

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Uddevalla kommun

september 2007

### **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. Poängsammanställning

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

## 1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2 Uddevalla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

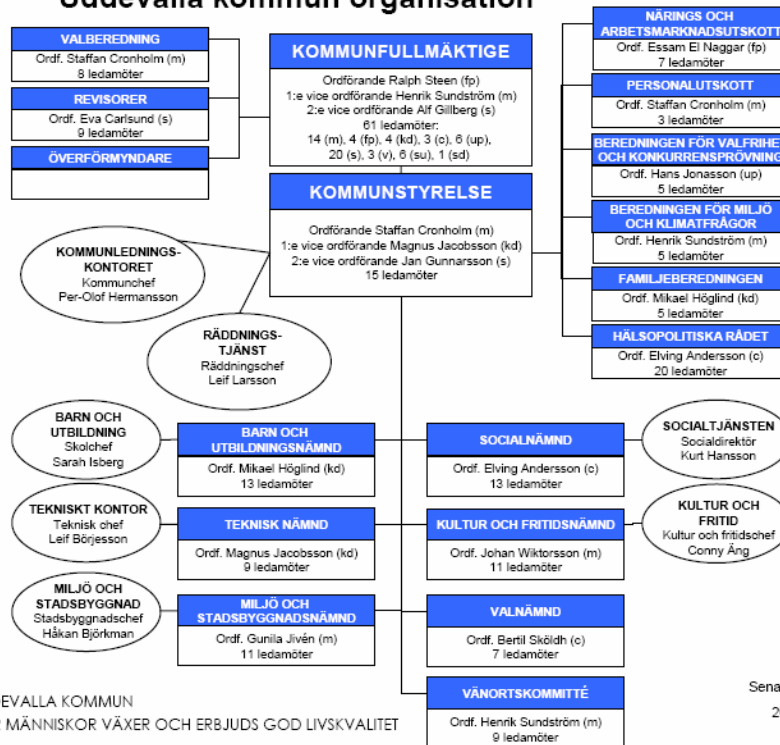
### Allmänt om Uddevalla kommun

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. Bitillverkningen finns kvar idag men heter Pininfarina, där Volvo är delägare med 40 %.

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 50 500 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.

### Kommunorganisationen

#### Uddevalla kommun organisation



(Bilden är hämtad från [www.uddevalla.se](http://www.uddevalla.se))

Uddevalla kommun är organiserad i en traditionell organisationsstruktur. Det finns sju nämnder: barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden och tekniska nämnden och valnämnden. Det finns fem förvaltningar: barn och utbildning, tekniskt kontor, miljö och stadsbyggnad, socialtjänst samt kultur och fritid.

Chef för kommunledningskontoret är kommunchefen med överordnat förvaltningsansvar. Förvaltningschefer och kommunchef lyder direkt under kommunstyrelsen.

Mandatfördelningen från senaste valet fördelar sig enligt följande:

<b>Parti</b>	<b>Mandat</b>
Socialdemokraterna	20
Moderata Samlingspartiet	14
Uddevallapartiet	6
Solidariskt Uddevalla	6
Folkpartiet	4
Kristdemokraterna	4
Centerpartiet	3
Vänsterpartiet	3
Sverigedemokraterna	1

Idag leds kommunen av en borglig ”allians”.

### **Utvärderingen**

Utvärdering av Uddevalla kommun genomfördes i september 2007. Det var den tredje utvärdering enligt Kommunkompassen i Uddevalla. De övriga gjordes 2003 och 2005. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

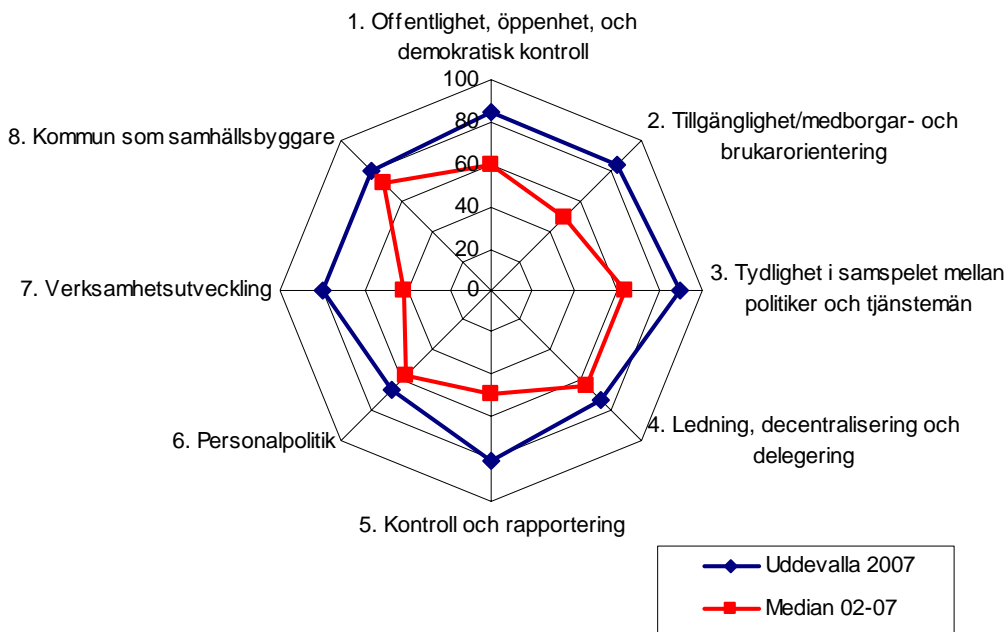
### **Sammanfattning av resultat**

Tabell 1 Uddevalla kommun 2007 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

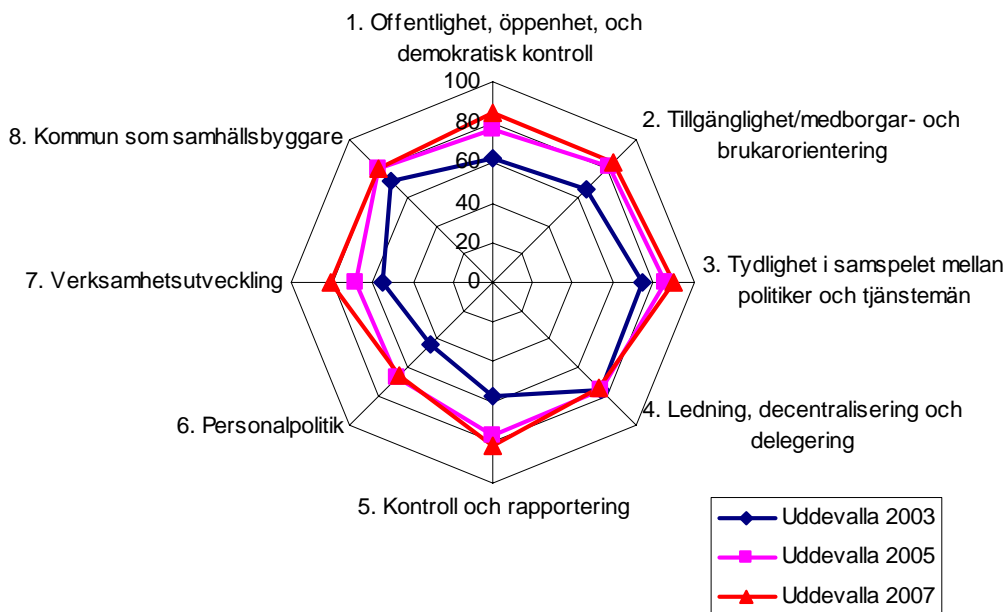
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	85
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	84,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	89,5
Ledning, decentralisering och delegering	74
Kontroll och rapportering	81
Personalpolitik	65,5
Verksamhetsutveckling	80
Kommun som samhällsbyggare	80
<b>TOTALT</b>	<b>639,5</b>

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. Som referens visas medianvärdet av alla de kommuner som utvärderats.

**Kommunkompassen Uddevalla 2007**



Nedan redovisas poängen för alla utvärderingar som Uddevalla genomfört.



## Sammanfattning av utvärderingen

Dennas den tredje utvärderingen av Uddevalla enligt Kommunkompassen visar att Uddevalla tillhör de främsta kommunerna idag när det gäller de systemverktyg som belyses i Kommunkompassen. Kommunens starka sidor sammanfattas nedan. Det finns fortfarande förbättringsmöjligheter för Uddevalla. Dessa kan sammanfattas i att ytterligare förädla och utveckla de system som kommunen idag har fått på plats. I den detaljerade redovisningen för varje område förslås några möjliga förbättringssteg kommunen kan genomföra.

### *Det politiska systemet*

Kommunen är mån om att göra viktig information tillgänglig för medborgarna. Hemsidan innehåller mycket av det uddevallaborna behöver veta i egenskap av medborgare och brukare. Så är fallet på många kommuners hemsida. Uddevalla kommun är mer ovanliga när det gäller att på hemsidan publicera resultat av olika former. Det går här att se bl.a. utvärderingar av servicedeklarationer, resultat från medborgarundersökning och andra medborgar-/brukarundersökningar som gjorts. Här finns också andra utvärderingar, t.ex. de som görs inom ramen för Jämförande Kvalitetsnätverk Västskust. På hemsidan finns även möjligheter att tycka till om olika frågor. Frågepanelen där man kan ställa frågor till politikerna är ett sådant forum.

Det finns även andra forum där politiker kan fånga upp invånarnas synpunkter och tankar. Kommunen har infört medborgarförslag, det finns ett ungdomsfullmäktige och det finns olika former av "medborgarråd" eller liknande i kommunens bostadsområden och mindre tätorter.

Kommunpolitikernas övergripande inriktning och "beställning" till kommunen formuleras i Kommunfullmäktiges styrkort som på ett mycket tydligt och uppföljningsbart sätt formulerar målet för hela kommunorganisationen. Vid senaste valet skedde ett byte av majoritet. Denna nya majoritet har en annan politisk riktning än den tidigare. Ett kvalitetstecken på styrsystemet är att den nya majoriteten kunnat ta över "ratten" i form av styrsystemet och delvis lägga om kursen med hjälp av detta.

### *Kommunernas förmedling av tjänster*

Kommunens styr- och uppföljningssystem är en unik konstruktion i kommunsverige avseende gemensam struktur och tydlighet. Kommunens egenutvecklade variant av balanserad styrning representerar ett system som kan tjäna som förebild för många kommuner. Systemet är väl utbyggt på kommunfullmäktige- och nämnds nivå. Fortfarande finns ett utvecklings- och förankringsarbete kvar, framförallt på verksamhetsnivå.

Systemet borde borgen för att kommunen står väl rustad när det gäller styrning och uppföljning om kommunen utsätts för stress, t.ex. i form av minskade ekonomiska resurser eller förändrad prioritering/inriktning av verksamhet. Det är ofta i sådana situationer som kommuner med otillräckliga styr-/uppföljningssystem tappar greppet om kommunikationen mellan insatta resurser och åstadkomna resultat.

Uddevalla har i många fall utnyttjat jämförelser med andra kommuner som ett sätt att verifiera sin egen kvalitet. Det sker på övergripande nivå via kommunfullmäktiges styrkort, via verksamhetsjämförelser på verksamhetsnivå och i olika samverkanspro-

jekt med andra där jämförelser är en viktig ingång. Jämförande Kvalitetsnätverk Väst kust är ett sådant projekt.

Uddevalla är en god representant för de kommuner som till styrning/uppföljning kopplar sitt arbete med ständiga förbättringar. Upplevelsen är att Uddevalla integrerar sitt verksamhetsutvecklingsarbete med den sin styrning och den löpande budgetprocessen. Här finns inte en mängd olika separata "årshjul" för kvalitet, miljö, arbetsmiljö, jämställdhet, m.m. Alla de tvärssektoriella arbetsprocesser som finns i kommunen är i stort sett integrerade i kommunens övergripande styr- och uppföljningsprocesser. Ett tecken på detta är att kommunen tvärssektoriella planer ligger integrerade i KF:s styrkort under rubriken "utveckling".

#### *Kommunen som arbetsplats*

I Uddevalla liksom i alla andra kommuner är personalen den resurs som genomför allt arbete och därmed också äger möjligheten till att göra saker bättre. Det sker mycket arbete i kommunen kring kompetensutveckling, individuell lönesättning, medarbetarsamtal, m.m. Det har i vissa fall varit svårt för utvärderarna att se hur detta arbete sker utifrån ett samlat kommunövergripande perspektiv. Det indikerar att uppföljning, utvärdering och analys av det personalpolitiska arbetet skulle kunna bli bättre på en kommunövergripande nivå.

#### *Utvecklingen av lokalsamhället*

Uddevalla satsar mycket kraft på att utveckla lokalsamhället. Det handlar då om att utveckla förenings- och kulturliv, näringsliv och det internationella arbetet. Det finns många exempel på att denna satsning bär frukt. Den nya strandpromenaden som togs fram i ett samfinansierat projekt med kommun och näringsliv. Centrumutvecklingen är ett annat exempel på en positiv utveckling och på samverkan mellan kommunen och andra aktörer i kommunen.

Uddevalla är också framgångsrik då det gäller att söka och få pengar ur flera av EU:s olika fonder. Det finns idag EU-projekt inom de flesta av kommunens verksamhetsområden och kommunen utnyttjar EU-projektet till att hitta additionell finansiering på sådant som ska göras. Kommunen bygger samtidigt upp kontakter med andra kommuner och organisationer i Europa, vilket ökar möjligheter till jämförelser och lärande.

### **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 Uddevallabornas 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.

På detta område kan sägas att flera av Uddevallas medborgdialogprojekt har ”mognat” och utvecklats. Det gäller framförallt den dialog som sker inom ramen för E-voice-projektet. Även inom den fysiska planeringen knutet till översiktplaneringen har en bred dialog genomförts. Ytterligare ett område som utvecklats är den ökade möjligheten för medborgaren att hitta resultat på hemsidan, dels kopplat till kommunens mål, dels i förhållande till olika utvärderingar och brukarundersökningar som gjorts. På det senare området finns ett exempel på försämring. Då det gäller jämförande mått för olika förskolor, tycks den presentationsmodul som finns på hemsidan ha tappat sin aktualitet, då endast ett mått finns angivet på sidan; lokalyta.

Kommunen har här ökat från 76 poäng till 85 poäng på detta område.

### **Information till medborgarna**

Information avseende kallelser och dagordningar för KF, KS och nämnder är lätt att hitta på Uddevalla kommuns hemsida. Detta får väl idag betecknas som svensk standard. De kommuner som sticker ut är de som även gör handlingar, t.ex. tjänstemannaskrivelser tillgängliga för kommunmedborgarna. Det kan göras dels genom att koppla handlingarna till dagordningar och protokoll, dels göra kommunens diarium sökbart och tillgängligt via nätet. Exempel på sådana kommuner är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm. Uddevalla är idag på väg att lägga ut sitt diarium på hemsidan. Detta finns för närvarande sökbart och tillgängligt med rubriker på handlingar. ”På sikt” ska även själva dokumenten göras tillgängliga via nätet.

Hemsidan är i Uddevalla som i de flesta kommuner den viktigaste kanalen för att få ut information till invånarna. Denna kanal har kompletterats med publiceringar av annonser i tidningen Bohuslänningen ca 10 ggr/år. Vid detta tillfälle distribueras tidningen till alla 33 000 hushåll. Detta får anses vara ett bra komplement till den webbaserade informationen och ger en möjlighet för kommunen att lägga ut information som man vill att medborgarna ska fokusera på. Kommunen har under senare tid diskuterat kring möjligheterna att ge ut en kommunövergripande informationstidning. Redan idag finns en egen näringslivstidning som kommer ut med 8 ggr/år, Kultur o fritidsinformation, turistinformation, samt ett Tekniskt magasin. Kommunledningen anser att dessa tidningar/informationsskrifter skulle kunna slås ihop till en samlande tidning för kommunen.



Förutom att viktiga handlingar som budget och bokslut lyfts på den köpta annonsplatsen, finns inte dessa dokument i någon populärversion som finns tillgänglig för allmänheten eller som skickas ut till hushållen. Detta kan vara ett sätt att göra den viktiga men svårläsbara informationen i dessa dokument mer tillgängliga och öka kunskapen om vad kommunen vill och hur väl kommunen uppnår sina mål. Lomma och Falköpings kommun är två kommuner som erbjuder förenklade dokument för bl.a. budget.

### **Information om resultat**

Uddevalla kommun får anses vara ett gott exempel på en kommun som försöker vara tydlig med att visa upp vad kommunen åstadkommer. Kommunens årsbokslut som finns tillgängligt via nätet presenterar på ett överskådligt sätt sin måluppfyllelse utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Detta sker bl.a. i form av en ”kompassros” där en graf visar om man når de mål som är uppsatta. Det är lätt att hitta redovisning av resultat på hemsidan. Via rubriken ”Undersökningar och jämförelser” redovisas resultat från brukarundersökningar, kommunjämförelser, samt kvalitets och kostnadsjämförelser av verksamheter. Här finns i stort sett alla kommunens jämförelser och utvärderingar tillgängliga. Det går bl.a. att hitta alla rapporter som tagits fram av Kvalitetsnätverk Västkost där Uddevalla medverkar och här finns utvärderingar av kommunens servicedeklarationer. Alla jämförelser som är knutna till KF:s styrkort finns på hemsidan (t.ex. SCB:s medborgarundersökning och Svenskt Näringslivs näringslivsranking). Alla kommunens revisionsrapporter sedan år 2003 finns på hemsidan.

### **Delaktighet och engagemang bland medborgarna**

Det finns många exempel på forum där politiken i Uddevalla möter medborgarna via kommunorganisationen.

Kommunens politiker i kommunfullmäktige och nämnder presenteras på ett snyggt och överskådligt sätt på hemsidan. De flesta presenteras med namn, telefonnummer, e-postadress och ett fotografi. Dock saknas uppgifter för en del av politikerna. E-postadress kan idag tyckas vara en viktig kontaktlänk som alla politiker bör ha tillgång till. Det finns fortfarande några av Uddevallas politiker som inte anger denna kontaktväg.

På kommunens hemsida finns en funktion som kallas ”Frågepanelen” där medborgare kan ställa frågor till ledande partiföreträdare för alla de politiska partierna. Både frågor och svar publiceras på hemsidan. Kommunen har även en annan funktion som heter ”Fråga kommunen” där kommunen anger ambitionen att ge svar på frågan inom två arbetsdagar. Två goda exempel på hur hemsidan kan utnyttjas för dialog och informationsutbyte.

I samband med översiktsplanearbetet arrangerades en två-dagars mässa under våren år 2007 där olika grupper medverkade, bl.a. företagare och skolelever. Deltagarna deltog här som en del i planeringsprocessen och gavs möjlighet att tycka till om kommunens framtid. Bland annat arbetade man med otrygghetskartor. Över 100-talet förslag som kom in ska sammanställas.

Som en del i kommunens E-voiceprojekt (ett Eu-projekt program Interreg IIIB Nord-sjön 2004-2008) finns utveckling av medborgardialogen i olika bostadsområden. I Uddevalla har man arbetat med denna dialog i bostadsområdena Tureborg och Kurveröd.

Inom ramen för begreppet medborgardialog träffar kommunen även invånarna i småtätorterna Ljungskile, Bokenäs och Lane-Ryr. Kommunens motparter är olika i de olika orterna. I Ljungskile finns en aktiv företagarförening, i Bokenäs en ideell förening och i Lane-Ryr ett nybildat byalag. Kommunen har ett Ungdomsfullmäktige som träffas ca 3 ggr/år. Detta fullmäktige kan få ärenden på remiss från KF.

Det finns möjligheter att lägga medborgarförslag i Uddevalla.

En intressant medborgardialog sker inom Barn- och Ungdomsnämndens område. Dess presidium träffas ca en månad innan nämnden sammanträder och bestämmer dagordningen. Presidiet bestämmer vid detta tillfälle om man vill föra en dialog med någon/några intressegrupper som berörs av beslutet. Dessa grupper kan antingen själva ha anmält sitt intresse eller så utser presidiet lämpliga grupper. Detta är en intressant dialogform som direkt berör dem som blir "utsatta" av beslutet.

På kommunövergripande nivå och kring viktiga beslutsprocesser som berör t.ex. budget finns inget motsvarande. Här finns enligt Kommunkompassen ett förbättringsområde. Exempel på kommuner som t.ex. skickar budgethandlingar på remiss i Sverige är inte vanligt. Dock finns några. Stadsdelarna i Stockholm ger ofta invånarna möjlighet att tycka till om nämndens budgetförslag. I vårt grannland Norge är det vanligare att kommuner skickar ut budgeten till invånarna på remiss. Det bör nämnas att kommunens politiker tydligt uttalar att nödvändig medborgardiskussion i samband med budgetprocessen sker inom respektive politiskt parti.

### **Sammanfattning område 1**

#### **Styrkor**

- Diarium delvis åtkomligt via nätet
- Annonser i dagspress
- Tydlig information om resultat och jämförelser på hemsidan
- Medborgardialog i bostadsområden och småtätorter
- "Fråga kommunen" och "frågepanelen"
- Ungdomsfullmäktige
- Medborgarförslag

#### **Förbättringsområden**

- Medborgardelaktighet i budgetprocess
- Handlingar på nätet
- Populärversion av budget, bokslut, etc.
- E-postadresser till alla politiker

## **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 Uddevalla tagit ett litet steg uppåt från en redan stark nivå. Kommunen har här ökat från 81p till 84,5 p. Kommunen har sedan förra utvärderingstillfället tagit fram ytterligare servicedeklarationer och utvärdering av verksamhet genom brukarenkäter har därmed också blivit mer frekvent. E-tjänsterna har utvecklats.

### **Brukarfokusering**

Visionen ”Uddevalla – Hjärtat i Bohuslän – där människor växer och erbjuds god livskvalitet” kan sägas knyta ihop den medborgar-/brukarfokus som kommunen vill ska genomsyra alla verksamheter. I kommunens styrningsmodell fångas visionens medborgar-/brukarperspektiv upp i den balanserade styrningen via perspektivet ”Kund/Medborgare” som går igenom på alla nivåer i styrmodellen, från KF över KS till nämnder och förvaltningar. Mer om styrmodellen under avsnitt tre i denna rapport.

Kommunens grafisk profil som har fått ett stort genomslag i organisationen, dock fortfarande inte riktigt överallt, ger en enhetlig struktur som knyter ihop kommunen kring visionen. Visionen förekommer i sin helhet i många av kommunens dokument, t.ex. i de servicedeklarationer som kommunen tagit fram. Ibland förekommer endast devisen ”Hjärtat i Bohuslän”.

Uddevalla har tagit fram ett stort antal ”servicedeklarationer” som är ett tydligt sätt att beskriva sina tjänster utifrån ett brukarperspektiv. Idag finns det 18 olika servicedeklarationer vilket är många fler än vid förra utvärderingstillfället enligt Kommunkompassen. De deklarerationer som funnits längre än ett år är utvärderade genom brukarenkäter och genom redovisad statistik för ”Ris och Ros” som berör den aktuella verksamheten. Systematiken på hur dessa servicedeklarationer tas fram och utvärderas är ett gått exempel för andra kommuner att titta på. Dock finns områden kvar som inte täcks av servicedeklarationer.

### **Information om tjänster**

Som tidigare nämnts ligger tyngdpunkten på information på kommunens hemsida. Det gäller även avseende vilka tjänster som kommunen producerar. Förutom denna information finns det många exempel på skriftligt information i form av broschyrer och skrifter som ges ut av respektive förvaltning. Ett tydligt och bra exempel på sådan upptryckt information är de informationskataloger som ges ut för grundskolor och gymnasier. Innehållet är sammanställt så att brukaren får en sådan information så att val av skolor och gymnasier underlättas. Även kommunens friskolor finns med i materialet. Den information som finns idag skulle kunna kompletteras med tydligare resultatorienterad jämförande information för att öka jämförbarheten mellan skolor. Som tidigare nämnts finns ett sådant jämförelseverktyg på webben för förskolor, men detta är inte i funktion idag. Göteborgs ”Balansen” är idag det goda exemplet när det gäller att jämföra olika enheters tjänster med varandra.

Ett annat område där det finns förbättringsmöjligheter är en utökad anpassad information på hemsida och i skrift för grupper med speciella behov. Det kan handla om information på olika språk, och mer information riktad till grupper med olika handikapp. Idag finns lättläst och en talande funktion på hemsidan. Respektive förvaltning översätter i vissa fall information riktad till speciella språkgrupper. När det gäller denna typ av anpassad information finns det inspiration att plocka bland flera olika kommuner. Göteborgs teckenspråkstolk på hemsidan och Lidköpings tillgänglighetsguide för fysiskt handikappade är två sådana exempel.

Ett medborgarkontor är en servicefunktion som många kommuner idag saknar. I Uddevalla har detta en viktig funktion eftersom detta kontor ligger så mycket mer centralt än kommunhuset. Det har öppet en dag i veckan till kl. 18.00.

24-timmarsmyndighet och e-tjänster är två begrepp som många kommuner har talat om i flera år. Sammantaget har inte det stora genombrottet kommit på detta område i Sveriges kommuner. Dock har Uddevalla kommit en bit på detta område. Kommunen har idag systemet ”Dexter” inom skolan där föräldrar kan logga in och få personlig information kring sitt barn i skolan. Det går att söka både förskoleplats och gymnasieplats på nätet. Det finns ett antal e-tjänster på biblioteket.

### **Valfrihet**

När det gäller möjlighet till valfrihet mellan olika kommunala enheter, så är valfriheten stor inom förskola och skola. Platsbrist begränsar valfriheten inom förskolan, men det finns enligt uppgift en stor öppenhet då det gäller möjlighet att byta från en plats till en annan. En ny modell ”Uddevallamodellen” innebär att en förälder kan vara hemma med sitt barn och få bidrag för detta om man tar emot ytterligare minst ett barn. För gymnasieelever finns möjlighet att välja gymnasium fritt inom Fyrbodalområdet (Fyrstad – Bohuslän – Dalsland).

Valfriheten inom äldreomsorgen är idag begränsad inom särskilt boende då profilen på de olika boendena styr vilka brukare som kan tas emot.

Idag finns inte så många alternativa utförare inom de tjänster som kommunen erbjuder. Det pågår i kommunen en process där inslaget av alternativa utförare ser ut att öka. Framförallt inom förskolan kommer inom snar framtid flera alternativa utförare verka i kommunen. Diskussioner förs även kring andra verksamheter. Enligt uppgift ska ett kundvalssystem införas efter årsskiftet i äldreomsorgens hemtjänstservice.

Inom snar framtid kommer det finnas ett eller flera gymnasieskolor som drivs i alternativ driftsform

### **Medborgar-/brukarundersökningar**

Kommunen har genomfört en större medborgarundersökning 2005 (SCB) och en ny ska göras hösten 2007. Resultatet i denna medborgarundersökning är indikatorer för på flera ställen i KF:s styrkort vilket visar på undersökningen som en del i ett kontinuerligt utvecklingsarbete via detta styrkort.

I princip alla kommunens verksamheter genomför brukarundersökningar i någon form. Många av de brukarundersökningar som görs är kopplade till utvärderingen av kommunens olika servicedeklarationer. Utöver dessa utvärderingar görs flera andra enkäter, tex. inom ramen för Jämförande Kvalitetsnätverk Västskåne och enkätundersökningen (Sveriges Kommuner och Landsting) angående kommunens service när det gäller gator, parker, vatten och avlopp samt sophämtning och avfallshantering. Intrycket är att många, om kanske inte alla, brukarundersökningar som görs ger avtryck i verksamheterna avseende förbättringsarbete.

Utöver enkätformen används även andra modeller för att fånga upp brukarnas synpunkter. Fokusgruppsmetodik används i samband med framtagandet av servicedeklarationer. Brukarråd finns enligt uppgift inom vissa av Kultur/fritidsförvaltningens och inom alla socialtjänstens verksamheter.

### **Synpunkts- och klagomålshantering**

Uddevalla kommun har infört ett kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem som kallas "Säg vad du tycker". Möjlighet finns att lämna in blanketter eller att skriva in sina synpunkter direkt på webben. I bearbetningen av de inkomna synpunkterna delar man in dem i olika områden – beröm, förslag/synpunkt, klagomål och skaderisk. Synpunkterna registreras per förvaltning. Det har tidigare varit en dominans av synpunkter på de tekniska områdena, men det förefaller nu som om socialtjänsten är det området där de flesta synpunkter kommer in och att den största kategorin då är "klagomål".

Det finns fastlagda rutiner för hur synpunkter/klagomål skall hanteras. I en speciell granskning av kommunens servicedeklarationer och synpunktshantering (år 2006 av Sveriges Kommuner och Landsting) konstateras att rutinerna är "mycket omfattande och tydliga och ett föredöme på detta område". Dock ansågs i denna rapport att kommunen borde satsa ytterligare på marknadsföring av systemet, både externt och internt. Systemet är sedan årsskiftet integrerat i "Lex", det öppna diariet.

### **Bemötande och tillgänglighet**

Under denna rubrik finns fortfarande utrymme i Uddevalla för förbättringar. Ett kommunövergripande förhållningssätt avseende bemötande, tillgänglighet och värderingar i förhållandet till brukarna borde vara en självklarhet i en så tjänsteintensiv organisation som en kommun. Detta klargörs också i Uddevallas vision under kund/medborgare. Där står "Ge ett gott bemötande, erbjuda hög tillgänglighet, god kvalitet, stor lyhördhet, snabb och smidig service." För att befästa ett medborgar-/brukarfokus bör personalen utbildas kring dessa frågor. Detta görs i Uddevalla, men nästan endast utifrån ett förvaltnings- och verksamhetsperspektiv. Flera verksamheter har servicedeklarationer som tar upp bemötande.

Vissa anslag för att föra ut en kommungemensam syn och utbilda kring dessa frågor har gjorts. En utbildning genomfördes för arbetsledningarna då synpunkts-/klagomålshanteringssystemet infördes. Den personal som arbetat med att ta fram servicedeklarationer har arbetat med "brukarperspektivet" då de utbildats i metodiken för hur dessa arbetas fram. Ledarskapsutbildningen innehåller moment av bemötande och brukarfokus.

Ett tecken på att Uddevalla inte befast "bemötande" som en viktig kommunövergripande faktor är att detta inte tydligt finns med i den kommunövergripande lönekriterier som verksamheterna sedan ska bryta ner på respektive arbetsplats.

Kommuner som utbildat kring bemötande är bl.a. Vara kommun och Lundby stadsdel i Göteborg som arbetat mycket med kommunspelet BOHICA. Marks kommun har utbildat alla sina anställda via "scenariospel". Trollhättans Stad och Tyresö kommun har antagit kommunövergripande servicedeklarationer för bemötande och tillgänglighet.

### **Sammanfattning område 2**

#### **Styrkor**

- Tydlig brukarfokusering
- Servicedeklarationer
- Tydlig grafisk profil
- Jämförande information förskolor och skolor
- Systematik kring medborgar-/brukarundersökningar
- Systematiskt system "Säg vad du tycker"

#### **Förbättringsområden**

- Utveckla jämförande information
- Ökad fokus och utbildning kring bemötande/tillgänglighet

### **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.

Detta är Uddevallas starkaste område. Här ligger man på nivån 89,5 p vilket är en mycket hög nivå. Det är även en höjning från den tidigare poängnivån på 86 p. Sedan förra utvärderingstillfället systematiken kring uppföljning och åtgärder avseende olika utvärderingar, t.ex. rapporter kring Jämförande kvalitetsnätverk, och revisionsrapporter förbättrats. En liten försämring avseende rollfördelningen politiker och tjänstemän kan skönjas. Orsaken kan härledas i regimskifte med många nya "ovana" politiker och en tydlig viljeinriktning av politiken som påverkar verksamheterna direkt eller indirekt i förhållande till tidigare arbetssätt.

### **Styrsystem**

Uddevalla har idag ett mycket utvecklat system för styrning och uppföljning som bygger på balanserad styrning. Utvärderarna vågar påstå att avseende tydlig och genomgående styrmodell ligger Uddevalla kommun idag bland de främsta kommunerna i Sverige. Systemet har använts några år och utvecklas efter hand. Överst som samlande inriktning för hela kommunen finns en vision som gäller t.o.m. år 2020. Kring visionen finns en politisk enhet. Visionen bygger på följande perspektiv: "Kund/medborgare", "Medarbetare", "Samhällsnytta" och "Utveckling".

Kommunens styrmodell fångar upp dessa perspektiv i styrande dokument, "styrkort", som innehåller politiskt antagna mål på alla politiska nivåer. Dessa mål är uppföljningsbara via resultatmått som knutits till den budget och planeringsprocess som ska genomföras utifrån dessa styrkort. Ytterst styrande för det kommunövergripande perspektivet är Kommunfullmäktiges styrkort. Detta styrkort innehåller i flera fall exakta och tydliga uppföljningsbara mål som berör en eller flera verksamheter. Den utförande organisationens verksamhetskort motsvarar det planerade operativa arbetet som ska genomföras utifrån de styrande korten.

Kommunens budgetprocess är idag helt anpassad till denna styrmodell. Idag antas först de styrande korten tillsammans med en ekonomisk ram, för att därefter brytas ned till verksamhetskort och respektive verksamhetsbudget.

Ett fortsatt utvecklingsområde för Uddevalla är att få styrkedjan att löpa ända ner på respektive utförande enhet. Idag är systemet tydligast avseende styrkort på KF, KS och nämnds nivå. Längre ned på verkställande nivå varierar kvaliteten på de framtagna verksamhetskorterna mer. Systemet är komplext och innehåller många mål och mått. Detta gör dialog och förankring avseende innebörden av dessa viktig.

### **Uppföljning**

Genom kommunens styrsystem med tydliga och uppföljningsbara mål har det under senare år skett en förskjutning från fokus på nästan enbart ekonomiuppföljning till en mycket mer stringent uppföljning av verksamhet. Framförallt på kommunövergripande nivå via uppföljning av kommunfullmäktiges styrkort går det att få en klar bild i vilken riktning kommunen rör sig.

Kommunen har infört ett elektroniskt uppföljningssystem för kommunens styr- och verksamhetskort. Detta gör verksamhets-/resultatmått i verksamheten tillgängliga online på samma sätt som ekonomisystemet ger tillgång till aktuellt "läge" för ekonomin. De flesta av måtten i styr- och verksamhetskorterna är fortfarande uppföljningsbara fullt ut på årsbasis, vilket gör att uppföljningen av verksamhet inte kan göras med samma tydlighet som ekonomin under löpande budgetår.

Flera av de uppföljningsmått som finns i KF:s styrkort är knutna till undersökningar där jämförelser kan göras med andra kommuner. Exempel på detta är den medborgarundersökning som kommunen gör återkommande, resultat från de återkommande kommun-kompassutvärderingarna (hittills tre stycken) och en finansiell analys av KFI.

Utöver de jämförande undersökningar som görs via kommunens styr- och uppföljningssystem finns det andra jämförelser som ger politikerna en bredare kunskap om kommunens förhållande till andra kommuner i Sverige. Här är medverkan i Kvalitetsnätverk Västkust ett gott exempel. Idag samverkar 10 västsvenska kommuner kring olika verksamhetsjämförelser utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. Två rapporter publiceras per år.

Trots att Uddevalla är duktiga på att jämföra sig med andra kan det fortfarande finnas en viss utvecklingsmöjlighet på detta område.

### **Klarhet i uppdelning mellan VAD och HUR**

I grunden har Uddevalla en klar uppdelning mellan vad som ligger på den politiska arenan i kommunen och vad som hör till tjänstemannaorganisationen. Den tydliga styrmodellen som bygger på en klar uppdelning i VAD- och HUR-frågor är en viktig garant för att detta system fungerar.

Utöver ett tydligt styr-/uppföljningssystem behöver det finnas arenor där politiker och tjänstemän återkommande träffas för att diskutera och stämma av aktuella frågor. Det räcker då inte med formella beslutsforum utan kommunen behöver även möten där en mer informell dialog kan ske. Detta finns i Uddevalla vid de årliga budget- och bokslutsdagar som genomförs. Kommunen har i större grad börjat se sig utifrån ett koncernperspektiv. Förra året arrangerades en ”koncerndag” för bolag och stiftelser där både politiker och tjänstemän från kommun och bolag medverkade. Kommunens ledande politiker och förvaltningscheferna äter middag ihop en gång i månaden. (KS är i Uddevalla direkt ansvarige för förvaltningscheferna, då kommunen inte har någon högst tjänsteman i form av en formell ”kommunchef”). Vid intervjuerna bekräftar de flesta att det finns en återkommande informell dialog mellan tjänstemän och politiker i form av informella samtal och möten knutet till olika uppgifter.

Det är intervjuernas bild att trots att det finns flera arenor där politiker och tjänstemän träffas för att diskutera strategier och det löpande arbetet, så kan dess arenor bli fler. Det kan vara viktigt i just sådana sammanhang som Uddevalla befinner sig i där en ny politisk majoritet vill ändra inriktning i kommunen. Vid sådana tillfällen ökar ofta den zon där VAD- och HUR-frågor överlappar varandra. För att göra denna gråzon till en ”gyllene zon” behöver avstämningar och diskussioner kunna föras i olika konstellationer.

Några exempel på kommuner som har andra former av dialogforum. Karlshamn är en kommun som har återkommande träffar hela ”koncernen”, både politiker och tjänstemän. I Orust träffas politiker och tjänstemän återkommande för att diskutera hur kommunen ligger till i förhållande till sin vision.

När det gäller politikernas kontaktytor i den egna organisationen så ser detta olika ut mellan olika nämnder. I gymnasiet finns yrkesråd för de olika programmen där politiker medverkar. Inom grundskolan finns kontaktpolitiker utsedda (3 st. för varje



område). Även i de andra förvaltningarna sker besök av politiker i verksamheten, även om omfattningen varierar.

Det är möjligt att det skulle kunna gå att strukturera möten mellan politiker och tjänstemän på ett mer enhetligt och systematiskt sätt. Det är viktigt att det även på en lägre nivå i utförarorganisationen kunna förklara den politik som förs och omvänt bör politiken kunna och lyssna fånga upp synpunkter bland personal. Detta blir speciellt tydligt i samband med den konkurrensutsättning av förskoleverksamheten som planeras i organisationen. Förankringsarbetet i detta arbete ansågs av flera inte ha fungerat fullt ut.

### **Sammanfattning område 3**

#### **Styrkor**

- Ett mycket tydligt och systematiskt styr- och uppföljningssystemen
- Tydliga kommunövergripande mål i KF:s styrkort
- Elektroniskt verksamhetsuppföljningssystem
- Flera exempel på kommunövergripande jämförelser
- Finns arenor för informella möten politiker - tjänstemän

#### **Förbättringsområden**

- Befästa styrkedjan "nedåt" i hela organisationen
- Fler arenor kring för dialog politiker - tjänstemän
- Fler besök av politiker i verksamheten

### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

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

#### **Allmänt**

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

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

Inom detta område ligger Uddevalla i stort sett på samma nivå som vid tidigare tillfällen. 2007 års utvärdering gav 74 poäng och den år 2005 gav 75 poäng.

### **Delegerat ansvar för ekonomi och personal.**

Graden av delegerat ansvar till enhetschefen är relativt hög i Uddevalla kommun. I stort gällar att hon/han har det huvudsakliga ansvaret för ekonomi och personal på enheten. Enhetschefen anställer oftast själv personal på enheten. Dock ligger ansvaret högre upp i förvaltningen när det gäller inrättandet av nya tjänster eller organisatoriska förändringar. På ekonomisidan ansvarar enhetschefen för arbetet med att uppnå budgetbalans. Dock finns en identifierad motverkande faktor till att känna ett fullt ansvar för sin budget. Enligt uppgift på intervjuerna görs balansräkningen högre upp i förvaltningen, vilket betyder att enhetens budget nollställs vid årsbryt, oavsett om denna har uppnått ett överskott eller ett underskott. Detta kan på enhetsnivå vara bromsande när det gäller att öka effektivitet i verksamheten.

### **Samverkan**

I Uddevalla kommun finns flera tvärsektoriella program som gäller alla verksamheter. I budgetprocessen för 2008 har kommunen krympt antalet tvärsektoriella program från 9 till 4. Dessa är integration, folkhälsa, miljö/klimat/energi, översiktsplanering. De kommer att läggas in i KF:s styrkort under rubriken ”Utveckling” och knyts till budgetprocessen. De kommer att ha formen av inriktningsprogram som löper under flera år. Budgeten kommer att fånga upp vad som ska göras under ett år.

I den liggande strategiska planen finns ett antal uppdrag riktade till verksamheterna. Under hösten ska de olika förvaltningarna träffas för att skapa projekt kopplade till dessa uppdrag. Dessa projekt kommer att kostnadsberäknas och anges med en finansiering, intern och eventuell extern sådan. För detta kommer kommunen att använda den mall som är framtagen för att beräkna kostnader, nedlagd arbetstid, mål, ansvar, m.m. på projekt som kommunen ansvarar för.

I båda dessa fall är Uddevalla ett gott exempel på hur man kan lyfta in och koppla ihop projekt och program på ett systematiskt sätt till budgetprocessen. Den vanligaste modellen i kommunsverige är annars att denna typ av uppgifter som riktas till förvaltningarna lever sitt liv utanför budgetprocessens styrning och uppföljning.

Som hos många andra kommuner finns flera olika samverkansprojekt i Uddevalla kommun. Några som sker inom organisationen är:

- Skolan köper fritidsverksamhet för 10-12 åringar av fritidsgårdsverksamhet.
- Barn i riskgruppen – samtliga förvaltningar samverkar.
- ”Gruppen” – socialtjänst och skola samarbetar kring ”svåra” barn.
- Tekniska har gemensamt fastighetsförsörjningsprogram där man samarbetar med andra förvaltningar.
- GIS arbete sker i samverkan mellan alla förvaltningar.
- Tekniska samverkar med socialtjänst i samband med bostadsanpassning.
- Biblioteken samarbetar med skolan i läsbefrämjande projekt.

I många projekt för kommunen ekonomiskt stöd av externa finansiärer. Några exempel:

- Strandpromenaden – samfinansiering av näringsliv och kommunen.
- Äldreomsorgen har flera exempel på att man får pengar från socialstyrelsen.
- IFO får pengar från länsstyrelsen (brottsförebyggande medel) för att arbeta med ”unga lagöverträdare”.
- Skolan får stadsbidrag för småskolor.
- Tekniska arbetar med skredrisker med anslag från räddningsverket.
- Energibidrag
- Länsstyrelsen skjuter till medel för arbete med ”Kvinnofrid”.
- Biblioteket (i samarbete inom 4-stad) får riktade medel från Regionbiblioteket.

Det finns ytterligare projekt att foga till denna lista. Samverkansprojekt där kommunen arbetar med en eller flera externa aktörer mot en gemensam ”kundgrupp” gör listan med samverkansprojekt ännu längre:

- Centrumutveckling – en anställd centrumutvecklare, finns centrumutvecklarförening där kommun, handlare, fastighetsägare ingår.
- Samverkan med näringslivet och andra organisationer när kommunen bygger idrottshallar, även vid drift.
- ”Navet, samverkan i bostadsområdet Dalaberg. Alla ”berörda” träffas. Skola, polis, kultur/fritid, socialtjänst, kyrkan. Gemensamma pengar avsätts. Anställda ”gränsgångare” arbetar med målgruppen invandrare.
- Närsjukvårdsgruppen, samverkan tillsammans med VG-regionen kring gränser kring olika vårdinsatser.
- ”Västanvindsskolan”, projekt för yngre barn 6-9 år med särskilda behov. Samverkan mellan IFO, skola, BUP.
- ”Musslan”, ett stödprojekt för barn till missbrukare/psykiskt sjuka föräldrar. Samverkan mellan IFO, kyrkan, BUP.
- GIS-samarbete med andra kommuner, t.ex. Orust, Munkedal, Trollhättan.
- Renhållning VA samarbetar inom Fyrstadsområdet.
- Kommunen har fritidsgård på Tureborg tillsammans med studieförbund och bostadsrättsförening.
- Miljösamverkan mellan 14 västsvenska kommuner.
- Energirådgivare samverkan mellan flera kommuner.

Sammantaget ser det olika ut hur dessa projekt är beskrivna och hur uppföljningen görs. Vissa påverkas av externa krav på struktur och beskrivning. Några är beskrivna enligt kommunens projektmall. Andra har egna beskrivningar av varierande kvalitet. Här finns fortfarande ett förbättringsområde då det gäller att mer likriktade och tydliga styrning och uppföljning av samverkansprojekt.

### **Beskrivning av förvaltningsledningen**

För en chef kan det vara viktigt att förstå vilka krav och förväntningar som ställs på henne/honom utifrån krav från hela organisationen och från den verksamhet man ansvarar för. Detta gäller även den högsta ledningen i förvaltningarna. Ingen av de chefer som intervjuats säger att man använder sig av chefsavtal eller liknande där det klargörs dessa förväntningar på den enskilde chefen som individ. Ett initiativ i denna riktning finns inom den tekniska förvaltningen där man använder "funktionsbeskrivningar" för sina arbetsledare. En tydlig beskrivning av den förväntan som finns på en chef gör att det finns möjlighet att utvärdera insatsen som görs. Enligt uppgift från kommunledningskontoret ska respektive avdelnings verksamhetskort utgöra den "uppdagsbeskrivning" som respektive chef ska styras av och utvärderas utifrån. Vid intervjuerna angavs inte detta som en grund till individuell chefutvärdering, vilket kan tolkas som om genomslaget för verksamhetskorten på detta område är ofullständigt.

Idag görs en "ledarfeedback" utifrån 40 frågeställningar baserade på ledarpolicyn för kommunen. Utvärderingen görs som 3 profiler, en profil av medarbetarna/underställda, en egenvärdering av chefen, och en värdering av chefens chef. Ledarfeedbacken sammanställs för hela kommunens ledare har de två senaste åren avrapporterats till personalutskottet. Från och med år 2007 finns den i KS styrkort och avrapporteras där. Den ledarskapsprofil som varje chef ska ha är också tänkt att vara ett underlag i medarbetarsamtalet med överordnad chef. Vid intervjuerna framkom bilden av att detta inte sker konsekvent i hela organisationen.

Förvaltningscheferna har medarbetarsamtal med KS-ordförande eftersom det inte finns någon formellt ansvarig högre tjänsteman.

De flesta av förvaltningscheferna har en fast anställning som förvaltningschef i kommunen.

Kontakt mellan förvaltningsledning och andra chefer inom organisationen tycks fungera väl i Uddevalla. Tydliga rutiner och system finns för möten mellan chefer på olika nivåer. Synlighet och närvaro när det gäller förvaltningschef ute i verksamheterna är dels beroende på förvaltningens storlek, dels på den enskilde förvaltningschefens vilja att göra sig synlig. Detta varierar mellan olika förvaltningar i Uddevalla.

Ett utvecklingsområde för att stötta chefer i organisationen skulle kunna vara att erbjuda ett enhetligt stöd för chefer som får problem i organisationen. Det kan handla om mentorskap, handledning eller samtalsstöd t.ex. i form av upphandlat extern stöd från organisationer/företag som erbjuder sådana tjänster. Ett sådant extern stöd finns i t.ex. Kungälv, Ale och Umeå.

**Sammanfattning område 4****Styrkor**

- En hög grad av delegation till enhetsnivå
- Många exempel på samverkansprojekt
- Övergripande program och projekt som en del i budgetprocessen

**Förbättringsområden**

- Ökat ansvar för över-/underskott på enhetsnivå
- Tydligare beskrivning av det individuella chefsuppdraget
- Utvärdering av chefsrollen
- Enhetlig modell för stöd till chefer då det uppstår problem

**Område 5 Kontroll och rapportering**

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

**Allmänt**

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsperspektiv.

Inom detta område har Uddevalla flyttat fram positionerna. Resultatet ökade från 76 poäng år 2005 till 81 poäng 2007. Detta beror framförallt på en mycket mer strukturerad hantering av de tvärsektoriella handlingsplanernas hantering i styr- och uppföljningsprocess. Det finns även ett ökat fokus på uppföljning av verksamhetsresultat i organisationen.

**Rapportering av ekonomi och verksamhetsresultat**

Under område 3 beskrevs styrning och uppföljning av verksamheten utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Här fungerar Uddevallas styr- och uppföljningssystem som ett föredöme för andra. När det gäller rapporteringssystemen från respektive förvaltning till nämnd är intrycket lite mer splittrat. Ansvaret för hur detta ser ut varierar till viss del mellan olika nämnder/förvaltningar. Ytterst styrs systemet av när de centrala sammanställningarna görs per tertial. Intrycket är sammantaget att Uddevalla har ett väl fungerande rapporteringssystem, speciellt avseende ekonomi. Under senare

år har en förskjutning skett mot att även avrapportering mot verksamhetsmål har blivit bättre. Idag finns ett verksamhetsuppföljningssystem där nämndens mål finns inlagda. Tydligheten avseende målens förmåga att fånga in helheten varierar mellan olika nämnder och förvaltningar, men får ändå som helhet betraktas som en mycket god modell för att beskriva och avrapportera verksamhetsmål avseende resultat.

### **Uppföljning av tvärsektoriella projekt och handlingsplaner**

Tidigare beskrevs den modell i Uddevalla där tvärsektoriella program har minskat och inlemmats i KF:s styrkort. Dessa planer avrapporteras nu via den löpande rapporteringen som är kopplad till budget. En mycket bra modell för hur dessa program kan hanteras.

När det gäller uppföljning av olika former av projekt, så varierar det hur denna görs. Uddevalla kommun har på central nivå tagit fram en modell för hur projekt ska beskrivas och hur de ska avrapporteras. Intrycket är att denna mall fortfarande är dåligt känd ute i organisationen och att det ibland är oklart när den ska användas. Här finns ett förbättringsområde. Det handlar då om att informera mer om denna mall och öka användningen av den i de fall där den ska användas.

### **Kostnadsbudgetering**

I takt med att kommuner hittar bättre sätt att "mäta" vad man producerar i form av olika tjänster blir det också lättare att sätta en prislapp på produkten/tjänsten. Det går att beskriva vad en levererad hemtjänststimme, en vårdplats, en undervisningsplats, m.m. kostar. Möjligheten att jämföra denna kostnad per tjänst med andra kommuner ökar då det nu finns större möjligheter att jämföra tjänsternas innehåll och kvalitet med andra.

Att använda detta sätt för att "underifrån" beräkna en budget är idag inte så vanligt. Uddevalla är i detta fall inget undantag. Inslag av detta sätt att budgetera finns när det gäller fördelningen av elevpeng till skolor kopplat till förändringar av elevunderlag under löpande budgetår. Ett nytt system för budgetering i skolan prövas från och med hösten 2006. Syftet är att styra resurserna utifrån SALSA-kriterierna, elever med utländsk bakgrund och föräldrars utbildningsnivå. Genom detta har omfördelning av resurser gjorts innevarande år.

Vid intervjuerna uttryckte flera att Uddevalla kommer att öka detta sätt att beräkna kostnader och budgetera. Detta är ett utvecklingsområde utifrån kommunkompassens kriterier. Viss inspiration kan kanske hämtas från samarbetet som sker mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund kring jämförelser med bl.a. resultatmått för att kunna värdera och kalibrera kostnader i förhållande till tjänster. Ambitionen bland dessa kommuner är att kunna lägga ut ökade produktivetskrav på verksamheter om det går att identifiera för höga kostnader i förhållande till övriga i nätverket.

### **Löpande kontroll och avvikelshantering**

Det finns en tydlig struktur för hur avvikelser ska hanteras i kommunen. Dessa återfinns i "riktlinjer för avvikelse". Sammanfattningsvis ska budgetansvarig tjänsteman rapportera om det finns tecken på avvikelser. Små avvikelser hanteras på nämndsnivå. Större avvikelser (om mål och ramar hotas) lyfts till KS-nivå. Förslag på åtgärder ska alltid anges då avvikelser avrapporteras. Detta avvikelshanteringssystem berör i första hand ekonomi. Möjligheten ökar i Uddevalla att låta dessa tydliga rutiner gälla även

avrapportering av resultatuppfyllelse när det gäller verksamhetsmål då möjligheten att mäta av och följa upp verksamhet ökar. Det finns fortfarande en bra bit kvar innan avvikelser för både ekonomiska och verksamhetsresultat hanteras på samma sätt.

### **Sammanfattning område 5**

#### **Styrkor**

- Tydliga rutiner för uppföljning och avvikelshantering avseende ekonomi
- Ökat fokus på avrapportering av verksamhetsresultat
- Uppföljning av tvärspektoriella program i budgetprocessen
- Mall för uppföljning av projekt

#### **Förbättringsområden**

- Information och implementering av mall för beskrivning/uppföljning av projekt
- Kostnadsbudgetering
- Avvikelsehantering avseende verksamhetsresultat

### **Område 6 Personalpolitik**

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

#### **Allmänt**

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

På detta område ligger Uddevalla i stort sätt på samma nivå som vid förra utvärderingstillfället. 65,5 poäng i år jämfört med 67,5 poäng vid förra tillfället. Minskningen av poäng motsvarar inte direkt någon tydlig försämring av arbetet utan bygger på en "striktare" bedömning av området jämfört med tidigare utvärderingar. Intrycket är att denna poängsumma kommer att höjas då den förbättrade medarbetarenkät som planeras under hösten 2007 genomförs och blir en del av förbättringsarbetet. Uppföljning och kvalitetssäkring av arbetet med kompetens- och arbetsmiljöarbetet, samt arbetet med löne- och medarbetarsamtal kan göras med hjälp av en medarbetarenkät med högre upplösning än tidigare. Hur detta arbete kommer att se ut har utvärderarna inte kunnat se vid denna utvärdering.

#### **Kompetensutveckling**

En viss kartläggning görs på kommunövergripande nivå när det gäller kompetensutvecklingsbehov. Exempel på utbildningar som genomförts utifrån övergripande behov är utbildning i ledarskap, arbetsmiljö, IT-stöd, m.m. Ansvaret för övrig kompetensutveckling ligger på förvaltningsnivå. Hur kompetensutveckling utifrån identifierade behov genomförs på förvaltningsnivå, har varit svårt för utvärderarna att se.

Ett sätt att knyta kompetensutveckling på ett systematiskt sätt till den enskilde medarbetaren är att upprätta individuella utvecklingsplaner i samband med medarbetarsamtalen som ska genomföras med alla medarbetare. Det finns centralt framtagna riktlinjer för att sådan planer ska tas fram. Enligt uppgift följer kommunen inte upp om planer tas fram och hur systematiskt verksamheterna arbetar med dessa planer. Dock är det helt klart att det finns flera exempel på att detta fungerar väl på arbetsplatser.

Det finns ett mål i KS styrkort där kostnader för kompetensutveckling per anställd anges (3000 kr år 2010). I kommunens PA-systemet går det att registrera tid för som läggs på kompetensutveckling och i ekonomisystemet kan kostnader för utbildning registreras. Detta görs inte systematiskt, men registreringen har blivit bättre de senare åren. Denna inrapportering bör kvalitetssäkras.

För att få en helhetsbild och utveckla arbetet med kompetensutveckling som helhet, skulle ett utvecklingsområde kunna vara att kommunövergripande följa upp vad och hur det görs.

### **Medarbetarsamtal och individuell lönesättning**

Det finns centrala riktlinjer i Uddevalla som beskriver att medarbetarsamtal ska genomföras och att individuella utvecklingsprogram ska kopplas till dessa.

Inför lönerrevisionen år 2007 följde kommunen för första gången upp frekvensen av genomförda medarbetarsamtal i verksamheten. En utvärdering av kvaliteten på samtalen och samtalsens roll i ett utvecklingsarbete har inte gjorts. Det kan finnas ett värde i att göra detta då dessa samtal står för en mycket viktig kommunikationslänk mellan den enskilde arbetstagaren och närmaste chef.

Uddevalla har ett system för individuell lönesättning. Kommunen har tagit fram centrala lönekriterier som har brutits ned i många verksamheter. Dock finns det undantag från den individuella lönesättningen inom kommunals grupper där central lönesättning genomförs. Det är svårt för utvärderarna att få en fullständig bild över hur väl den individuella lönesättningen fungerar. Intrycket är att denna bild inte heller är klar för kommunen. Inför 2007 års lönerrevision har kommunen undersökt om lönekriterierna har brutits ned på verksamhetsnivå. Resultatet visar att detta inte är konsekvent genomfört i alla verksamheter. Det kan finnas fördelar med att man centralt försöker följa upp och kvalitetssäkra hela lönesättningsprocessen. Det kan t.ex. gälla hur kvaliteten är på de individuella lönesamtalen genomförs och om den anställde upplever att man förstår och kan påverka sin lönebild. Här har kommunen påbörjat en undersökning som det är viktigt att man fullföljer för att kunna kvalitetssäkra den individuella lönesättningen som ett verktyg för att skapa verksamhetsutveckling.

### **Arbetsmiljöarbete**



Kommunen har genomfört en form av kommunövergripande arbetsmiljöenkät under några år. Svaren på denna enkät sammanfattas till ett "nöjd medarbetarindex" som även används i kommunens styrkort. Fr.o.m. hösten 2007 ska en ny enkät göras där upplösningen blir högre och frågeunderlaget blir bredare. Idag går det att få svaren nedbrutna till förvaltningsnivå, men inte till enhetsnivå vilket kommer att vara möjligt i den nya undersökningen. Denna undersökning kommer att få ett tydligare fokus på både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Genom dessa enkäter kommer kommunen få större möjlighet att få en bild av problem inom arbetsmiljöarbetet och även få större möjligheter att åtgärda problemen. Detta är ett förbättringsarbete som då det ännu inte har hunnit genomföras, inte ger avtryck i denna utvärdering.

Kommunen har genomfört flera satsningar som knyter an till resultaten från medarbetarenkäten och från de höga sjukskrivningstal som tidigare förekommit. En ledarskapsutbildning (se nedan) och flera satsningar på friskvårdsområdet är exempel på sådana satsningar. När det gäller friskvårdsarbetet kan nämnas motions- och motivationshöjande aktiviteter. Här ingår t.ex. en friskvårdstimme på arbetstid, kulturvandringar, museibesök och föreläsningar. Det finns ett spännande exempel på projekt för att hjälpa medarbetare som p.g.a. olika skäl inte orkar vara kvar på jobbet. Uddevalla arbetar tillsammans med Färgelanda kommun och företag i dessa två kommuner i en "Arbetsgivarring". Denna Arbetsgivarring har en "lotsfunktion" som kan hjälpa medarbetare i de medverkande kommunerna/företagen med jobbrotaion, hitta utbildningsvägar, praktisera, m.m.

Dock är det svårt att få en bild av det förbättringsarbete som görs ute i organisationen på respektive enhet i det lokala arbetsområdet. Åsikterna kring systematik och resultat i detta arbete pekade åt olika håll vid intervjuerna. Kommunen följer inte på central nivå hur systematiskt och kvalitativt arbetsmiljöarbetet genomförs på enhetsnivå. Detta skulle kunna vara ett förbättringsområde.

### **Ledarskapsutbildning**

Kommunen genomför ett ledarutvecklingsprogram uppdelat i fyra block. Dessa är:

- Block 1 –Ekonomi, verksamhetssystem 7-8 dgr.
- Block 2 – Högskolan väst (5p). 1 dag i veckan under en termin.
- Block 3 – Det personliga ledarskapet. 6 heldagar. Avslutas med handlingsplan.
- Block 4. – Anpassat "smörgåsbord" utifrån upprättad handlingsplan ovan.

Inom ledarskapsprogrammet arbetar man även med konkreta arbetsuppgifter. T.ex. diskussion och förslag kring – "Hur ska Uddevalla bli attraktiv arbetsgivare?". Utbildningen är obligatorisk för alla chefer och en utbildningsomgång genomförs per år.

Utöver denna utbildning har ett chefsforum är bildat av riktat till arbetsledare. Detta forum träffas 2 ggr/år kring ett aktuellt tema i form av föreläsningar och/eller workshop.

**Sammanfattning område 6****Styrkor**

- Mål om kostnader för kompetensutveckling i KF:s styrkort
- "Nöjd medarbetarindex"
- Kraftfull satsning på ledarskapsutbildning
- Friskvårdsarbete
- Chefsforum 2ggr/år

**Förbättringsområden**

- Förbättra uppföljning och kvalitetssäkring av arbetet med kompetensutveckling
- Förbättra uppföljning och kvalitetssäkring av löne- och medarbetarsamtal
- Förbättra uppföljning och kvalitetssäkring av arbetsmiljöarbetet

**Område 7 Verksamhetsutveckling**

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

**Allmänt**

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

Inom detta område har Uddevalla genomfört förbättringar sedan förra utvärderingen. Höjningen poängmässigt är från 68 poäng år 2005 till 80 poäng vid denna utvärdering. Den tydligaste positiva förändringen som har skett inom detta område är dels det system för belöning av goda idéer och insatser som kommunen tagit fram, dels de nu återkommande ERFA-dagarna som införts.

**Systematiskt kvalitetsarbete**

Uddevalla kommun har utvecklats ett heltäckande och mycket strukturerat styr- och uppföljningssystem enligt modellen "balanserad styrning". Detta system "sitter" idag på KF och nämnds nivå. Arbetet pågår för att befästa systemet längre ned i organisationen, på förvaltnings- och arbetsplatsnivå. Trots att det finns mycket kvar när det gäller att verkligen styra med de uppföljningsbara mål som finns och skapa en process där kommunen flyttar fram positioner avseende systematik och faktiska resultat,

vågar utvärderarna påstå att Uddevalla är bland de kommuner i Sverige som kommit längst med att skapa ett kommunövergripande system för kvalitets-/verksamhetsutveckling. Med detta system avses då kommunen styr- och uppföljningssystem som även inbegriper det som brukar kallas "kvalitetssystem". Kommunens IT-system för hantering av det balanserade styr- och uppföljningssystemet (VUV) har idag utvecklats till att bli mycket av det fokus där hela systemet finns samlat och där hanteringen av systemets delar kvalitetssäkras.

Uddevalla är tillsammans med Östersund de kommuner i Sverige som är EMAS-certifierade<sup>1</sup>. Detta europeiska system för miljöledning är också en del av kommunens systematiska arbete med förbättringar avseende kvalitet, i detta fall på miljöområdet.

### **Jämförelser**

För att kunna värdesäkra ett resultat, måste man kunna jämföra detta resultat med andra som "producerar" samma tjänster eller produkter. Detta gäller även i kommunal verksamhet. I Kommunfullmäktiges styrkort som antagits sommaren år 2007 finns 34 st. olika mål som ska följas upp under åren fram till år 2010. 16-17 st. av dessa mål följs upp med mått som det anges i styrkortet att de ska jämföras med andra. Det kan vara inom trestadsområdet, regionen eller med nationella snitt. Dessa mått redovisas inte i relation till andra i årsbokslutet, utan finns indirekt i form av en "kompassros" där måluppfyllelse redovisas. Inför bokslut år 2007 finns idéer om att införa en modell där det även går att utläsa resultaten jämförbart med andra kommuner där detta är tillämpligt. En spännande modell som kan stärka Uddevallas arbete med att systematiskt arbete med jämförelser.

Kommunen arbetar med jämförelser med andra kommuner på flera olika sätt. Kommunen har sedan slutat av 1990-talet deltagit i Kvalitetsnätverk Västskust. Detta nätverk som idag består av ca 10 västsvenska kommuner, gör återkommande jämförande undersökningar utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. Omkring två rapporter per år presenteras.

Respektive förvaltning och verksamhet gör löpande jämförelser med andra kommuner och rikssnitt kring olika områden. Omfattningen av dessa jämförelser varierar i olika verksamheter.

Uddevalla kommun har idag genomfört tre kommunkompassutvärderingar som går att jämföra med ett drygt 60-tal utvärderingar i andra kommuner.

Kommunens nya inriktning sedan senaste valet är att öka konkurrensutsättningen av olika verksamheter. Om interna utförare ska jämföras med externa på ett rättvist sätt måste kommunen bli duktig på att jämföra vad de olika utförarna utlovar avseende resultat och vad de åstadkommer i förhållande till dessa utfästelser. Utfört på ett "bra" sätt kan detta leda till att Uddevalla ytterligare flyttar fram positionerna avseende delområdet "jämförelser" i Kommunkompassen. Det handlar då framförallt om jämförelser på enhetsnivå.

### **Kreativitet och entreprenörskap i organisationen**

---

<sup>1</sup> *Eco Management and Audit Scheme*, (EU:s miljöstyrnings- och miljörevisionsordning)

En intressant modell är det extra belöningsystem som lagts in som en ”prestationspott” i lönesystemet. Denna går att utnyttja för att uppmuntra speciella insatser på individnivå. Det kan gälla goda idéer och förslag eller andra insatser som görs för att förenkla, förbättra eller effektivisera verksamheten. Ersättningen är en engångssumma.

Uddevalla genomför årligen en ERFA-dag (erfarenhetsutvecklingsdag). Nämnden rapporterar in goda exempel till kommunledningen. Av dessa nominerar kommunens ”utvecklargrupp” ett antal till de seminarier som hålls under ERFA-dagen. Syftet är dels att visa och våga vara stolt för att man gjort något bra i arbetslaget och dels att inspirera andra. Exempel på ämnen som tagit upp är lyckade servicedeklarationer, bra jämställdhetsarbete, medborgardialog i olika former och kvalitetsarbete.

### **IT-stöd**

Kommunens olika IT-stöd avseende information, administration och kvalitetssäkring/utveckling får bedömas vara av relativt god standard. Kommunens Intranät håller på att utvecklas till en god bärare av information inom organisationen. Kommunens system som stöder styr- och uppföljningssystemet (VUV-IT) har tidigare beskrivits. Detta är ett exempel innovativt system som inte speciellt många kommuner har en motsvarighet till.

Genom kommunens miljöledningssystem mäts pappersförbrukningen i verksamheten. Detta kan ses som ett mått på en ökad effektivitet kring IT-baserad information. Mätningarna visar att pappersförbrukningen minskar i kommunen. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att hitta ytterligare mätmetoder som visar på ökad effektivitet och flexibilitet genom användandet av olika IT-stöd.

#### **Sammanfattning område 7**

##### **Styrkor**

- Kommunens balanserade styrning/uppföljning som kvalitetssystem
- EMAS-certifiering
- Jämförelser i KF:s styrkort
- Jämförande kvalitetsnätverk
- Belöning för goda insatser
- ERFA-dag

##### **Förbättringsområden**

- Jämförelser på enhetsnivå utifrån ”beställd” kvalitet
- Fler indikatorer för att verifiera effektivitet och flexibilitet i IT-system

### **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.

Kommunen ligger på samma nivå poängmässigt vid detta utvärderingstillfälle som vid det förra, 80 poäng.

### **Kultur och föreningsliv**

När det gäller föreningslivet och den frivilliga sektorn gör kommunen stora insatser. En ny utredning är lagd där förslaget är att föreningsstödet kan ske på ett friare sätt än tidigare. Detta ska ske från och med år 2008. Även idag arbetar kommunen utanför det ekonomiska bidraget för att stimulera nya föreningar och nätverk. Kommunen går genom fritidsgårdarna aktivt ut för att ta initiativ och stödjer inrättandet av olika ideella föreningar. Dessutom ger man ett aktivt stöd till olika nätverksgrupperingar för ungdomar. Kommunen ger ekonomiska bidrag till drift och utveckling av föreningar. Kommunen går ibland aktivt ut och ger uppdrag till frivilliga organisationer som t.ex. där Ljungskile sportklubb sköter en badplats.

Kommunen subventionerar lokalhyror och stödjer med infrastruktur till föreningar samt enskilda personer. Idag används vissa idrottsanläggningar för både idrotts- och kulturevenemang, t.ex. Agnebergshallen. Kommunen för diskussioner kring byggandet av ett nytt "Kulturhus" i anslutning till biblioteket där just mötet mellan olika evenemang och aktörer inom förenings- och kulturliv skulle bli mycket tydligt. Detta kan sägas vara ett utvecklingsområde inom detta område.

Kommunen samverkar aktivt med det lokala kulturlivet. Det ges ett ekonomiskt stöd till olika kulturella arrangemang och projekt kopplat till ett övergripande kulturpolitiskt handlingsprogram. Ett kulturpris delas även med jämna rum ut av kommunen. Det delas även ut kulturstipendier till enskilda personer. Kommunen deltar i och stöder olika arrangemang såsom festivaler och temadagar. Exempelvis anordnas Dalabergsfestival, Föreningsfestival, Amatörteaterfestival, Fjordfestival, Världsmusikfestival med mera. Detta sker ofta genom det kommunala bolaget Uddevalla Event där det i styrelsen även ingår externa ledamöter. Ett förbättringsområde inom kulturområdet skulle kunna vara att hitta en samlad motpart inom kulturområdet, t.ex. ett kulturråd eller liknande med representanter inom kultursektorn.

### **Näringslivsarbete**

Uddevalla bedriver ett mycket aktivt arbete för att stimulera det lokala näringslivet. Det finns ett stort antal samarbets- och kontaktföra med näringslivet. "Earnest" är en småföretagardelegation som bl.a. fungerar som remissorgan till kommunen. "Earnest" består av 12 näringslivsorganisationer t.ex. Svensk Handel, Svenskt Näringsliv, företagarerna, m.m. huvudsyftet är att skapa en positiv utveckling i Uddevalla och i dess näringsliv. Det finns utöver detta ett antal geografisk och branschnätverk som arbetar med näringslivsutveckling. År 2006 fanns 23 olika nätverk. Kommunen är oftast representerad i styrelsen på dessa nätverk.

En av kommunens viktigaste roller inom näringslivsutveckling är att förmedla kompetens. Västra Götalandsegenen driver "Connect Väst" som genomför olika projekt för att stödja små företag som vill växa. Kommunen är med och finansierar detta arbete och hjälper till med att hitta företagen. I Uddevalla finns idag ett kontor för IFS

– Internationella företagarföreningen i Sverige. Dessa arbetar bl.a. med att stödja invandrarnas företagande.

Uddevalla ingår som en del i kommunalförbundet FyrBoDal som bedriver regional näringslivsutveckling. Här arbetar man bland annat med klusterfrågor inom skog/träbranschen och inom den maritima sidan.

### **Internationellt arbete**

Kommunen präglas av ett aktivt arbete med internationella kontakter. Kommunen har sju vänorter: Skien (Norge), Loima (Finland), Jöhvi (Estland), Thisted (Danmark), North Ayrshire (Skottland), Mossfellsbaer (Island) och Okazaki (Japan). Utbytet med dessa sker framförallt på vänskaplig nivå, men det finns även exempel på lärande samarbete bl.a. i form av ungdomsutbyte.

Kommunen är mycket duktiga på att söka EU-medel och driver ett flertal olika EU-projekt inom mål 2, mål 3 och Interreg. För närvarande pågår ca 20 internationella EU-projekt i kommunen där kommunen samverkar med andra kommuner i andra länder. Det sker även många samarbetskontakter med Norge, t.ex. med de närliggande kommunerna Fredrikstad och Sarpsborg.

### **Sammanfattning område 8**

#### **Styrkor**

- Goda kontakter med förenings- och kulturliv
- Många kontakter med näringsliv
- Hög aktivitet inom företagen och näringslivets organisationer
- Många internationella kontakter

#### **Förbättringsområden**

- Kulturhus eller liknande
- Samlad kontaktyta med kulturlivet

## 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	%	
<b>1</b>	<b>Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2</b>	<b>Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	34	85%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	10	100%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	34	85%	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	17	85%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	20	100%
					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	3,5	35%
<b>3</b>	<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	30	100%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	22,5	75%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	17	85%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	28,5	95%	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	13	65%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	7	35%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%

		max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>5</b>	<b>Kontroll och rapportering</b>				<b>6</b>	<b>Personalpolitik</b>		
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	40	100%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	9 45%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	14	70%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	15 75%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	13	65%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5,5 55%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	15 75%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	15 75%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6 60%
<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>				<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>		
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	18	90%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28 70%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	17 85%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	18	90%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	17 85%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	15	75%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	18 90%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	17	85%				



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

<b>Kriterium</b>	<b>Botkyrka 2005</b>	<b>Umeå 2005</b>	<b>Kungs- backa 2006</b>	<b>Södertälje 2006</b>	<b>Uddevalla 2007</b>
<b>1</b>	91	66	64	66	85
<b>2</b>	88	69,5	81	74,5	84,5
<b>3</b>	95	80	91	87,5	89,5
<b>4</b>	82	82,5	79,5	77	74
<b>5</b>	86	71	76	73	81
<b>6</b>	82	78	72,5	66	65,5
<b>7</b>	78	71	58	50	80
<b>8</b>	94	90	63	83	80
<b>Totalt</b>	<b>692</b>	<b>608</b>	<b>585</b>	<b>577</b>	<b>639,5</b>

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 ett drygt sextiototal utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).