

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Uddevalla kommun

8-9 juni 2005

Innehåll:

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

Lars Strid, Sveriges kommuner och landsting

Ingmar Kärrsten, Falköpings kommun

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 förut-

sättningar 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 Uddevalla i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Uddevalla

Uddevalla kommun ligger vid kusten i Bohuslän och är en del av Fyrstad (Trollhättan, Uddevalla, Lysekil och Vänersborg) som tillsammans utgör Sveriges ”femte största kommun”. Uddevalla ligger emellan Göteborg och Oslo längs med E6. Staden fick sina stadsrättigheter redan 1498 och har under många år varit en betydande fiske- och exportstad. Under 1800-talet utvecklades ett varierande näringsliv med bland annat varvs- och textilindustri. Bilindustrin med Volvo etablerade sig i kommunen sent under 1900-talet. Varvskrisen kom att påverka kommunen i stor utsträckning men idag har den en god blandning av små och stora företag.

Uddevallas befolkningsutveckling har minskat under 90-talet men under senare år har denna trend brutits och det är nu en positiv befolkningsutveckling. Kommunen har cirka 50 000 invånare och är idag en expansiv kommun med en stor in- och utpendling. Läget vid kusten ger en oslagbar vacker natur med bland annat möjligheter till båtliv, fiske och bad.

Förvaltningsorganisationen

Utvärderingslagets intryck vid besöket var liksom vid utvärderingen 2003 att det finns en stark vilja till utveckling och intresse för att finna nya vägar för att utveckla kommunens verksamhet. Arbetsättet präglas av ett stort intresse för att sätta medborgaren i fokus samtidigt som man eftersträvar att ständigt förbättra sin service. Man har ett stort antal utvecklingsprojekt på gång och tar ständigt intryck av vad som sker runt om nationellt som internationellt. Under 2003 var kommunen mitt uppe i sitt arbete med att utveckla sina övergripande styr- och ledningsprinciperna. Idag har detta arbete till stora delar satt sig på plats vilket bekräftas i utvärderingen. Det finns en positiv syn på Uddevallas framtida fortsatta utveckling, vilket gör att vi bedömer att det finns en god plattform och förutsättningar att utveckla kommunen vidare.

Uddevalla kommun är organiserad i en traditionell organisationsstruktur. Det finns sex nämnder: barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden och tekniska nämnden och valnämnden. Chef för den centrala administrationen är kommundirektören med överordnat förvaltningsansvar. Förvaltningschefer och kommunchef lyder direkt under kommunstyrelsen. Kommunens ekonomi är stabil och har visat på ett ca 0,7 procentigt överskott de senaste åren.

Utvärderingen

Utvärderingen av Uddevalla genomfördes under två dagar i juni 2005 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett fyrtiofemtal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Uddevalla uppnådde 2003 sammanlagt 506 poäng av 800 möjliga på de åtta områdena. Detta var vid detta tillfälle den hittills högsta poängsumman som någon svensk kommun uppnått vid den första utvärderingen enligt Kommunkompassen. Vid denna utvärdering har kommunen avsevärt förbättrat sitt resultat och får totalt 609,5 poäng. Detta är med andra ord en förbättring på 103,5 poäng eller 20 %.

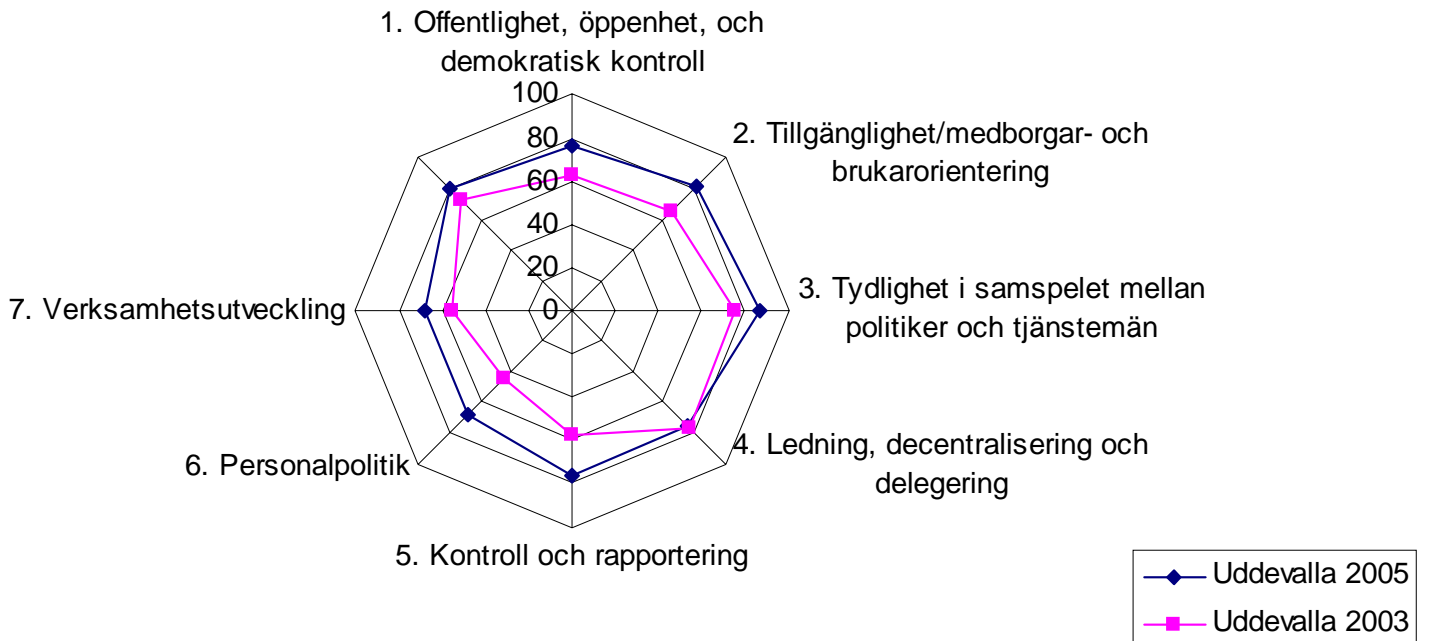
Tabell 1 Uddevalla kommun 2003 och 2005 i förhållande till Kommunkompassens områden. På varje område kan man erhålla max 100 poäng.

Område	2005	2003	Förbättring
Öppenhet, demokratisk kontroll	76	62	23%
Medborgar-/brukarorientering	81	65	25%
Tydlighet i samspelet politiker- tjänstemän	86	74,5	15%
Ledning, decentralisering, delegering	75	76	-1%
Kontroll, rapportering	76	57	33%
Personalpolitik	67,5	44,5	52%
Verksamhetsutveckling	68	55	24%
Samhällsbygge	80	72	11%
Totalt	609,5	506	20%

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 Uddevallas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

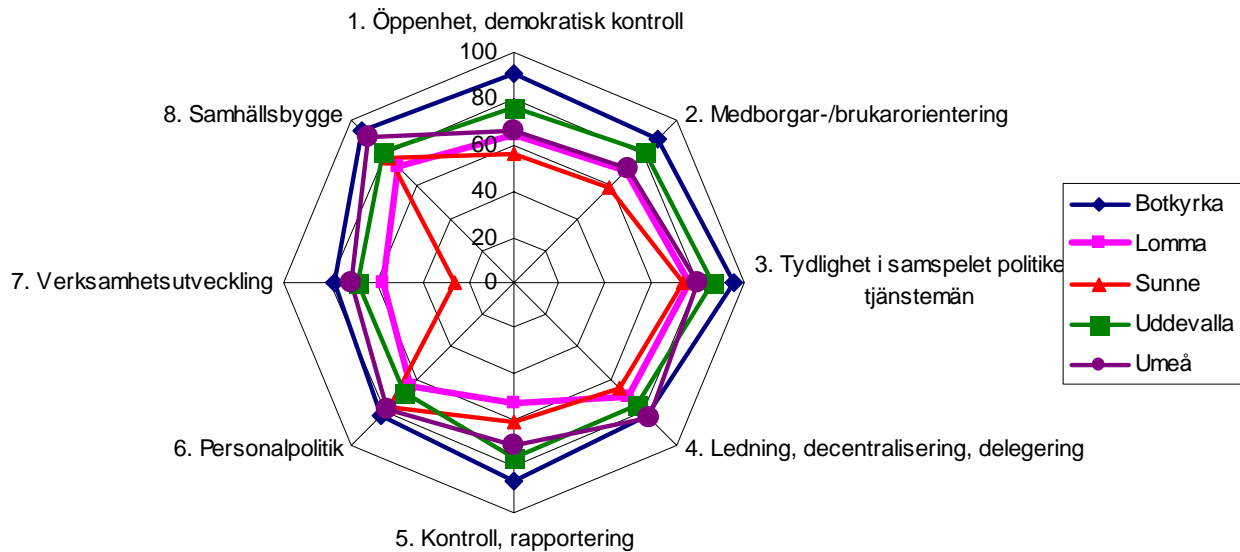
Uddevallas Kompassros

Nedan jämförs utvärderingen år 2003 och år 2005 i en kompassros.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i de andra fyra kommunerna som nominerats till Sveriges Kvalitetskommun 2005. En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.

De fem kommunernas Kompassros



Sammanfattning av utvärderingen

Kommunen får sin högsta poäng på område 3 "Tydlighet i samspelet politiker - tjänstemän", område 2 "Medborgar-/kundorientering" och område 8 "Kommunen som samhällsbyggare". Man når också en mycket hög nivå område 1 "Öppenhet, demokratisk kontroll" och område 2 "Ledning, decentralisering och delegering" och område 5 "Kontroll och rapportering". Kommunens största utvecklingspotential finns inom område 6 "Personalpolitik" och inom". Område 7 "Verksamhetsutveckling" är även utvecklingsområde men resultatet ska sättas i jämförelse med andra kommuner och är då ett mycket bra resultat. Sammanlagt kan sägas att kommunen når en mycket hög nivå som dessutom är mycket jämn inom de olika kriterierna. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelats på de åtta områdena.

Styrkor och förbättringsområden

Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Uddevalla kommun. Detta är viktigt att komma ihåg då resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt Kommunkompassens områden. Det är då viktigt att komma ihåg att det som ger positiva omdömen och poäng är sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen görs. Planer på förändring eller åtgärder som är i begrepp att genomföras kan nämnas med positiva ordalag. Däremot ger de inte poäng enligt bedömningsmallen. Kommunkompassen utvärderar ett nuläge. En annan viktig sak att komma ihåg är att kommunkompassen "mäter" på ett kommunövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två förvaltningar kan

endast få tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den är identifierbar i hela kommunorganisationen på något sätt. Kommunkompassen mäter på ett kommunövergripande plan.

För att göra en kortare och enklare bild över vilka Uddevallas styrkor och utvecklingsområden är, redovisas nedan en sammanställning över några punkter som utvärderarna anser speciellt viktiga att lyfta fram. En mer fullständig redovisning av Uddevalla i förhållande till Kommunkompassens åtta olika områden presenteras i avsnitt 3 nedan.

Uddevalla kommuns styrkor enligt denna utvärdering ligger främst inom områdena brukarorientering och tydligheten i samverkan mellan politiker och förvaltning. Visionen om "God livskvalitet" präglar kommunens arbete på många områden och även informationen till medborgarna. Arbetet med målstyrning, genom en egen modell av balanserad styrning, är konsekvent och tydligt genomfört. I sin roll som samhällsbyggare har Uddevalla också ett starkt område.

Ytterligare utveckling bör kunna ske inom det personalpolitiska området. En förklaring till att full kraft inte kunnat läggas här är de stora insatser som man har varit tvungen att göra för att få det nya PA-systemet att fungera tillfredställande. När detta nu är genomfört bör det vara möjligt att satsa ytterligare på personalutveckling, arbetsmiljöfrågor m m.

Uddevallas styrkor enligt Kommunkompassen

- En medveten och systematisk satsning på att stimulera medborgarnas engagemang i kommunala frågor med ett flertal innovativa metoder.
- Ett omfattande och genomtänkt styrsystem där visionen är kopplad till verksamheternas målstyrning och resultatuppföljning
- En tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän som tar sig uttryck i ett gott samarbete
- Ett utvecklat och fungerande mångdimensionellt rapporteringssystem till den politiska ledningen.
- En tydlig delegering med en stor frihet för verksamheterna.
- Ett medvetet och omfattande användande av jämförelser som utvecklingsverktyg
- En medveten strävan av att omvärldsorientera och skapa samverkan med andra utvecklingsintresserad kommuner såväl nationellt som internationellt.

Uddevallas möjliga utvecklingsområden enligt Kommunkompassen

- En mer medborgaranpassad information om kommunens resultat och användning av resurser. I linje med detta en förbättrad information om resultatet av kommunens synpunkts- och klagomålshantering.

- Ett fortsatt arbete med bemötandefrågorna där kommunövergripande utbildningar i ett gemensamt förhållningssätt till kommunens kunder/brukare i syfte att genomföra en ”Culture Change”.
- En förbättrad rapportering av det stora antalet tvärsektoriella projekt enligt de goda exempel som redan finns i kommunen.
- En utveckling av budgetprocessen till en mer kostnadsbudgetering där varje tjänst kostnadsställs.
- Kommunens omfattande satsningar på kompetensutveckling bör åskådliggöras utifrån resurser och behovsanalyser
- Ett mer systematiskt arbete med att fånga in och lyfta fram de anställdas kreativitet kring förbättringar.

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?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig kommuninvånarnas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politikerna 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 många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Vi har i samband med utvärderingen av kommunen, grundat det följande resonemanget på att det som gäller närmiljön är engagerande och förhållandevis lätt att ta till sig för invånarna. Därför har vi valt att under detta område se hur kommunen samspelar med sina invånare.

Uddevalla kommun har ett stort intresse i att utveckla sig inom detta område, vilket förklarar det mycket goda resultatet. Detta intresse tar sig bland annat uttryck i deltagande i flera nationella och internationella projekt. Projekten har lett till ett stort antal konkreta och intressanta arbetssätt för att engagera olika

medborgargrupper. Fokus har dels lagts på att engagera medborgaren i det politiska livet genom att låta medborgaren få möjligheten att motionera i KF. Frågestunder för medborgarna anordnas i anslutning till KF möten. Alla KF-sammanträden sänds via lokalTV och kan även hämtas hem och ses i sammandrag på kommunens webbsidor. Förutom detta har man även öppna nämnd-sammanträden för medborgarna. För direktkontakten med medborgarna har man utvecklat flera olika vägar. Det finns ett heltäckande system, ”Säg vad du tycker – Ris och ros” för medborgaren att antingen via telefon, Internet eller tryckta foldrar ge synpunkter, klagomål och beröm till kommunen. Information om detta finns utspridd på alla arbetsenheter, Internetsidor och lokalpress. Det finns även en frågepanel på kommunens Internetsidor som gör det möjligt att ställa direkt frågor till kommunens politiker. Panelen består av en grupp politiker från alla partier. Medborgarens frågor och politikernas svar blir därmed synliga för övriga medborgare. För närvarande arbetar man även med att göra det möjligt att skicka frågor via SMS. Brukarråd har man initierat sedan flera år tillbaka och sådana finns inom i stort sett alla kommunala verksamheter. För att ytterligare fördjupa närdemokratin och engagemanget hos medborgarna driver man ett tiotal olika små projekt ute i två speciellt utvalda stadsdelsområden. För att få ytterligare inspiration kring dessa frågor deltar kommunen med tre andra svenska och en norsk kommun i utvecklandet av en modell för att kunna göra jämförelser när det gäller utvecklingen av den lokala demokratin.

När det gäller informationen till medborgarna så sker den förutom de redan nämnda kanalerna via den lokala tidningen. Kommunen köper tre sidor i tidningen en gång i månaden. Detta nummer av tidningen delas ut gratis till alla hushåll i kommunen. Via denna kanal informeras om vad som händer i kommunens verksamheter, resultat av undersökningar, kontaktmöjligheter med politiker etc. Protokoll, föredragningslistor, kallelser etc. finns på Internetsidorna men också på bibliotek, medborgarkontor, kommunhus etc. Handlingar finns även att tillgå för KS och KF. Nämndernas handlingar kommer att läggas ut inom kort. Populärversioner eller förenklade versioner av handlingar finns inte i nämnvärd omfattning förutom en enkel sammanfattande text till varje fråga i KF. Detta kan därför vara ett framtida förbättringsområde vilket kommunen idag arbetar med ihop med det nya ärendehanteringssystemet.

Resultatet av kommunens ansträngningar vad gäller alla de verksamheter man driver presenteras i årsredovisningen. Redovisningen har en väl genomtänkt struktur som följer det styr- och ledningssystem som kommunen utvecklat kring balanserad styrning. Det innebär att redovisningen ger mycket mer information än de ekonomiska resultat som traditionellt ska finnas med. Resultatredovisningen av alla verksamheter delas förutom det ekonomiska resultatet upp i fokusområdena - kund, medarbetare, process, utveckling och lärande samt framåtblick. Inom varje område redovisas resultaten utifrån de nyckeltal som man arbetat med under året. Jämförelser görs även med tidigare verksamhet men även över sektorsgränser. Det finns med andra ord mycket information och man kan ställa frågan om hur den nyfikne enskilde medborgaren ska kunna orientera sig. Kan en förenklad version av årsredovisningen vara till hjälp?

Resultat kan medborgaren fortlöpande även finna på kommunens Internetsidor i där rapporter finns kring olika resultatjämförelser inom det kvalitetsnätverk som kommunen deltar i. Förutom detta presenteras även resultaten av de olika brukar- och medborgarundersökningar som kommunen genomfört. Förutom på Internetsidorna presenteras resultaten i lokaltidning och genom pressreleaser. Ett intressant utvecklingsarbete pågår även med att kontinuerligt ge medborgarna information via Internet om de olika verksamheternas resultat på enhetsnivå. Detta görs i samarbete med Trollhättan och två norska kommuner. Genom denna funktion ska den enskilde medborgaren kunna få relevant information om verksamheterna och dess resultat och därmed kunna göra rationella val av tjänsten. Delar av detta finns redan och man avser att i princip göra det heläckande för alla verksamheter.

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?

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. Levererad kvalitet motsvarar då ibland inte förväntad 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.

Detta är ett av Uddevallas starkaste områden. Kommunen har lagt ned ett stort arbete med att få fram en gemensam vision för kommunen. Visionen, ”Vi skapar god livskvalitet”, genomsyrar idag hela kommunens arbete och information till medborgarna. Den återfinns på alla nivåer i organisationens styrkort. Kommunen har genom detta lyckats förena visionen med målsättningar, verksamhetsplaner och uppföljningar. Som en viktig del i detta arbete har man tagit fram servicedeklarationer inom i stort sett alla verksamheter. Dessa har framtagits i dialog med olika brukargrupper och syftar till att tydliggöra tjänsternas innehåll och därigenom styra förväntningarna från brukarna. Detta omfattande arbete har varit mycket strukturerat och gjorts i samarbete med tre andra kommuner. Kommunen har även låtit utvärdera deklARATIONERNA. Allt finns publicerat tillsammans med processbeskrivningar på kommunens Internetsidor och i tryckt form. Kommunen planerar nu att gå vidare med dessa deklARATIONER till att även omfatta interna tjänster. Förutom deklARATIONERNA finns det ett stort

utbud av enkla, lättillgängliga och enhetligt utformade presentationer av olika tjänster och service för medborgarna. Socialförvaltningens informationsmaterial kan här lyftas fram som ett gott exempel.

Kommunens hemsidor är överskådliga och innehåller väsentlig information till medborgarna. Material finns även på engelska. För att förbättra informationen till medborgarna med andra språk kommer kommunen att inventera alla anställdas språkkunskaper för att skapa en gemensam resursbas. Därigenom ska man kunna förbättra hjälpen till de som har behov av information på andra språk.

Brukarna har i kommunen en relativt stor möjlighet att kunna påverka utbudet av tjänster. Kommunen betonar vikten av att man fritt ska kunna välja vilken enhet; skola, förskola, särskilt boende, man vill få sina tjänster ifrån. Kommunen följer därför lokalt och centralt upp i olika balansmått andelen medborgare som fått sitt förstaval infriat. Valet till gymnasium sker i stort sett via *nätet*. Till viss del kan man säga att resurserna följer den enskilde brukarens val av enhet eftersom resursfördelningen till olika resultatenheter följer det antal som sökt dessa. Det finns även privata servicegivare, exempelvis inom skolan och förskolan.

Brukar- och medborgarundersökningar genomförs i stort sett i hela organisationen. Periodiciteten kan variera men de ska genomföras regelbundet enligt kommunens verksamhetsutveckling (VuV). Resultaten av dessa undersökningar analyseras och eventuella åtgärder vidtas. Inom exempelvis skolan framförde eleverna synpunkter på att man ville ha större delaktighet. Detta resulterade i sin tur i att man startade ett flertal projekt för att öka delaktigheten och inflytandet för eleverna. Förutom brukar- och medborgarundersökningar används även andra metoder för att bedöma servicekvaliteten. Ett brett användande av fokusgrupper och brukarråd ger kompletterande information om eventuella brister och styrkor.

Kommunen har även ett heltäckande synpunkts- och klagomålssystem, ”Ris och ros”. Detta är även kopplat till förvaltningars och enheters olika styrkort. Rapportering och redovisning av detta sker därmed ihop med redovisningen av de olika styrkorten. Inkomna synpunkter diskuteras kontinuerligt och leder även till förbättringar. Inom exempelvis socialtjänsten framfördes synpunkter på att tillgängligheten var dålig. Man inrättade därefter tre direkttelefonlinjer för brukar och närstående inom handikapp, rehabilitering och äldre frågor. Dessa telefoner är alltid öppna dagtid och handhas i ett roterande system bland kvalificerad personal.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare redovisa resultaten och åtgärderna som görs utifrån synpunkts- och klagomålshanteringen till medborgarna. Kungsbackas redovisning kan här vara en inspirationskälla.

Ett område som är viktigt för kvaliteten inom servicen är frågan om ett gott bemötande. Här har kommunen vidtagit en del förbättringar sedan undersökningen 2003. En bemötandepolicy har framtagits tillsammans med en del utbildningsinitiativ. Vi ser detta dock som ett fortsatt förbättringsområde för

kommunen. Erfarenheterna i SKLs projekt KommunDirekt kan här vara något att ta del av i framtiden.

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?

I en kommun lämnar politiken uppdrag kring genomförandet av olika åtgärder till utförarorganisationen (förvaltningarna). Dessa uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta kommuner använder för att förtydliga dessa uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad 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.

Detta område är det starkaste i undersökningen. Kommunen uppnår xx poäng av 100 möjliga. Som grund i kommunens styrning och ledning har man lagt ned ett stort arbete med att utveckla en egen modell av balanserad styrning. Kommunen är idag ett av de främsta och mest intressanta exemplen i landet för balanserad styrning. Modellen utgår från de fem fokusområdena som nämnts tidigare och innehåller i respektive områden olika mål. Inom områdena finns delar som uttrycker strategiska nivåer, framgångsfaktorer, omvärldsanalyser och styrkeanalyser. Verksamhetsplanerna är uppbyggda på dessa delar och uttrycker en väl genomtänkt plan som är tydligt kopplad till budget.

Kommunens budget är i balans och har varit så under de senaste åren. En tidig signal under förra året om ett ev. underskott ledde till snabba och effektiva åtgärder som slutade i ett betydligt större överskott än budgeterat.

Delegationen och ansvarsfördelningen är tydliga i kommunen. Förvaltningarna får i stort sett en ”påse pengar” och har stor frihet att göra omdispositioner. De anställer fritt personal inom sina verksamhetsområden. En del smärre begränsningar finns vad gäller administrativ personal.

Det finns en stark kultur och tradition att man hittar rollerna mellan politiker och tjänstemän rätt väl i Uddevalla. Relativt nyligen sattes denna kultur på prov inom en förvaltning i och med att en konflikt uppstod mellan nämnd och förvaltning. Kommunen genomförde ett omfattande arbete med utbildningar och diskussioner med både politiker och tjänstemän. Insatserna resulterade i en ökad förståelse och ett nytt gott samarbete.

Informella mötesplatser kring bokslut, planering med mera finns även mellan politiker och tjänstemän. Det finns en medveten stävan att försöka få med poli-

tikerna på ett tidigt stadium i planeringen för att få en större delaktighet. Som ett led i denna strävan gör politikerna, främst nämndpolitikerna, besök i olika verksamheter. I en del förvaltningar finns det ett utbyggt kontaktsystem mellan politiker och olika resultatenheter samtidigt som man strävar efter att förlägga nämndmötena på olika lokala verksamheter.

Rapporteringssystemet till politikerna har avsevärt förbättrats i kommunen. De kvartals- och halvårsrapporter av verksamheternas resultat har utvecklats och innehåller resultat i alla de fem fokusområdena och innehåller därmed kvalitativa aspekter ur flera perspektiv. Rapporter läggs även fram från de jämförande Kvalitetsnätverk som kommunen deltar i sedan flera år tillbaka. I dessa jämförs både kostnader och kvalitet med åtta andra kommuner. Ekonomiska rapporter görs även i jämförelse med andra kommuner och läggs fram för politikerna.

Det finns även ett omfattande utbildningsprogram för nyvalda politiker. Detta består av en central del på cirka en vecka och en förvaltningsanpassad specialutbildning.

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?

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

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

Decentralisering och utlagt ansvar är liksom för förvaltningen även stor för de olika resultatenheterna. Dessa har rätt att omdisponera sina resurser inom sina tilldelade budgetramar samtidigt som man har rätt att fritt disponera över insparade medel. Upp till 0,5 % av bruttoomsättningen har man rätt att spara till nästkommande budgetår. Man har även i princip rätt att göra organisatoriska förändringar utan att få ett godkännande av högre instans. Egna initiativ till att skaffa sig extra inkomster för att stärka serviceutbudet förekommer i flertalet

verksamheter. Medel fås från flera håll såsom mål 3 pengar inom EU, statliga medel såsom exempelvis inom fritidssektorn projektet ”Klubb Kadriļ” och ett ”Graffiti”-projekt får medel från BRÅ. Uppdragsutbildningar genomförs även vilket finansieras med externa medel. Samarbeta sker även med föreningsliv med potential att få in extra inkomster såsom handikappomsorgens samarbetet med Emmaus kring klädinsamling.

Det tvärssektoriella arbetet är ett allt viktigare inslag i den kommunala världen. Syftet är att försöka motverka den tendens till ”stuprörsbeteende” som en ofta avgränsad verksamhet kan medföra där man inte ser till hela medborgarens behov. Uddevalla har inom det tvärssektoriella området ett stort antal projekt och det tvärssektoriella ses som mer som ett normaltillstånd än ett unikt projekt. Några intressanta exempel är det kommunövergripande arbetet med Verksamhetsutveckling (VuV) som består av representanter från alla delar av kommunen och är gemensamt drivmotorn kring ständiga förbättringar. Det arbetet som görs inom miljöledningssystemet som dessutom är certifierat enligt EMAS bryter tvärs över alla sektorer. Olika verksamheter kring ungdomar såsom Ungdomsmottagningen och projektet ”Ungdomar utanför” som fokuserar på ungdomar mellan 18-25 år arbetar även tvärssektoriellt med mera. Projekten är ofta väl dokumenterade utifrån målsättningar, budget, ansvar osv.

Inom alla förvaltningar förekommer det regelbundna möten mellan enhetschefer och ledning. Ledningen besöker i görligaste mån verksamheterna på de olika enheterna. Ofta är det storleken på förvaltningen som avgör intensiteten. Gemensamma studieresor och studiebesök förekommer mest inom respektive förvaltning. Sådana besök och resor görs även av kommunledningen. Några speciella stödgrupper för chefer som får problem med sin yrkesutövning och chefsroll finns däremot inte. Däremot har det i anslutning till den ledarutbildning som genomförts bildats en del spontana nätverk som kan fylla en sådan funktion. Förutom detta kan man även vända sig till företagshälsovården och få stöd. Detta ser vi som ett utvecklingsområde för kommunen med tanke på de framtida utmaningarna inom den kommunala sektorn.

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?

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 detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet och effektivitet.

tet. 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 beror det på att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsspektiv.

Det interna rapporteringssystemet i Uddevalla omfattar i princip två nivåer, dels den rapportering som sker till förvaltningsledningen, dels den till kommunledningen. Rapporteringen centralt i kommunen sammanställs i kvartalsrapporter och halvårsrapporter som även granskas av revisorer och diskuteras på KF. Innehållet i rapporterna har utvecklats och utgår från de fem fokusområden man arbetar enligt det balanserade styrsystemet. (Ekonomi, kund, medarbetare, process och lärande/utveckling). Inom de olika områdena redovisas vad man presterat. En mer detaljerad redovisning av de olika nyckeltalen eller styrmåtten finns online via kommunens intranätsidor, Inblicken. Här finns resultaten samlade och kan även presenteras grafiskt i förhållande till resultatmål.

Rapporteringen från de tvärspektoriella projekten och programmen görs i olika former och periodicitet. Valfärdsbokslutet sammanställs varje år av Hälsopolitiska rådet och är en imponerande redovisning av resultat ur flera perspektiv som skulle kunna sammanfattas under rubriken livskvalitet. Här finns även jämförelser bakåt i tiden och med riket i stort. Miljöredovisningen är liksom valfärdsbokslutet ett gott exempel för andra kommuner. Här finns även resultat presenterade ur flera perspektiv samtidigt som man jämför sig över tid och till detta gör enkla utvärderingar om man blir bättre eller sämre. Rapporteringar sker även från andra projekt men med olika rutiner. Det skulle kunna vara ett framtida förbättringsområde för kommunen att skapa enhetliga rutiner och rapporter för projektet som liksom andra rapporter har en gemensam struktur.

Kommunens budget baseras till stor del på de historiska uppgifterna från föregående års resultat. Någon form av kostnadsbudgetering förekommer inte. Inom skolans område finns det dock inslag till en strävan åt detta håll genom att tydligare använda mått som anger kostnad per elev, utbildning med mera. Kostnadsbudgetering innebär att budgeten baseras på information om de faktiska kostnaderna för produktionen av en tjänst. Detta ser vi som ett viktigt område att utveckla i framtiden. Inte minst kan det gälla i eventuell framtida kärv ekonomisk situation.

Alla typer av kostnader – även kapitalkostnader - registreras i kommunen. För att tydliggöra alla kostnader för det interna stödet har man till viss del interndebitering i kommunen. Främst gäller detta tjänster såsom hyra av lokaler, IT, utbildningar knutna till IT, telefoni och en del andra tekniska tjänster.

Kommunens controllerfunktion har framförallt inriktningen på verksamhetsutveckling och inte så mycket på kontroll och ekonomisk uppföljning. Rapportering av avvikelser sker främst genom de olika styrkort. Avvikelse medför alltid en redogörelse för vilka åtgärder som ska vidtas. Vid upprepade avvikelser sker ett ifrågasättande och nämnden kan

kallas till KS för rapportering och åtgärder. Rutiner för hantering av liknande frågor håller kommunen idag på att ta fram.

Område 6 Personalpolitik

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

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

En viktig del inom detta område är arbetsmiljöarbetet. Undersökningar av arbetsmiljön, medarbetarundersökningar, genomförs regelbundet i hela organisationen vartannat år. Utifrån dessa upprättas handlingsplaner inom varje förvaltning. Dessa är sedan föremål för diskussioner och uppföljningar på de lokala arbetsplatsträffarna. Den ledar/chefsutbildning som idag finns i Uddevalla tillkom som ett resultat av dessa undersökningar eftersom det framkom kritik mot ledarskapet på olika nivåer. Inriktningen har därför varit att stärka ledarskapet beträffande kompetens och attityder till arbetsmiljöfrågorna. Utbildningen är dessutom kopplad till högskolan. Sjuktalet hos de anställda i kommunen har sedan 2003 sjunkit.

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal förekommer regelbundet i stort sett i hela organisationen. Det finns dock enheter där det har visat sig svårt att hinna med detta varje år. Framförallt är det problem i de förvaltningar som har chefer med ett stort antal medarbetare. Utvecklingssamtalen kombineras ibland med lönesamtal av praktiska och tidsmässiga skäl. Det finns en kommungemensam struktur för utvecklingssamtalen som kan anpassas till de lokala behoven inom verksamheterna. Medarbetarsamtalen innehåller inte alltid bestämda målsättningar och planer för den enskilda medarbetaren beträffande den personliga utvecklingen eller den yrkesmässiga. Dessa brister medför att det inte alltid sker medvetna uppföljningar av medarbetarsamtal.

Personalens utbildningsbehov kartläggs regelbundet ute i förvaltningarna och är en del av medarbetarsamtalen. Någon kommunövergripande sammanställning av utbildnings-, kompetens- och rekryteringsbehov görs inte i kommunen. Ansvaret för dessa frågor ligger ute på förvaltningarna. Som exempel kan nämnas vårdbiträdenas utbildning till undersköterskor.

Chefsprogrammet är en omfattande kommunövergripande kompetens och utbildningsatsning och utgår från en behovsanalys och innehåller många delar, bland annat arbetsmiljö. Flera informella nätverk med chefer har bildats utifrån dessa utbildningar. I riktning med detta diskuterar kommunen även att utveckla någon form av mentorprogram med externa resurser. Förutom detta finns det ett kvinnligt chefsnätverk med andra kommuner som är kopplat till olika forskningsinsatser.

En fråga som generellt sett är svår att svara på är hur mycket resurser som kommunen avsätter för kompetensutveckling i hela organisationen. I Uddevalla följs detta upp på alla nivåer i organisationen med att registrera antalet utbildningsdagar. Dessa sammanställs och ger därmed en bild av totalen med möjlighet att se de lokala insatserna. Detta kan vara en intressant väg att gå vidare för att se de totala kostnaderna.

Kommunen har individuell lönesättning inom alla verksamheter. Till detta finns fyra kriterieområden som ska ligga till grund för den individuella lönesättningen. Det finns även möjlighet till ökad lön eller ersättning för extra insatser utöver den ordinarie uppgiften. Det har även skett generella höjningar av exempelvis barnskötare efter genogången utbildning.

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?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.

Den balanserade styrmodellen är ett internationellt prövat verktyg och inkluderar såväl den inre kvaliteten som den yttre gentemot kund och kan av dessa skäl betraktas som en variant eller alternativ till de traditionella kvalitetssystemen. Systemens primära funktion är att ständigt förbättra den verksamhet man har att sköta vilket tar sig uttryck i Uddevalla i den ambitiösa satsningen kring verksamhetsutveckling, VuV. Genom detta övergripande projekt samordnas.

Initieras och följs ett stort antal utvecklings- och kvalitetsprojekt i kommunen. VuV's arbete har en direkt koppling till de balanserade styrkortet och den vision som lyfter fram medborgaren och verksamheternas kvalitet. För att kunna överblicka och kontrollera de olika fokusområdena har kommunen skapat ett VuV-IT. Det är ett överskådligt och praktiskt online-program som gör det möjligt att följa utveckling och resultat i hela kommunens olika styrkort. Strukturen och helheten imponerar och skapar en god plattform för det framtida utvecklingsarbetet.

När det gäller miljöledning har man utvecklat ett avancerat och imponerande ledningssystem som nyligen blivit certifierat enligt den internationella standarden EMAS. Uddevalla var den första kommun i landet som erhöll ett certifikat.

Inom välfärdsbokslutet görs även olika jämförelser. Främst med resultat från hela riket. Delar av detta omfattande bokslut redovisas även i kommunens årsredovisning.

Inom internkontrollen används även utvecklingsverktyget COSO. Arbetet med verktyget har påbörjats inom ekonomiadministration och rör rutiner för uppföljning, processer, riskbedömningar med mera.

Förutom detta gör skolan varje år en kvalitetsredovisning som förutom att den rapporteras till skolverket används i det lokala kvalitetsarbetet.

Uddevalla har sedan lång tid tillbaka en mycket positiv inställning till att på olika sätt jämföra sina resultat med andra kommuner. Jämförelser sker inte enbart utifrån ett perspektiv utan ifrån flera perspektiv. Inom det jämförande Kvalitetsnätverk Västkust har det skett ett stort antal jämförelser under de senaste sju åren. Ett femtontal rapporter har producerats och flera konkreta förbättringar har vidtagits utifrån dessa. Jämförelser sker även med Bengtsfors kommun i ett projekt i socialtjänsten. Detta är även kopplat till forskning på Uppsala universitet. Ekonomiska jämförelser sker med olika kommuner och man använder framförallt förbundets Webor tjänst som utgångspunkt. Inom tekniska sidan finns det även projekt som tar sin utgångspunkt i olika jämförelser. Ett kommunövergripande projekt, IKIT, har utvecklats ihop med fyra andra kommuner varav två är norska. Tillsammans har man tagit fram servicedeklarationer, men även mått som gör det möjligt för medborgaren att kunna göra direkta jämförelser mellan olika kommunala verksamheters resultat.

Inom verksamheter såsom vuxenutbildning, byggnad och flera interna servicefunktioner strävar man mera åt en slags beställar-utförarmodell av verksamheterna. Till detta finns även en uppföljningsmall. En liknande funktion finns även inom IT och leverantörer. När det gäller upphandling och inköp har kommunen en funktion och kompetens som man även erbjuder kringliggande kommuner att köpa. På samma sätt är det även för konsumentvägledning som säljs till andra kommuner.

Kommunen har ett lokalt intranät (Inblicken) som de olika förvaltningarna är uppkopplade till. Intranätet är mycket innehållsrikt och har en enkel struktur som gör det lätt att hitta. Detta system möjliggör för administrativa chefer att även följa upp delar av verksamheten. Dock finns det inget gemensamt

ärendehanteringssystem utöver diariet. Ett sådant system planeras just nu att sätts i kommunen.

Ett område som bör betraktas som ett fortsatt utvecklingsområde är hur kommunen tillvaratar de anställdas erfarenheter och kreativitet. Kommunens arbete kring dessa frågor är kopplat till VUV och Samverkansavtalet. Genom detta fångas de anställdas idéer och kreativitet. Till detta finns speciella erfarenhetsdagar för alla anställda ges möjligheten att visa upp sitt utvecklingsarbete och ta del av andras. Inom socialtjänsten finns ett prestations- och innovationsbidrag – PRI. Bidraget syftar till att stimulera kreativitet och utveckling inom verksamheterna och kan utgå till exempelvis extrapersonal, utbildningskostnader eller liknande. Medarbetare lyfts även fram inom kommunens intranät och de offentliga webbsidorna. Inom hemvården finns även ett system för erkännande i ”Årets hemvårdsgrupp”. Enskilda medarbetare som gjort en god insats lyfts även fram i kommunens intranät och i på de externa webbsidorna. Förutom detta finns även en slags förslagslåda men den används inte speciellt flitigt. En fortsatt utveckling utifrån dessa goda initiativ inom socialtjänsten kan vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen. Socialtjänsten kan där vara inspiratören för de övriga förvaltningarna. Något system och rutin för kompetensöverföring i syfte att viktiga erfarenheter överförs i organisationen finns ej.

Område 8 Kommun 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?

I en kommuns 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.

Detta område är ett av Uddevallas starkaste områden. Uddevalla bedriver ett mycket aktivt arbete för att stimulera det lokala näringslivet. Näringslivsorganisationerna träffar regelbundet kommunens ledande politiker och tjänstemän flera gånger under året. Det finns ett stort antal samarbets- och kontaktföra med näringslivet. Arbetet präglas till stor del av det gemensamt regionala arbetet inom Fyrstad. Totalt arbetar kommunen mot tjugo olika nätverk på regional och lokal nivå. Kommunen har även tagit initiativ och genomfört omfattande utbildningar inom det lokala näringslivet utifrån EU:s mål2 fonder. Totalt har ca 2.000 personer utbildats inom Fyrstadsregionen. Uddevalla har även initierat ett projekt ”Miljöanpassat näringsliv” som syftar till att stödja företag med miljökompetens. Kommunen vidtar även speciella åtgärder för att stödja avknoppning och entreprenörskap i kommunen. Det finns speciell verksamheter kopplade till högskolan och man driver bl a en inkubatorverksamhet för nystartade företag. Man har även anordnat ett

”Växthus” där nya företag kan låna ett kontor under en begränsad tid. Det sker även ett samarbete med Nyföretagarcentrum utifrån Fyrstads regionen.

Kommunen har ett aktivt regionalt samarbete inom Fyrstad där verksamheter som flygplats, högskola, soptipp med mera ingår. Förutom detta deltar man även i West Sweden och Västra Götaland.

För att dra till sig ny näringslivsverksamhet är inriktningen att stötta de företag som har etablerat sig i kommunen och därigenom göra kommunen attraktiv för andra företag. På kommunens Internetsidor har man lagt ut ett företagsregister för att presentera de lokala företagen man arbetar ihop med.

Kommunen samverkar aktivt med det lokala kulturlivet. Det ges ett ekonomiskt stöd till olika kulturella arrangemang och projekt kopplat till en överipande kulturstrategi. Ett kulturpris delas även med jämna rum ut av kommunen. Det delas även ut olika kulturstipendier till enskilda personer. Kommunen deltar i, och stöder, olika arrangemang såsom festivaler och temadagar. Exempelvis anordnas Dalabergsfestival, Föreningsfestival, Amatörteaterfestival, Fjordfestival, Världsmusikfestival med mera.

När det gäller föreningslivet och den frivilliga sektorn gör kommunen även stora insatser. Kommunen går genom fritidsgårdarna aktivt ut för att ta initiativ och stödjer inrättandet av olika ideella föreningar. Exempelvis har det bildats en världsmusikförening. Dessutom ger man ett aktivt stöd till olika nätverksgrupperingar för ungdomar. Kommunen ställer lokaler och infrastruktur till förfogande för föreningar samt enskilda personer. Det finns även en musiklokal där flera musikföreningar deltar. Förutom detta ges även ekonomiska bidrag till drift och utveckling av föreningar. Kommunen går inte aktivt ut och ger uppdrag till frivilliga organisationer som exempelvis görs inom den s.k. Sandvikenmodellen. I kommunen finns även ett idrottspolitiskt program som pekar ut riktlinjer för arbetet.

Kommunen präglas av ett aktivt arbete med internationella kontakter. Det finns vänorter i Norden, Skottland, Japan och Estland som besöks regelbundet. Uddevalla deltar även i flera internationella samarbetorgan och projekt såsom CESTECH i Milano, IKIT med två norska kommuner, SIDA och i West Sweden. Kommunen är mycket duktiga på att söka EU-medel och driver ett flertal olika EU-projekt inom mål2, mål3 och Interreg.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Uddevalla kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	9	90%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	16	80%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	15	75%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	19	95%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	18	90%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5	50%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
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	19	95%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	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	18	90%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	38	95%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12	60%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9,5	95%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	15	75%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	13	65%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	8	80%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	17	85%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28	70%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	8	40%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	13	65%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	18	90%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	16	80%				

Nedan presenteras en tabell som visar Umeås resultat i jämförelse med de fyra andra kommuner som nominerats till utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2005.

Område	Botkyrka 2005	Lomma 2005	Sunne 2005	Uddevalla 2005	Umeå 2005
1	91	64	56	76	66
2	88	68,5	58,5	81	69,5
3	95	76	73,5	86	80
4	82	69,5	65	75	82,5
5	86	52	61	76	71
6	82	64,5	76	67,5	78
7	78	57	26	68	71
8	94	72	76	80	90
Totalt	692	523,5	492	609,5	608

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