

Kommunkompassen

Analys

av Trollhättans stad

2008-04-14 - - 16

Innehåll:

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

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

Barbro Östberg, Göteborgs stad

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

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

Allmänt om Trollhättan

Trollhättan är en del av Fyrstad, d v s Trollhättan, Vänersborg, Uddevalla och Lysekil med tillsammans ca 160.000 invånare. Staden ligger i Västra Götalands län (f d Älvsborgs län) och är en gränsbygd mot Bohuslän i väster. Trollhättan hade 2007-12-31 54.300 invånare och 2007 var det fjärde året i rad med positiv befolkningsutveckling. Huvudort och i särklass största tätort är Trollhättan och övriga större orter är Sjuntorp, Veland och Upphärad. En knapp tiondel av befolkningen bor på landsbygd utanför tätorter.

Kommunen har ett kraftigt inpendlingsöverskott med ca 11 000 inpendlare, vilket är dubbelt så mycket som antalet utpendlare.

Olika tillverkningsindustrier står fortfarande för en stor del av kommunens 30 000 arbetstillfällen, men de senaste åren har Trollhättan även kommit att utmärkas av filmindustri och utbildning. Högskolan har inneburit att Trollhättan inte längre är huvudsakligen en industriarbetarstad utan också en studentstad med ca tiotusen studenter. Valet av Trollhättan som högskoleort, samt förläggandet av sjukhuset dit, understryker Trollhättan som centrum i en arbetsmarknadsregion. Den pågående utbyggnaden av järnvägen och E45:an förstärker detta ytterligare

Området där en gång verkstadsföretaget Nohab låg, är idag ett spännande utvecklingsområde med Film i Väst i centrum.

Trollhättan har också profilerat sig inom miljöområdet och har fått motta ett flertal nationella utmärkelser för detta.

De största arbetsgivarna i kommunen är Trollhättans stad (4 900 anställda), Västra Götalandsregion (3 175 anställda), bl. a. på sjukhuset NÄL (Norra Älvsborgs lasarett), SAAB Automobile AB (4 500 anställda), Volvo Aero Corporation (2 300 anställda) samt Lear Corporation Sweden AB (450 anställda).

Kommunalskatten ligger på 21.39 för kommunen och 10.45 för landstinget (Västra Götalandsregionen) – sammanlagt 31.84.

Trollhättan har en rik historisk bakgrund. Redan för 7000 år sedan bosatte sig människor här. På något senare tid har de stora vattenfallen dragit människor till trakten för att använda vattenkraft eller enbart för att titta på det skådespel som vattenmassorna bjuder. Göta älv, Sveriges största vattendrag, rinner genom Trollhättan i en storslagen ”kanjon”. Längs fallen har sedan århundraden tillbaka funnits sågar och kvarnar. Ett

kraftverk började byggas ut i början på 1900-talet. Idag finns 10 aggregat i drift med en sammanlagd kapacitet att producera 240 MW.

Namnet Trollhättan kommer av ”troll” och ”hätta”. Man trodde att det fanns troll i fallen och att man såg deras hättor sticka upp i dessa. Tidigare kallades dock området Stora Edet. Ordet ed kommer av eidhar som betyder ”trång passage”.

Kommunorganisationen

I Trollhättan har man valt beteckningen **stad** för Trollhättan som organisation, medan man använder ordet **kommun** för det geografiska området. Denna begreppsskillnad är dock svår att genomföra fullt ut, eftersom vissa organ i författningar m m ändå innehåller ordet kommun.

Trollhättan styrs av en socialdemokratisk majoritet. Kommunstyrelsens ordförande och samtliga nämndsordföranden representerar socialdemokraterna.

Mandatfördelningen i kommunfullmäktige ser ut på följande sätt:

S	M	Fp	C	Kd	Mp	V	Sd
33	9	4	4	4	3	3	1

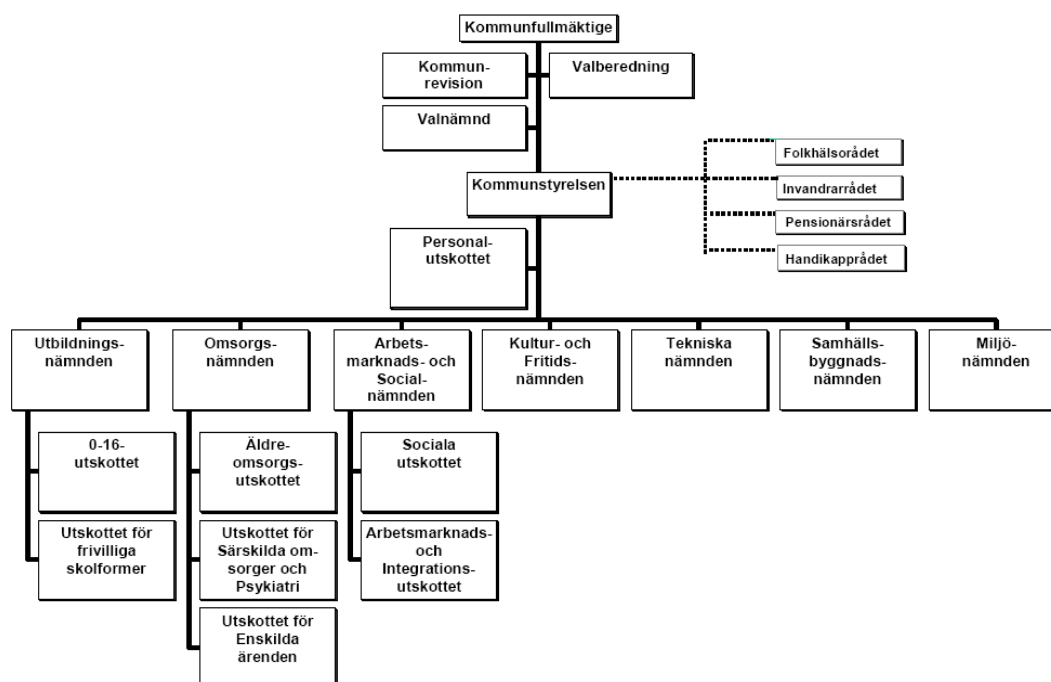
Nämndstrukturen är i stort sett av traditionell modell med kommunstyrelse, utbildningsnämnd, omsorgsnämnd, arbetsmarknads- och socialnämnd, kultur- och fritidsnämnd, teknisk nämnd, byggnadsnämnd och miljönämnd. Förvaltningen leds av en stadsdirektör med vissa direkt underställda enheter och funktioner samt en förvaltning för varje nämnd. Även kommunstyrelsen har en egen förvaltning med en särskild chef. Den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen framgår av följande skisser.



Trollhättans Stad

POLITISK ORGANISATION

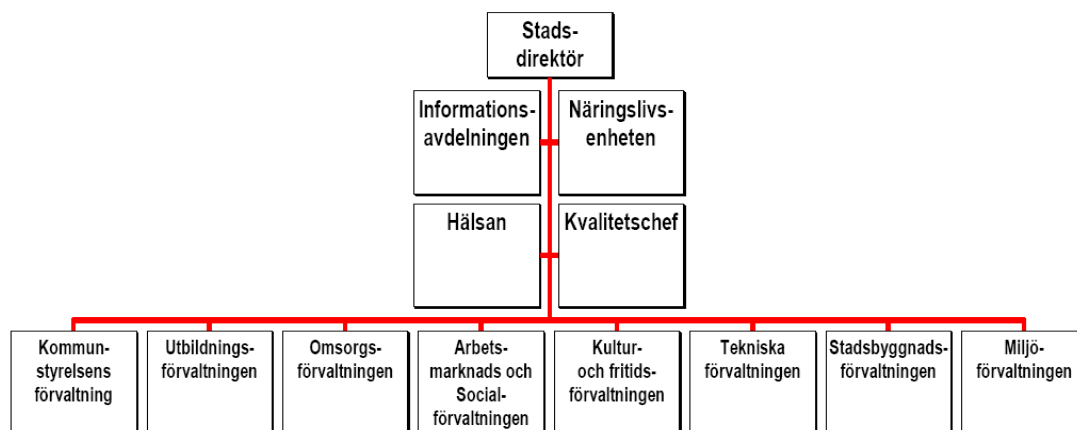
Gäller fr om 2007-01-01





FÖRVALTNINGSORGANISATION

Gäller fr o m 2007-01-01



De kommunala bolagen drivs i en koncern med ett moderbolag, Trollhättans Stadshus AB, och tre helägda rörelsedrivande dotterbolag - Bostad AB Eidar, Trollhättans Tomt AB och Trollhättan Energi. Kommunen är också delägare i några bolag, t ex Fyrstads Flygplats AB.

Illustrationerna av den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen är hämtade från Trollhättans stads hemsida.

Utvärderingen

Denna utvärdering av Trollhättans stad genomfördes i april 2008. Det var kommunens femte enligt Kommunkompassens kriterier, senast gjordes en utvärdering 2004 och dessförinnan 2000, 2002 och 2003. Den första utvärderingen gjordes innan verktyget Kommunkompassen användes i Sverige och bygger på en tidigare variant av verktyget som inte direkt är jämförbar med dagens Kommunkompass. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat stadens hemsida och intranät samt genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen - politiker, ledande tjänstemän, fackliga företrädare m fl.

Sammanfattning av resultat

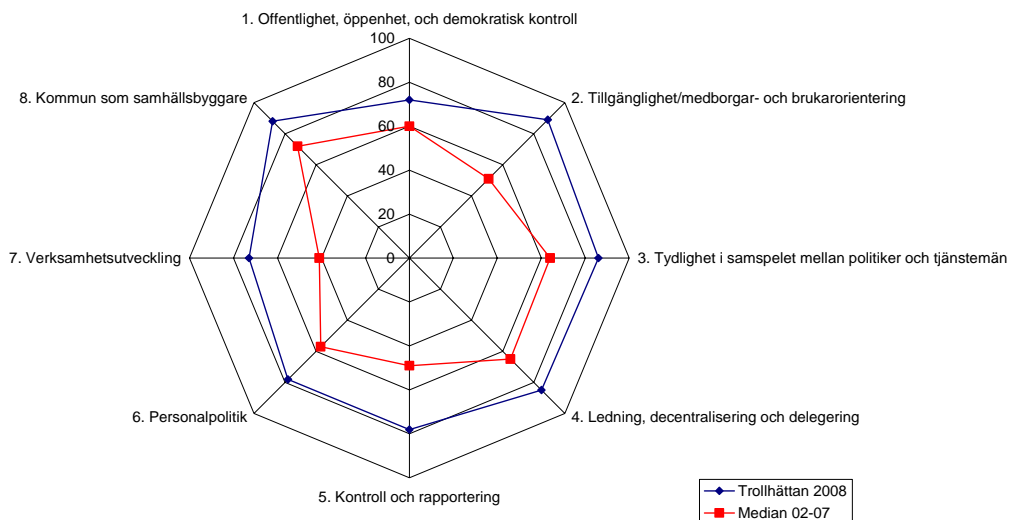
Tabell 1

Trollhättans kommun 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

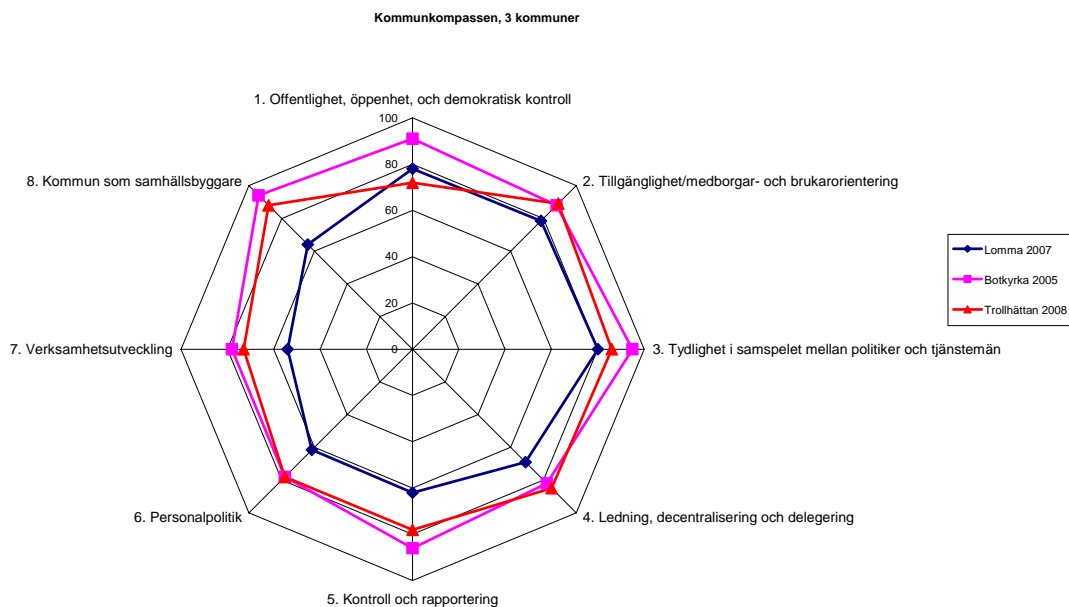
	Trollhättan 2008	Median för alla ut- värderingar enligt kommunkompassen (t o m 2007)
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	72	60
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	89	51
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	86	64
Ledning, decentralisering och delegering	85	65
Kontroll och rapportering	78	49
Personalpolitik	78	57
Verksamhetsutveckling	73	41
Kommun som samhällsbyggare	88	72
TOTALT	649	453,5

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Trollhättans profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

Kommunkompassen i Trollhättan 2008 i förhållande till medianvärdet för alla utvärderade svenska kommuner:



Kommunkompassen Trollhättan 2008 i förhållande till två andra kommuner:



Sammanfattning av utvärderingen

Som framgår ovan får Trollhättan även denna gång mycket höga poäng enligt Kommunkompassens kriterier, dock med vissa förskjutningar mellan områdena. Poängfördelningen mellan huvudområdena är dock oförändrad. Kommunen har fått tydligt höjda poängvärden inom områdena Tillgänglighet och brukarorientering, Ledning, decentralisering och delegering och Kommunen som samhällsbyggare. Lägre poäng än vid föregående utvärdering ges för områdena Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän och Kontroll och rapportering. Det bör då noteras att poängen på båda dessa områden, särskilt det förra, ändå är mycket hög.

Totalt får Trollhättan denna gång 649 poäng, vilket är en av högsta som noterats hittills i en svensk kommun. Vid förra utvärderingen gavs 646,5 poäng.

Utvärderingen som gjordes 2004 genomfördes av Oslo Universitet som en del i ett vänortsutbyte mellan Trollhättan och dess nordiska vänorter. Sveriges Kommuner och Landsting deltog inte i den undersökningen. Det bör observeras att jämförelser med denna till viss del kan vara svåra att göra av följande skäl:

- Mindre poängskillnader kan ha "tekniska" orsaker p g a att det har gjorts små ändringar i värderingen av några av delområdena
- Kommunkompassen 2004 gjordes i något förenklad form eftersom den delvis var en uppföljning av undersökningen från 2003
- Rapporten från 2004 års undersökning är sammanställd och skriven på ett något annorlunda sätt jämfört med den praxis som numera används av Sveriges Kommuner och Landsting.

I likhet med alla andra kommuner har Trollhättan både starka sidor och förbättringsområden. En detaljerad genomgång redovisas under respektive avsnitt. Några förbättringsområden som utvärderarna särskilt vill framhålla är:

- Sammanträdeshandlingar på nätet
- Ökad grad av faktiskt användande av synpunkter/klagomål som underlag för förbättringar
- Tydligare chefsförutsättningar genom "kontrakt" där utgångspunkter för chefskapet beskrivs och också förväntningar på den enskilde chefen
- Ökat faktiskt genomslag för centrala ambitioner beträffande bl a kompetensutveckling ute i verksamheten

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 Trollhättebornas 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.

Trollhättan uppnår på detta område 72 poäng, vilket är klart högre än genomsnittet för svenska kommuner.

Information

En nyckel till medborgarengagemang i en kommun är att informationen om den kommunala verksamheten är riklig och lätt tillgänglig. I Trollhättan får invånarna via nätet information om sammanträdestider, föredragningslistor, protokoll m m för kommunfullmäktige och nämnderna. Även snabbprotokoll från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen publiceras på nätet. Däremot publiceras inte de underliggande handlingarna på nätet varför dessa får sökas på annat sätt. Staden går också ut med förhållandevis många (ca 60 per år) pressmeddelanden i större ärenden. Dessa publiceras på nätet och oftast också i lokaltidningen TTELA (Trollhättans Tidning /Elfsborgs Läns Allehanda). I övrigt gör man inte några speciella "lightversioner" av budget, årsredovisning och andra stora och omfattande handlingar

Staden ger inte ut någon egen tidning med generell information. En sådan har tidigare funnits, men man har enligt uppgift gjort "ett strategiskt val" att lägga ner den. Man har inte heller några fasta sidor i lokaltidningen TTELA. Däremot ger man ut vissa informationsblad - eller medverkar i utgivandet - med olika former av specialinformation, såsom "Nyinflyttad", "Det händer i Trollhättan" och "Kronogården" (infor-

mation om den stadsdelen). Ett exempel på information som givits ut vid speciella tillfällen är en särskild bilaga till Dagens Industri.

De förbättringsområden som vi kan se här är publicering av ärendehandlingar på nätet, vilket ett stort antal kommuner gör idag. Att också publicera sammanfattningar av tyngre dokument som årsredovisning och budget kan vara ett sätt att öka medborgarnas möjlighet till insyn och delaktighet. Till viss del fyller pressmeddelandena denna funktion idag.

Det finns numera ett ganska stort antal kommuner som givit medborgarna tillgång till kommunens diarium och på så sätt gjort och handlingar lätt tillgängliga, t ex Östersund och Järfälla. Lomma är en förebild då det gäller att ta fram enkla sammanfattningar av t ex budget och årsredovisning.

Medborgarinflytande

Det finns i Trollhättan flera möjligheter för medborgarna att komma i kontakt med, och påverka, politikerna. Möjlighet att lämna formella medborgarförslag har dock inte införts. Man anför principiella skäl som grund för detta, eftersom politikerna anser att det finns risk att medborgarförslag skulle urholka den representativa demokratin.

Öppna nämndsmöten har funnits, men de är enligt uppgift ”i praktiken” nerlagda bl a för att intresset från medborgarna var svalt.

Denna principiella hållning synes även i viss mån påverka inställningen till formerna för medborgarnas deltagande i centrala beslutsprocesser, vilket enligt politikernas uppfattning, i stor utsträckning bör kanaliseras via partierna.

Förutom att framföra synpunkter via partierna finns det dock ändå andra möjligheter för medborgarna att visa och föra fram engagemang, t ex via olika råd av typ handikappråd och pensionärsråd. Ungdomsfullmäktige har prövats tidigare. En ”demokratilots” ansvarade för organisation och stöd till ungdomar att bedriva försöket. Funktionen finns fortfarande kvar, men i mindre omfattning och med en annorlunda roll och är nu ett stöd till kommunstyrelsen i dess övergripande arbete med demokratifrågor.

Det anordnas också då och då allmänna medborgarmöten, dels med temat landsbygdsutveckling i orterna utanför staden, och dels med andra teman som folkhälsa m m. Dessa ”befolkningsmöten” har, åtminstone ibland, varit relativt välbesökta med uppåt 150 deltagare. Från kommunens sida deltar då i första hand politiker, men också tjänstemän. Man har också andra typer av möten, förutom de lagreglerade, där medborgarna inbjudes att diskutera frågor rörande t ex utvecklingen av ett visst område. Exempel på detta är ”Kronogårdsprocessen” och planeringen av Överby köpcentrum. Staden har låtit framställa en animerad presentation av planerna för Spikön som har testvisats och kommer att presenteras för större grupper.

En speciell form för att fånga upp medborgarengagemang som prövats är s k kreativa team. Detta gjordes i samverkan med Vänersborgs kommun och upplägget var att medborgare fick anmäla intresse att delta i diskussionsgrupper om den kommunala utvecklingen. Intresset var dock begränsat och projektet lades ner.

Någon direkt chatfunktion via nätet till politikerna finns inte. Det har tidigare funnits i liten skala. Det är däremot lätt att via e-postadresser på hemsidan komma i kontakt med bl a politikerna i fullmäktige och enligt uppgift kommer det ganska mycket synpunkter och frågor den vägen, åtminstone till ledande politiker, som också är noga med att besvara e-post. Politikerna framhåller också att de är förhållandevis mycket ”ute” för att informera och diskutera.

Som ytterligare möjligheter för medborgarna att framföra synpunkter och visa engagemang hänvisar kommunens företrädare till telefonboken på hemsidan, genom vilken ”alla” kan nås, samt till synpunkts- och klagomålshanteringen.

Vi bedömer att Trollhättan visar upp en stark sida genom att man tagit ett flertal olika grepp för medborgarengagemang, t e x ”Kronogårdsprocessen”, ”Befolkningsmöten” och den animerade presentationen av planeringen för Spikön.

Samtidigt konstaterar vi dock att en del initiativ som tagits på detta område verkar ha ”slocknat” efter en tid och att ett förbättringsområde därför kan vara att på nytt ta upp något av dessa - eller något annat – med större uthållighet. Genom sitt deltagande i det projekt för utveckling av medborgardialog som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting kan Trollhättan få del av erfarenheter och därigenom en nystart på detta område.

Kommunens politiker anger som sin principiella hållning att direkt medborgarinflytande i första hand bör kanaliseras via de politiska partierna och det är givetvis att val som de själva gör. Utifrån kommunkompassens kriterier premieras dock möjligheter till påverkan via t ex medborgarförslag.

Rapportering till medborgarna av resultat

Årsredovisningen i sin helhet publiceras på hemsidan. Årsredovisningens utformning speglar den utveckling som anses ha ägt rum med en allt bättre systematisk sammanställning av indikatorer på resultat kontra uppsatta mål. Man gör inte någon sammanfattande version, men däremot ett stort antal pressmeddelanden som också läggs på nätet, liksom information i notisform om speciella delar. Lokaltidningen TTELA brukar skriva ganska mycket om årsredovisningen.

Rapporter om brukarundersökningar och kvalitetsjämförelser läggs i stor utsträckning ut på nätet. Det gäller t ex undersökningarna inom Kvalitetsnätverk Västkust, SKL:s öppna jämförelser och undersökningar på det tekniska området, SCB´s Medborgarundersökning m m. Även revisionsrapporter publiceras på nätet.

Generellt ser vi Trollhättan som ett föredöme när det gäller information om undersökningar, utvärderingar m m. Under rubriken ”kvalitet/resultat” redovisas ett stort antal rapporter, brukarundersökningar och jämförande utvärderingar.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Mycket omfattande information om resultat, undersökningar m m
- Jämförelser med andra kommuner
- Spännande exempel på medborgarmedverkan i planeringsprocesser

Förbättringsområden

- Sammanträdeshandlingar m m på nätet
- Lightversioner av större dokument
- Nystart och uthållighet i ”medborgardialogprojekt”

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

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

Inom detta område har poängen höjts från 80,5 vid förra utvärderingen till 89,0 nu, vilket innebär höga poäng inom i princip alla delar av detta område.

Kund/brukarfokusering

Vi uppfattar att kommunen präglas av en brukarorienterad förvaltningsfilosofi, vilket bl a kommer till uttryck genom servicedeklarationer, synpunkts- och klagomålshandling och valmöjligheter inom flera kommunala serviceområden.

Även om Trollhättan själv är ett gott exempel för andra på detta område vill vi ändå peka på Huddinge kommun där den kommunala visionen om ”delaktighet” kopplats samman med brukarorientering på ett sätt som kan vara värt att titta närmare på.

Information till brukare och medborgare

Trollhättans stad har en innehållsrik och väl strukturerad hemsida som är organiserad utifrån brukarperspektivet och med bl a ett avancerat system för kartor och flygfoton som ger möjlighet att söka geografisk information utifrån olika syften (turistkarta, servicekarta, natur- och fritidskarta m m). Det finns också i övrigt mycket information om kommunens verksamheter som gymnasiekatalog, kultur- och fritidskatalog samt många faktablad och broschyrer – även på finska. En taltidning för synskadade ges ut varannan vecka och det finns också en webbuppläsningsfunktion. ”Mötesplats Kronogården” fungerar som både tolkservicecentrum och allmänt medborgarkontor.

Valfrihet och påverkansmöjligheter i serviceutbudet

Det finns valmöjligheter inom grundskolan, vilket bl a visas genom att 25 % av eleverna går på en annan grundskola än den i närområdet. Det finns även tre fristående grundskolor. Full valfrihet finns inom gymnasieskolan genom Fyrbodalsarbetet. Det finns också i kommunen tre fristående gymnasieskolor. Inom förskolan gäller närhetsprincipen i första hand, men viss valmöjlighet ges, bl a genom den fristående förskolan Trilobiten.

Inom äldreomsorgen finns det ingen uttrycklig valfrihet. Man kan önska ett visst boende, men det ges inga garantier för att önskemålet uppfylles. Genom ”Lilla hjälpen” kan man få sk fixartjänster utförda. Inom handikappomsorgen föreligger val i den meningen att lagstiftningen ger möjlighet till ett stort inflytande, vilket dock inte är detsamma som total valfrihet. Inom dessa områden finns inga fristående utförare.

På den tekniska sidan finns ett varierat utbud av tjänster med flexibla taxor inom renhållningen, och man kan också få en del andra tekniska tjänster utförda.

Vissa verksamheter har utvecklat särskilda dialog- och påverkansformer för brukare och/eller representanter för brukarna. Exempel på detta är Café Kul (Föräldrar till omhändertagna barn), Café Idé för att fånga upp idéer om fritidsgårdsverksamhet, samt besök hos alla som fyllt 75 år för att informera om tjänsteutbud och fånga upp kommande behov. Dessa metoder ger samtidigt möjligheter till påverkan av verksamhetens utformning.

Även om valfriheten inte är total och gäller alla områden så bedömer vi ändå detta som en stark sida i kommunen.

Medborgar/brukarundersökningar

SCB:s medborgarundersökning har genomförts vid ett tillfälle – hösten 2006. På den tekniska sidan har man deltagit i SKL:s undersökningar. Egna brukarundersökningar inom kommunen genomföres på de flesta områden, ibland i samverkan med nätverk och andra kommuner. Undersökningar görs inte bara genom enkäter, utan också i många andra former som fokusgrupper, anhörigmöten, ankomstsamtal, boendemöten och möten med föräldraföreningar. Systematiken och den sammanlagda omfattningen av brukarundersökningar i olika former gör detta till en stark sida.

Det kunskapsunderlag som undersökningarna ger bedöms som värdefullt i den kommunala planeringen, t ex i arbetet med mål- och resursplanen.

Synpunkter och klagomål

Trollhättan har ett system för synpunkts- och klagomålshantering och det finns fastlagda rutiner för hur synpunkterna skall hanteras. Man har rutiner för uppföljning av synpunkter/klagomål och försöker analysera för att se mönster. Systemet som sådant bedömer vi som mycket bra, men det var i intervjuer och vid granskning av dokumentation svårt att få en klar bild av hur synpunkter och klagomål systematiskt används i förbättrings- och analysarbetet. Från några håll framfördes att tonvikten mera läggs på att utifrån de dagliga mötena med brukare snabbt ta hand om de enskilda klagomålen än på arbete med systematisk registrering och analys.

Vi ser ett förbättringsområde i att också använda den information som synpunkts- och klagomålshanteringen ger som underlag för uppföljning och analys i det systematiska kvalitetsarbetet. Lomma kommuns aktiva förhållningssätt på detta område kan vara värt att studera. Kungsbacka kommun kan vara en förebild då det gäller systematiska synpunktshanteringssystem.

Bemötande

Bemötandefrågor tas ofta upp i diskussioner på olika nivåer och i olika grupperingar och kommunen bedömer att medvetenheten generellt är hög beträffande vikten av dessa frågor. Från kommunledningen har man varit tydlig med att etablera brukarfokuserade förhållningssätt i organisationen. Det är t ex inte godtagbart att ha attityden ”det är inte mitt bord”.

Bemötande ingår i introduktionsutbildning för nyanställda och även i vissa centralt genomförda utbildningar. Vår uppfattning är ändå att systematik och omfattning av utbildning på området skulle kunna förbättras. Botkyrka är en kommun som har givit alla anställda ”i frontlinjen” en utbildning i bemötande. Marks kommun har genomfört ”forumspel” för alla anställda för att belysa bemötandefrågor.

Bemötandefrågorna har betydelse för lönesättningen, men tyngden av detta kan variera beroende på verksamhetsområde och typ av befattning. Ett par förvaltningar har vissa former av pris till anställda där gott bemötande ingår i kriterierna för priset.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Brukarfokusering som genomsyrar organisationen
- Omfattande brukar/medborgarundersökningar och kontakter i många former
- System för synpunkts- och klagomålshanteringen

Förbättringsområden

- Ökad grad av faktiskt användande av synpunkter/klagomål som underlag för förbättringar
- Ökad systematik beträffande bemötandebildning

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.

Trollhättan får på detta område 86 poäng, vilket är en mycket hög poängsumma. men ändå något lägre än vid utvärderingen 2004, vilket delvis kan bero på att genomförandet av rapporter från förvaltningsrevision, och presentationen inför den politiska nivån, värderades något högre vid det tillfället.

Styrsystem och målformulering

Styrkedjan i Trollhättan är tydlig och mycket väldokumenterad. Den översta nivån är visionen ”Trollhättan – en förebild som ledande teknik- och industrikommun i

Europa". Denna vision uttyds genom korta beskrivningar under fyra rubriker – "Historia", "Framtidens näringsliv", "De kommunala verksamheterna" och "Trollhättan, en förebild". Därefter anges stadens grundläggande värderingar vilka sammanfattas i begreppen "Omtanke, Utveckling och Livskvalitet". Den mera operationella styrkedjan anges i fem steg enligt följande:

- *Programförklaring* med den politiska majoritetens mål och ambitioner för mandatperioden
- *Mål- och resursplan för tre år - MRP*
- *Årlig revidering av MRP samt årsbudget*
- *Löpande budgetuppföljning och delårsbokslut*
- *Bokslut*

Mål- och resursplanen innehåller indikatorer både beträffande ekonomi, volym och kvalitet. Styrkedjan beskrivs också på andra sätt i flera dokument, t ex i "Organisations- och styrmodell" och i "Handlingsplan för övergripande kvalitets- och verksamhetsutveckling".

I styrmodellen ingår även "fullmäktiges uppdrag till nämnderna", vilket innebär att fullmäktige i MRP ger nämnderna i uppdrag att i sin planering särskilt beakta arbete med s k fokusområden. De områden som f n gäller är "Kunskapsutveckling och det livslånga lärandet", "Hållbar utveckling" och "Företagande/breddad arbetsmarknad". Innebörden av dessa fokusområden beskrivs och förtydligas i olika underrubriker.

Ett ytterligare led i styrkedjan är de styrande policys som också ingår i MRP. De fem områden som särskilt anges är demokratipolicy, kvalitetspolicy, personalpolicy, miljöpolicy och säkerhetspolicy och här beskrivs hur nämnder och verksamheter förväntas agera på dessa områden.

Vi ser här Trollhättan som ett föredöme med sitt tydliga, avancerade och väldokumenterade styrsystem. Från några intervjuade framfördes att styrsystemet blivit allt bättre under senare år, men att det ändå finns ytterligare finslipningar att göra.

Delegation och ansvarsfördelning

Som i många andra kommuner idag finns det en hög grad av delegerat ansvar från den politiska nivån till förvaltningen. Det gäller både friheten att arbeta inom givna ekonomiska ramar och hanteringen av personalfrågorna. Som också är fallet i många kommuner förefaller det ibland vara en viss skillnad i faktisk tillämpning mellan olika förvaltningar och enheter, vilket kan bero på hur praxis har utvecklats över tiden.

Beträffande uppdelningen i VAD-frågor (den politiska nivån) och HUR-frågor (tjänstemannanivån) har utvärderarna fått intrycket att detta fungerar utan större problem i kommunen. Man är också klar över att det finns en "gråzon", eller kanske "gyllene zon", mellan politik och förvaltning och det förs en ständig dialog där man reder ut de få problem som kan uppkomma.

Det finns åtskilliga arenor för politiker och tjänstemän att mötas för dialoger förutom de formella nämnds- och utskottsmötena. Exempel på detta är budgetkommittén, presidiummöten och ordförandemöten.

Den centrala delen av utbildningen för nyvalda politiker anordnas i form av två halvdagar. Därutöver finns på nämnds nivå utbildning av olika omfattning. Det framfördes från intervjuade politiker att man ser det som värde i sig att en del av utbildningen sker inom partierna innan man kommer in i de kommunala organen. Ett större gemensamt grepp kring politikerutbildningen bedömer vi som ett förbättringsområde.

Rapportering

Den gemensamma rapporteringsmodellen innehåller utöver årsredovisningen uppföljningar till kommunstyrelsen fyra gånger per år. Rapportering till nämnder sker oftast varje månad. Rapporterna innehåller både ekonomi- och verksamhetsuppföljning med fastställda scheman för när olika former av central rapportering skall ske.

Rapporter där verksamheterna i Trollhättan jämföres med verksamheter i andra kommuner görs regelbundet, bl a genom deltagande i kvalitetsnätverk Väst kust. Revisionsrapporter genomföres och följs upp regelbundet, men vårt intryck är att systematiken kring detta ytterligare skulle kunna förbättras. Ett exempel att lära av är SKL:s projekt "Kommunens kvalitet i korthet". Här har drygt 40 kommuner genom egna jämförande mått utifrån kommunen som helhet jämfört sig med varandra.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Avancerat, omfattande och synnerligen väldokumenterat styrsystem
- Politikerbesök i verksamheten
- Rapportering med nyckeltal om ekonomi, volym och kvalitet
- God ömsesidig förståelse mellan politiker och tjänstemän och kontroll över "den gyllene zonen"

Förbättringsområden

- Ökad enhetlighet i politikerutbildningen
- Mera systematisk användning av revisionsrapporter

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna /resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Allmänt

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

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

Även på detta område får Trollhättan en mycket hög poäng, 85,0, vilket också är en kraftig ökning gentemot föregående mätning. De anledningar till detta som vi kan se är bl a att enheternas frihet att disponera sina resurser och de centrala förvaltningsledningarnas samarbete med underställda enheter värderats högre vid denna undersökning.

Delegerat ansvar för ekonomi och personal

Graden av delegerat ansvar till enhetsnivån är relativt hög, både beträffande ekonomi- och personalfrågor. Enhetschefer (motsvarande) kan förutom att omfördela resurser inom gällande ramar även rekrytera personal. Enheterna har i princip även möjlighet att själv inrätta/avveckla befattningar inom budgetramarna, men tillämpningen kan skilja sig, beroende på förvaltningens storlek.

Beträffande möjligheten att flytta överskottsmedel mellan år finns ett speciellt regelsystem som fördelar befogenheterna mellan enheten, förvaltningen och nämnden. För underskott är huvudregeln att enheten tar med sig detta till kommande år.

Det finns stora möjligheter för enheterna att genom lokala initiativ hitta egna intäktskällor och att få disponera sådana medel i verksamheten.

Sammantaget bedömer vi att förutsättningarna i dessa avseenden är goda för enhetschefer (eller motsvarande) att utöva sitt delegerade ansvar.

Samarbete

Det finns många tvärssektoriella projekt och program i Trollhättans stad.

Exempel på detta är:

- Kronogårdsprojektet (Utbildning/Fritid/Social)
- Folkhälsofrågor, bl a drogförebyggande arbete
- Barns och ungdomars välmående
- Föräldrautbildning
- Bostadsplanering
- Fakturascanning
- Kvalitetsgrupp
- Ekonomigrupp
- Lokalförsörjning

Vi uppfattade att ledningen givit en tydlig förväntansbild, som också är förankrad i organisationen, att samverkan mellan förvaltningar skall ske processinriktat och ”i en anda av självklarhet”. Trots att man i och för sig har många gemensamma projekt ser man att utvecklingen går mot en mera systematisk samverkan i processform inom befintliga strukturer.

En mall för projektbeskrivning finns, men används enligt uppgift inte i alla sammanhang. En särskild budget för projekt kan också förekomma, men delvis av de nämnda skälen är en sådan modell inte alltid tillämplig.

Samverkan med externa organ förekommer i stor utsträckning. Exempel på detta är:

- Gymnasiets elprogram samverkar med el- och kraftföretag
- Vårdcollege i samverkan med NÄL
- Produktionstekniskt centrum
- Innovatum

Innovatum är dels ett fysiskt område och dels ett samlande begrepp för verksamheter inom media (film), teknik och miljö som bedrivs på detta område i samverkan med ett flertal olika intressenter.

- Film i Väst och samverkan med Filminstitutet
- Samverkan med Vänersborgs kommun beträffande äldreomsorg
- Samverkan med restauranger om arrangemang

Chefsroll och ledarskap

Cheferna kan sägas ha två olika uppdrag. Dels skall de administrera och leda verksamheten utifrån brukarens perspektiv så att personalens kompetens och förmåga utnyttjas på bästa sätt och dels skall de företräda det kommunövergripande perspektivet och utifrån detta leda verksamheten med en helhetssyn. Detta kan beskrivas med ett kontrakt eller någon form av uppdragsbeskrivning.

I Trollhättan finns inga chefskontrakt i den formen. Däremot finns en ”kompetensprofil” för förvaltningschefer och dessutom görs överenskommelser av mera informell karaktär mellan förvaltningschefer och stadsdirektören vid utvecklingssamtalen. Inom utbildningsförvaltningen tillämpas ibland en form av kontrakt med resultatansvariga.

Chefsutvärderingar sker dels med koppling till den arbetsmiljöenkät som görs vartannat år, dels i samband med utvecklingssamtal. Vi kan här se ett förbättringsområde i form av tydligare förutsättningar för chefskapet genom ”kontrakt” där förutsättningarna för chefen och förväntningarna på henne/honom beskrivs. Sådana kontrakt är inte vanliga i svenska kommuner. Göteborgs stad utreder om förvaltningschefer ska ha kontrakt eller uppdragsbeskrivningar på samma sätt som bolagschefer i koncernen.

Vårt intryck är att rutinerna för kontakter mellan kommunledning/förvaltningsledning och underställda chefer fungerar bra och att det finns ett antal former för möten av olika slag. Förvaltningscheferna förefaller vara kända ute i organisationen i den grad man kan begära.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Decentraliserat ansvar med stor frihet till enheterna
- Ett processorienterat arbetssätt som genomsyrar organisationen
- Många och innovativa former för att hitta egna intäkter
- Väl utvecklat samarbete med externa organ på flera områden

Förbättringsområden

- Mera konsekvent användande av de mallar m m som finns för att beskriva tvärssektoriellt arbete
- Tydligare chefsförutsättningar genom t ex ”kontrakt” där utgångspunkter för chefskapet beskrivs och också förväntningar på den enskilde chefen

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

Trollhättan uppnådde här 78 poäng, vilket är betydligt högre än genomsnittet för svenska kommuner.

Rapporteringssystem

Trollhättan har ett omfattande uppföljnings- och rapporteringssystem. Frekvensen på rapporteringen till nämnd kan skilja sig något, men åtminstone fyra gånger per år lämnas rapporter som innehåller exempel på ekonomiska och verksamhetsmässiga nyckeltal. I vissa verksamheter sker rapportering månadsvis. De resultatansvariga cheferna har tillgång till information on-line beträffande resursförbrukning och annan relevant ledningsinformation, men en ytterligare utveckling pågår på detta område genom koppling till målen för respektive verksamheter. Härigenom kommer kvalitetsindikatorerna – som redan finns – att göras ännu tydligare i rapporteringen.

Rapportering från tvärssektoriella projekt är inte lika konsekvent och omfattande. Detta kan delvis förklaras med det allmänna synsätt på detta område som beskrevs under område 4, men är ändå ett förbättringsområde utifrån Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna fick en lite oklar bild av hur detta fungerar. Uddevalla har en modell att länka ihop tvärssektoriella handlingsplaner med budgetprocessen via fullmäktiges styrkort som kan studeras närmare. Sundsvalls och Umeå kommuner har liksom Trollhättan mallar för att beskriva och följa upp projekt. Även om dessa mallar, liksom i Trollhättan, inte används konsekvent kan de tjäna som inspiration om man vill utveckla projektstyrningen.

Redovisning av kostnader

Så kostnadsbudgetering sker i Trollhättan, liksom i många andra kommuner, i relativt begränsad utsträckning. Med kostnadsbudgetering menas i detta sammanhang att budgeten byggs upp ”underifrån” och baseras på information om faktiska kostnadselement för en viss tjänst, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om kostnader för verksamheten/tjänsten. Det kan vara en styrka att för att möjliggöra effektiviseringar om kostnaderna på detta sätt kan jämföras med andra kommuner. Ett exempel där denna metod har använts är ett samarbetsprojekt mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund, där ambitionen är att kunna lägga ut produktivetskrav på verksamheter utifrån nivån på kostnadselementen i förhållande till andra kommuner.

Kontroll- och uppföljningsrutiner – avvikelshantering

Trollhättans kontrollrutiner är, till skillnad från förhållandet i många andra kommuner, inte bara fokuserad på ekonomi. Centralt placerade controllers arbetar med uppföljning både av ekonomi och verksamhet/prestationer. Med samordning via kvalitetschefen sker uppföljningar av kvalitet och uppsatta mål.

Vid avvikelser skall handlingsplaner tas fram om vilka åtgärder som kan behöva vidtagas. I speciella fall har det hänt att kommunstyrelsen gått in och stoppat start av nya verksamheter eller ålagt nämnder att vidta åtgärder för att uppnå ekonomisk balans. Även anställningsstopp för viss period är en typ av åtgärd som förekommit.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Omfattande uppföljnings- och rapporteringssystem
- Rapporteringen innehåller förutom resursförbrukning, även resultatindikatorer och åtminstone delvis även kvalitetsindikatorer

Förbättringsområden

- Kostnadsbudgetering och – redovisning som en metod att kunna jämföra och följa kostnadsutvecklingen på enskilda delar av en viss tjänst
- Mera konsekvent rapportering av de tvärsektoriella projekten

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?

Allmänt

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

Här ges Trollhättan 78 poäng, vilket är i princip samma som vid föregående utvärdering.

Kompetensutveckling

Den centrala ambitionen på detta område uppfattar vi som mycket god, både beträffande den övergripande kartläggningen av kompetensutveckling och analyser på personnivå. Utvecklingssamtalet är den grundläggande metoden för detta. De problem vi anser oss ha kunnat uppfatta verkar bestå i att de goda intentionerna inte alltid följer med ut i organisationen. Det förefaller också vara relativt stora skillnader mellan hur man satsar på olika grupper.

Ett förbättringsområde kan vara att i ökad grad säkra att enheterna i organisationen ges faktiska möjligheter att tillämpa de goda ambitioner och ansatser som finns. Ett exempel att studera kan vara Åre kommun, som tar upp genomförd kompetensutveckling i årsredovisningen.

Medarbetarsamtal och individuell lönesättning

Individuell lönesättning och medarbetarsamtal tillämpas i hela organisationen. Liksom i många andra kommuner finns det en del problem i det praktiska genomförandet p g a att vissa chefer har svårt att hinna med alla uppgifter på detta område enligt de riktlinjer som finns. Det framkom också vid intervjuerna att det kan finnas vissa kulturskillnader mellan förvaltningar och enheter om hur man ser på vikten av medarbetarsamtal. Skillnaderna kan ligga både på arbetsgivar- och arbetstagsarsidan.

Vissa möjligheter till särskilda ersättningar för extra arbetsinsatser eller särskilda uppdrag finns, men det är snarare undantag än regel. Det allra mesta kanaliseras genom lönerevisionen.

Vårt samlade intryck är att samtalsklimatet mellan arbetsgivare och fackliga organisationer är mycket gott, men att en större enhetlighet i tillämpningen mellan förvaltningarna borde kunna uppnås, främst beträffande lönesamtalen.

Arbetsmiljöarbete

En stor kommunövergripande arbetsmiljöenkät genomförs vartannat år. Denna enkät bedöms som omfattande och bra och principen är att den skall vara grunden för handlingsplaner på arbetsmiljöområdet. Enheterna bedömer att man i normala fall har de mandat och resurser som behövs för att åtgärder arbetsmiljöbrister.

Företagshälsovården deltar i program för arbetsmiljöförbättringar. Bl a har man tillsammans med förvaltningarna stramat upp riktlinjerna för rehabilitering

Bland de metoder som, förutom enkäten, används på arbetsmiljöområdet kan nämnas avvikelserapportering och riskanalyser. Ett årligt hälsobokslut sammanställs. Arbetsmiljöfrågorna är en tydlig del av personalpolicyn och de har en framträdande roll i chefsutbildningen och i det avseendet är Trollhättan ett föredöme.

Ledarskaputbildning

Det finns ett centralt program för ledarskaputbildning som dels är inriktat på ledarskapet som sådant, men som också innehåller ett "smörgåsbord" med speciella utbildningar för olika behov beroende på arbetsområde.

Varje år genomföres två halva ledarskapsdagar för ca 200 chefer. Inriktningen på dessa dagar har förändrats något över tiden. Från att tidigare ha haft en mera allmän inriktning satsar man nu mera på att specifikt och tydligt ta upp särskilda områden, t ex genomgångar av kommunens styrdokument. En omfattande ledarutbildning sker också på förvaltningsnivå. Staden anlitar ofta externa konsulter i ledarskaputbildningarna och planerar att fortsätta med detta.

Trollhättans stad deltar i vissa nätverk på personalområdet, bl a i ett kompetensråd där personalchefer hos de större arbetsgivarna i kommunen ingår. En ytterligare utveckling av samverkan med externa parter avseende ledarutveckling bedöms dock som ett tänkbart förbättringsområde från utvärderarnas sida. Detta skulle t ex kunna ske i form av en ledarskapsakademi i samverkan med högskolan och näringslivet.

Sammanfattningsvis anser vi dock att ledarskapsutbildningen är ett starkt område i Trollhättans stad. För en ytterligare utveckling kan Järfälla kommun, som visat flera intressanta och framgångsrika metoder inom detta område, vara ett exempel att studera närmare.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Goda centrala intentioner beträffande kompetensutveckling och utvecklingssamtal
- Omfattande ledarutvecklingsprogram med fokus på bl a arbetsmiljöfrågor
- Gedigen central arbetsmiljöenkät med uppföljning

Förbättringsområden

- Ökat faktiskt genomslag för centrala ambitioner beträffande bl a kompetensutveckling ute i verksamheten
- Ytterligare utveckling av ledarskapsutbildning t ex genom samverkan med externa parter

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 Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge.

Trollhättan uppnår här 73 poäng, vilket är klart över medel för svenska kommuner.

Systematiskt kvalitetsarbete och jämförelser

Trollhättan har en kvalitetsutvecklingsmodell som följer SIQ's värderingar. Man gör årsvis en handlingsplan för övergripande kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Planen är indelad i sju huvudavsnitt enligt följande:

- Engagerat ledarskap
- Information och analys
- Strategisk planering
- Medarbetarnas utveckling
- Verksamhetens processer
- Verksamhetens resultat
- Kundorientering

Till varje huvudområde knyts ett antal aktiviteter som skall utföras under det aktuella året med angivande av syfte och ansvar. Det finns en partsammansatt beredningsgrupp för kvalitets- och utvecklingsarbete och en kvalitetsgrupp med kvalitetschefen och företrädare för förvaltningarna. Alla förvaltningar har en egen handlingsplan för kvalitet som stäms av två gånger per år.

Det finns flera exempel på externa kvalitetsrevisioner. Trollhättan har i mycket hög grad använt sig av Kommunkompassen och är den kommun i Sverige som använt detta verktyg flest gånger. Andra exempel är SCB:s Medborgarundersökning och uppföljningar av servicedeklarationerna med externt stöd. Genom kvalitetsnätverk Väst kust sker "halvextern" kvalitetsuppföljning på flera områden. Flera verksamheter i kommunen är kopplade till jämförelsenätverk för olika områden. Både skolan och de tekniska verksamheterna medverkar i jämförelser på nationell nivå. Samverkan för verksamhetsutveckling sker också inom Fyrbodalskommunerna och med Vänersborg på några områden, t ex äldreomsorg.

Sammantaget bedömer vi kvalitetsledningssystemet som ett starkt område i Trollhättan och man använder sig av jämförelser med andra kommuner i hög grad. Dessa jämförelser skulle dock kunna göras ännu mera heltäckande. Inspiration för detta kan vara det tidigare nämnda SKL-projektet "Kommunens kvalitet i korthet".

Beställare – utförare

Trollhättans stad har inte någon egentlig beställar- utförarorganisation, men det finns ändå på flera områden interna avtal om verksamhetens utförande, t ex beträffande IT och det tekniska området. På utbildningssidan finns det exempel på avtal mellan förvaltningsledning och enheter.

Man kan också säga att en typ av beställar- utförarorganisation finns i den meningen att de politiskt givna uppdragen i mål- och resursplanen till förvaltningen är tydliga.

Anställdas idéer och kreativitet

Metodiken för att fånga upp anställdas idéer och kreativitet anses inbyggd i samverkanssystemet, men det finns också en del andra metoder. Exempel på detta är erfarenhetsutbytar dagar inom handikappomsorgen, "Speakers corner" på intranätet, och att ett par förvaltningar utser "Årets verksamhetsutvecklare". En förskolemässa har arrangerats vid ett par tillfällen. Personaltidningen Stadsposten brukar uppmärksamma goda insatser.

System för belöningar och erkännanden av speciella insatser och förslag finns formellt, men används i praktiken inte i någon större utsträckning, förutom i viss mån inom den tekniska förvaltningen.

Generellt uppfattar vi att det finns bra ansatser på detta område med ett öppet diskussionsklimat, men att man ändå inte riktigt når helt ut i organisationen med förverkligandet av de goda ambitionerna.

Ett exempel på en kommun som har moderniserat formerna för tillvaratagande av anställdas idéer och förslag är Kungsbacka. Bl a Göteborg, Umeå och Östersund har skapat former för belöning och uppmärksamhet genom särskilda kvalitetsutmärkelser.

En metod för utveckling på detta område är SKL:s kreativitetsprojekt, där Trollhättan medverkar.

IT-stöd

Kommunens olika IT-stöd för ekonomi, personal m m verkar fungera bra och ge chefer och andra det stöd de behöver. Intranätet är mycket omfattande och lättnavigerat och det är startsida för "allt". Det har en tredelad struktur med nyheter, rutiner och mallar m m (internwebb). Det finns dock inte något gemensamt dokumenthanteringssystem, vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Tydlig kommundemensam kvalitetsstrategi med uppföljningar av kvalitetsplanen två gånger per år
- Många typer av jämförelser med andra, både i nätverksform och på andra sätt
- Innehållsrikt och lättnavigerat intranät

Förbättringsområden

- Utveckla jämförelserna till att bli mera heltäckande för de olika kommunala verksamheterna
- Ytterligare utveckla de intentioner som finns för tillvaratagande av anställdas idéer och kreativitet
- Införande av ett gemensamt dokumenthanteringssystem

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.

Trollhättans stad har här ett mycket starkt område enligt Kommunkompassens kriterier med 88 poäng.

Kultur- och föreningsliv

Kommunen gör stora insatser för föreningslivet och den frivilliga sektorn. Man ger driftbidrag och investeringsstöd och ställer lokaler till förfogande. I det senare fallet gäller dock ej någon 0-taxa. Dessutom ges ”konsultstöd” till föreningar, t ex i lokal- och utrustningsfrågor. Kommunen har tagit flera initiativ till utvecklande av flerbbruksarenor, som t ex Innovatum och Magasin 15 (film- och musikhus för ungdomar). Man har också en strategi om att det skall finnas tillgång till s k spontanidrottsplatser där man skall kunna utöva idrott utan att ha direkta kopplingar till föreningar.

Utvärderarna vill särskilt peka på systemet med s k ungdomspeng, där avsikten är att stödja ungdomar som vill ordna någon form av arrangemang utan att detta behöver ske i föreningsregi. Idén är ”Av ungdomar – För ungdomar”.

Det finns inte något föreningsråd eller kulturråd, men man har ändå en hel del kontakter med föreningslivet. Från kommunens sida påpekas här att föreningarna inte alltid anser sig ha tid och möjlighet att medverka i sådana råd och att man därför får söka andra kontaktvägar. Detta kan ändå ses som ett förbättringsområde utifrån kommunkompassens kriterier.

Det finns ingen övergripande kulturstrategi, men en innovativ idé är satsningen på barnkultur med syftet att alla barn regelbundet skall nås av en kulturupplevelse. En ”kulturbyrå” med en kultursekreterare disponerar medel för detta och fungerar som ”mäklare” genom att se till att arrangemang köps in och att barnen ges möjlighet till kulturupplevelser. Trollhättan anses vara en förebild i landet beträffande barnkultur och har blivit mycket uppmärksam på detta område. Det kan dessutom nämnas att en liknande verksamhet med målgruppen pensionärer är på väg att starta.

Man har ett årligt kulturpris samt stipendier för utbildning och vidareutveckling.

Kommunen tar initiativ till, och/eller, medverkar i ett flertal återkommande större arrangemang, som t ex Fallets dagar och Novemberfestivalen som är en form av SM i videofilm för ungdomar.

Näringslivsarbete

Trollhättan bedriver ett omfattande och aktivt arbete för att stimulera det lokala näringslivet. Inom kommunen finns en näringslivsenhet med tre tjänstemän. Denna enhet svarar också för samordning av internationellt arbete. Ett näringslivsråd, som är relativt nybildat, träffas fyra gånger per år. Kommunen har initierat företagarföreningar inom olika geografiska områden, och det finns för närvarande fem sådana föreningar som träffas på morgonmöten varje månad.

Kommunens medverkan i Innovatum är också en viktig del av näringslivsarbetet. Stiftelsen Innovatum är bildad av Trollhättans stad, Västra Götalandsregionen, Saab Automobile AB, Volvo Aero Corporation, Vattenfall AB, Skanska AB och industrifacket Metall. Innovatum teknikpark innehåller Science Center, Projektarena, Inkubator och Mötesarena.

Näringslivsenhetens tjänstemän genomför varje år ett hundratal företagsbesök. Oftast deltar då även politiker. Från politikernas sida framhålles vikten av att lyssna av stämningen ute i företagen. Man samlar då upp vilket behov av åtgärder från kommunens sida som kan finnas. "Kommunen bjuder på kunskap". Kommunen ger regelbundet ut ett informationsblad riktat till företag.

En särskild form för stöd till näringslivet är MINT (Miljöinriktat Näringsliv Trollhättan) som erbjuder ett självstudiematerial genom vilket företag och organisationer stegvis kan arbeta fram en miljöpolicy.

På regionalt plan sker ett samarbete - tillväxtutveckling - inom Fyrbodal och man har också en hel del kontakter med norska kommuner i näringslivsfrågor.

Generellt anser kommunen att man har en bra dialog med näringslivet med många kontaktvägar.

Internationellt arbete

Trollhättan har vänorter i Danmark (Hjörning), Island (Reykjansbaer), Finland (Kerava), och Norge (Kristiansand). Man besöker varandra regelbundet vartannat år och har däremellan utbyte i bl a mångfalds- och ungdomsfrågor. Kommunens företrädare framhåller att detta utbyte regleras av avtal om vad man vill ha ut av respektive kontakt och att det därigenom går längre än traditionellt vänortsarbete.

Andra former av internationellt samarbete är medlemskap i West Sweden, som är ett organ som skall stödja regional utveckling genom de möjligheter som EU medför. Ett ytterligare exempel är SERN, ett organ för samverkan inom olika områden mellan regioner och kommuner i Sverige och Italien. SERN fokuserar på områden miljö, välfärd, turism, utbildning och kultur.

Trollhättans stad har varit mycket aktiv med att söka EU-medfinansiering till ett ganska stort antal projekt. Några av dessa är - förutom SERN - är Companion (om kooperativ) och Eko-ex (om ekologisk export).

Sammanfattning område 8**Styrkor**

- Omfattande samarbete med föreningslivet
- Innovativa satsningar på ungdomsaktiviteter och barnkultur
- Näringslivsarbetet med bl a Innovatum
- Genomtänkt strategi för internationella kontakter

Förbättringsområden

- Samlat mötesforum (eller flera) för föreningar

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
TROLLHÄTTANS 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	28	70	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	9	90
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	19	95
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	18	90	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	18	90
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	20	100
					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	7	70
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	30	100	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	95
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	18	90
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	24	80	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	20	100
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	16	80	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	9	45
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	9,5	95

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporterings-systemet?	40	36	90	6.1	Hur stor vikt läggs vid personal-utvecklingsåtgärder?	20	15	75
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12	60	6.2	Förekommer prestations-lönesystem?	20	14	70
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70	6.3	Förekommer arbetsmiljöunder-sökningar?	10	10	100
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16	80	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80
					6.5	Genomförs ledarutvecklings-program?	20	15	75
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensut-veckling?	10	8	80
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	18	90	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	36	90
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	15	75	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	12	60	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärende-behandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	12	60	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	20	100
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	16	80					

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

Tabell 2 Trollhättans resultat 2004 och 2008 jämfört med fyra andra kommuner.

Kriterium	Trollhättan 2004	Trollhättan 2008	Uddevalla 2007	Lomma 2007	Lidköping 2007	Botkyrka 2005
1	77	72	85	78	60	91
2	80,5	89	84,5	78,5	51	88
3	95	86	89,5	80	64	95
4	74	85	74	69	65	82
5	87	78	81	62	49	86
6	77	78	65,5	61,5	57	78
7	76	73	80	54	41	78
8	80	88	80	64	72	94
Totalt	646,5	649	639,5	547	453,5	692

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

www.skl.se/kvalitet