmiljöundersökningar och systematiskt förbättringsarbete knutet till dessa.

Personalens utbildningsbehov utvärderas och kopplas till utvecklingsplaner med personalens utvecklingssamtal som grund. Resultatet av enheternas utvecklingssamtal kring utbildningsbehov kanaliseras på förvaltningsnivå för att sedan tillsammans med kommunchefen läggas fast i långsiktiga utvecklingsplaner.

I kommunen finns ett chefsutvecklingsprogram som är ett måste för alla chefer. Förutom dessa utbildningar finns det flera utbildningar utformade för personal såväl internt som externt. Flera förvaltningar har i detta arbete etablerat ett samarbete med Högskolan eller forskningen.

Kommunen använder sig av personliga utvecklingsprogram och kompetensanalyser där personlig planering kan ske. I dessa ingår de olika kompetensprofilerna som en viktig del.

Kommunen har antagit mål när det gäller att öka andelen anställda med invandrarbakgrund. Det finns även ett utbildningsprogram som riktar sig till invandrare inom vården.

En friskvårdspolicy finns för hela kommunen med tydligt mätbara mål. Till denna finns en handlingsplan som i detalj anger ansvarsområden, aktiviteter m.m. En speciell avdelning inom kommunhälsan, Carpe Diem, arbetar praktiskt med olika former av träning för anställda. Här finns även ett organiserat samarbete med idrotten.

Trollhättans arbete med att minska sjukskrivningarna genomsyrar alla förvaltningar där konkreta mål och åtgärder finns uppsatta. Ett samverkansprojekt, "Tidig insats", med facken, Kommunhälsan, kommunen med flera syftar till att i ett tidigt skede ge de anställda stöd och rehabilitering.

Individuell lönesättning är införd i stort sett hela organisationen. Endast några delar av organisationen är undantagna. Individuella prestationer ingår

som en del av flera dimensioner i de individuella lönesamtalen. Till lönesamtalen är det kopplat en kompetensprofil samt i vissa fall speciella lönekriterier. Kompetensprofilen består av dimensionerna personlig kompetens, yrkeskompetens, strategisk kompetens, social kompetens samt en funktionell kompetens. Ersättning för anställda för extra insatser kan förekomma men är inte så vanligt.

Arbetsmiljöundersökningar genomförs regelbundet inom alla kommunens verksamhetsområden. Dessa undersökningars resultat leder även till konkreta åtgärdsplaner, uppföljningar och märkbara förändringar när problem avslöjats.

Utvecklingssamtal förekommer regelbundet i hela organisationen. En del av dessa samtal resulterar i resultatförväntningar som är kopplade till bestämda målsättningar. Detta förekommer inte i hela organisationen. En del intervjuade framhåller att det är svårt att hinna med när det inom vissa verksamheter finns ett stort antal anställda per chef.

Det finns ingen övergripande chefsutveckling/kompetensutveckling i direkt samverkan mellan kommun och den privata sektorn. Däremot förekommer det att ledare ingår i nätverk med den privata sektorn. Detta uppmuntras i kommunen och hållningen är att alla ledare ska ingå i något nätverk. Det finns ett mentorsprogram där en del av kommunens ledare är kopplade till det privata näringslivet.

Kommunen har en jämställdhetsplan som bland annat syftar till att stimulera fler kvinnor till ledande chefarbeten. I annonseringen tydliggörs bland annat detta samt att kvinnor, där det är två likvärdiga sökande, har förtur.

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Hur spridd är informations- och kommunikationsteknologin på arbetsplatserna?
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?

Trollhättan är med sina 71 poäng inom detta område ett gott exempel på kommunalt kvalitetsarbete. Systemet bygger på SIQ:s grundläggande värderingar som blir omsatta i varje förvaltnings mål och resultatarbete. Förvaltningarnas kvalitetsmått och nyckeltal är hörnstenar i kommunens rapporteringssystem.

Förvaltningarnas kvalitetsarbete knyts samman av ett kommunövergripande handlingsprogram som genomsyrar hela organisationen. Till handlingsprogrammet finns en övergripande kvalitetspolicy som bygger på kommunens tre grundläggande värderingar. Alla förvaltningar har upprättat egna handlingsplaner för kvalitetsarbetet. Handlingsplanerna beskriver verksamhetsut-

veckling enligt SIQ:s sju kriterier. Inom alla kommunala verksamheter arbetar man med att upprätta miljöledningssystem som bygger på standarden ISO 14 001. Kommunen har ett mycket väl utvecklat miljöarbete som lett till flertalet nationella utmärkelser. Detta omfattar förutom livsmiljön, de kommunala verksamheterna, näringsliv, trafik m.m.

För att hitta inspiration till förbättringar och utveckling, jämför sig ett stort antal av kommunens verksamheter med andra kommuner. Exempelvis jämför sig de kommunala skolorna med friskolorna, kontinuerliga jämförelser sker inom den tekniska sidan, inom fastighetsidan finns två jämförelseprojekt varav det ena rör "Benchmarking av skollokaler", flera verksamheter är dessutom jämförda inom projektet Kvalitetsnätverk Väst kust. Några mindre försök till kontraktsstyrning har även gjorts. Rapporter från dessa jämförelser läggs ut på kommunens Internetsidor men det är få resultat som presenteras i årsrapporterna.

För att tillvarata de anställdas erfarenhet och kreativitet finns det ett forum för idé utbyte och utveckling i en kommunövergripande förslagslåda. Ett erkännande av utmärkta insatser tas främst hand inom lönesystemet. Kommunen uppmärksammar systematiskt goda insatser av enskilda eller enheter genom att kommunchefen varje månad delar ut en "kvalitetstårta". Uttagningen sker genom en speciell kvalitetsgrupp. Evenemanget publiceras i kommunens personaltidning som går ut till alla anställda. För att ytterligare stimulera och utveckla samt ta tillvara de anställdas initiativkraft kan Kungälv's arbete med "Det goda arbetets mässa" vara ett intressant exempel.

För att säkra kompetens och erfarenhetsöverföring har ett kommunövergripande verksamhetsledningssystem utarbetats. I detta dokumenteras rutiner och arbetsätt för olika verksamheter och ledningsfunktioner. Systemet tryggar därmed kompetensöverföring samtidigt som det ger ordning och reda i styrdokumentet.

Kommunen har ett mycket innehållsrikt och funktionsenligt Intranät. Lotus Notes och mailsystemet är grunden för Intranätet. Någon heltäckande system för elektronisk pappershantering har inte genomförts. Det kan ej heller sägas att pappersmängden har minskat men man hanterar idag mer information med samma pappersmängd. Ett försök med att utveckla den elektroniska hanteringen är att all information, handlingar etc. till KS, skickas ut elektroniskt. Alla ledamöter har dessutom försatts med en "lap top" som används både hemma och på KS sammanträden.

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?

Trollhättan uppnår inom detta område sin näst högsta poäng, 86 poäng. För att stödja föreningslivet har kommunen inrättat en speciell kommitté. Initiativ har även tagits av kommunen för att skapa olika föreningar och grupper såsom vid diskussionen om en ny översiktsplan initierades flera olika byalag. Två av dessa är fortfarande aktiva. En centrumförening har bildats för utveckling av Trollhättans centrum. Genom Folkhälsorådet startades olika grannsamverkansgrupper. Dessa initiativ sker för det mesta på ad hoc basis.

Kommunen ställer även lokaler och övrigt till förfogande för föreningar som önskar inrätta någon form av sammanslutning. Kommunen har även flera exempel på så kallade flerbruksarenor där olika föreningar och organisationer kan mötas under samma tak.

Utöver det ordinarie ekonomiska föreningsstödet arbetar Trollhättan efter Sandviksmodellen när det gäller föreningsstöd. Det finns därmed en möjlighet för föreningar att få ytterligare stöd samtidigt som de gör en insats i exempelvis i det drogförebyggande arbetet.

Kommunen arbetar medvetet för att stimulera frivilliga organisationer genom att låta dem ta ett större ansvar. Exempelvis så drivs ett stort antal av kommunens idrottsanläggningar av lokala föreningar.

Inom kultursektorn har kommunen antagit en strategi för kulturarbetet (Kulturbyråns handlingsplan). Utifrån detta ges ekonomiskt stöd till kulturella engagemang. Kommunen delar även ut ett årligt kulturpris. Kulturstipendier delas även ut av kommunen till enskilda grupper och personer. Det finns även ett flertal festivaler, "temadagar" som kommunen stöder. Det största evenemanget är "Fallens dagar" som drar över 100 000 besökare varje år.

Trollhättans kommun har ett imponerande arbete med att stödja det lokala näringslivet. Som ett samarbetsorgan har man tillsammans med några av kommunens största företag, bildat en stiftelse, Innovatum. Stiftelsen äger i sin tur bolaget Innovatum - Företagens Hus AB, som ansvarar för kommunens näringslivsutveckling. Stiftelsen äger även ett bolag kallat Innovatum Kunskapen Hus AB, som har till uppgift att sprida kunskap kring teknik- och industriutveckling i kommunen. Förutom detta finns ett yrkesråd mellan Innovatum och Högskolan. En arena för underleverantörer till storindustrin har initierats.

Stiftelsen Innovatum ansvarar även för byggandet av en Teknikpark på ett av kommunens historiska industriområden, Nohab-området.

I syfte att skapa kompetenshöjande åtgärder för näringslivet har kommunen utvecklat en näringsanpassad vuxenutbildning. Särskilda gymnasielinjer som är anpassade till näringslivet har skapats samtidigt som ett speciellt lärlingsprojekt har startats. Kommunen har även etablerat en handelsakademi för kommunens servicenäring.

För att stödja avknoppning och entreprenörskap i kommunen finns en inkubatorverksamhet, Innovatum Inkubator, som trots att projektet bara har varit igång sedan årsskiftet, redan innehåller fem företag.

Kommunen deltar i flera regionala och lokala samarbetsorgan för att främja det lokala näringslivet. Samarbetspartners är bl.a. Västra Götalandsregionen som bedriver en regional näringsutveckling, Fyrstadskansliet, och Näringsliv Fyrstad som utgår från de fyra grannkommunerna samt Västra Götalandsregionen. Man samarbetar även i kommunförbundet Fyrbodalen som består av Fyrstadskommunerna och kommunerna i Dalsland.

På den nationella och internationella arenan deltar kommunen, förutom i ovanstående, i ett flertal olika nätverk och projekt. Den viktigaste samarbetsorganisationen på den internationella arenan är West Sweden, som är de västsvenska kommunernas organisation med ett stort kontaktnät inom EU. Några andra kontaktytor som kan nämnas är ett regionalt nätverksbygge med Helsingforsregionen, ett erfarenhetsutbyte och inspirationsarbete med Lombardiet i Italien, ett gränsöverskridande samarbete med Norge inom EU:s interreg-program, Film i Väst samt European Space Incubator Network.

Som arbetssätt för att etablera kontakt värderar man nätverksbygge och personliga kontakter som viktigare än stora mässor och papper. Det är genom att utveckla kontakterna och dialogen med det som finns som är den framgångsrika vägen.

Kommunens internationella kontakter är omfattande. Flera besök och vänortskontakter görs varje år. Det nordiska samarbetet har exempelvis varit en föregångare i att utveckla arbetssätt för att genomföra gemensamma utvecklingsprojekt, bl.a. inom kvalitetsutveckling. Kommunen understryker betydelsen av de internationella kontakterna och har utvecklat ett internationellt handlingsprogram. I denna plan knyter man samman industripolitik, näringspolitik och internationell politik.

Förutom detta har skolorna ett utbrett samarbete med olika skolor i Europa och andra världsdelar. Text finns det ett samarbete med en skola i Peru. Ett stort antal EU-projekt finns även med internationell basis.

Slutord

Utvärderingen av Trollhättan visar höga nivåer inom alla områden. Speciellt inom områdena "Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän", "Kontroll och rapportering" och "Kommunen som samhällsbyggare" når Trollhättan mycket höga poäng.

Trollhättan visar, förutom ovanstående, att de är en kommun i ständig förbättring, utveckling och förnyelse. Många av de intervjuade vittnade om detta. Tillsammans med att man skapat en stark och fungerande organisation där ansvar, frihet och god rapportering är grundläggande ingredienser har man lagt grunden till framtida framgångar.

Om vi ser till de olika områdena i utvärderingen vill vi lyfta fram ett par utmaningar som kommunen står inför framtiden. Idéer som skulle kunna formuleras till framtida förbättringsområden.

- Det första och kanske viktigaste, är ett fortsatt arbete med att engagera medborgarna. Såväl genom partiorganisationer som utanför. Inriktningen

är att ge medborgarna information, insyn och möjligheter att påverka och medverka i utvecklingen av kommunen. Här kan olika former av: medborgarpaneler, elektroniska frågepaneler med speciella medborgargrupper, resultatredovisningar till medborgare, m.m. vara som exempel. Att vidga möjligheterna till medborgarnas delaktighet via kommunorganisationen, skall inte ses som en motsats till Trollhättans strategi att stärka partiernas roll i den kommunala styrmodellen. Det skall ses som ett komplement för att ytterligare öka fokus på demokratifrågorna. Larviks kommunen har utvecklat ett intressant arbete kring dessa frågor.

- Ett annat område kan vara att i större utsträckning tydliggöra servicens innehåll och kvalitet till medborgarna. Här finns redan flera projekt igång och det är viktigt att detta utmynnar i en tydligt samordnad och gemensam strategi för kommunen. Ett slags kommunövergripande "service till medborgarna-projekt" som inriktar sig på att utveckla nya former av information till medborgarna.
- Ytterligare ett område kan vara att motverka olika "stuprörseffekter" genom att skapa olika ledarnätverk som går över förvaltningsgränserna. Nätverk som syftar till ökat samarbete, koordinering och lärande men som också kan gå utanför den kommunala organisationen. Det arbete som utförts kring begrepp "Knowledge Management" kan vara en inspirationskälla för kommunen.
- Ännu ett utvecklingsområde kan vara att förbättra rapportering från alla de tvärspektoriella projekt som kommunen driver. Vad är projektets syfte och mål? Uppnås dessa? Vad bidrar olika intressenter med i form av tid och ekonomiska resurser? Kan man uppvisa verifierbara resultat? Vad kostar det? Här kan kommunens egen MRP vara en modell och inspirationskälla.

Trollhättan har under flera år varit i stark förändring och utveckling. Förutom det arbete som görs och gjorts i den egna organisationen har kommunen drivit ett mycket omfattande och framgångsrikt arbete med det lokala näringslivet. Kommunens arbete med mål och resultat, kvalitetsarbete, arbetsmiljöundersökningar, benchmarking kan vara en god inspirationskälla för många andra kommuner.

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium, den sammanlagda poängen på varje kriterium är 100 möjliga. Vi presenterar därefter ytterligare en tabell som visar Trollhättans resultat i jämförelse med de övriga nominerade såsom Botkyrka, Kalix, Nacka, och Västerås..

KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor			
Trollhättans kommun			
1 Offentlighet och demokratisk kontroll		5 Kontroll och rapportering	
1.1 Hur informeras medborgarna?	28	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	28	5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program?	14
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	12	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	14
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	14
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering		6 Personalpolitik	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	7,5	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	27
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	11	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	16
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	13	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	15	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	16
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	18	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	4
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	5,5	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	4
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän		7 Verksamhetsutveckling	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	28,5	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	17
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	20	7.2 Strategisk serviceutveckling	10
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	27	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	14
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	18	7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	12
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	18
4 Ledning, decentralisering och delegering		8 Kommunen som samhällsbyggare	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultat-enheterna i sin resursdisponering?	25,5	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	34
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	16	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	16
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	16	8.3 Kommunen som partner för näringslivet	20
4.4 Hur klargörs den administrativa ledarrollen?	8	8.4 Kommunens internationella kontakter	16
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	6		

Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena.

Kommunens resultat i jämförelse med de andra nominerade kommunerna.

Kriterium	Kalix	Botkyrka	Västerås	Nacka	Trollhättan
1	72	83	54	66	68
2	35,5	76,5	57	71,5	70
3	55	89,5	73,5	69	93,5
4	75	81,5	83,5	75,5	71,5
5	28	76	53	65	82
6	38,5	72,5	74,5	59	77
7	20	67	48	53	71
8	84	93	79	66	86
Totalt	408	639	522,5	525	619