

Kommunkompassen

Analys

av Uddevalla kommun

8-10 december 2009

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Bedömning och poängsättning i Kommunkompassen
3. Uddevalla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Leif Ericson och Gunnar Gidenstam

Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet 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 sedan år 2002 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn.

Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en 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 demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

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

förelser med andra kommuner som också utvärderats. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. 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 Bedömning och poängsättning i Kommunkompassen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete om hölls i ihop av SKL, ingick ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningar noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 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 blandning av små och stora företag. Biltillverkningen finns kvar idag men heter Pininfarina, där Volvo är delägare med 40 %.

Uddevallas befolkningsutveckling minskade under 90-talet men under senare år har denna trend brutits och det är nu en positiv befolkningsutveckling. Kommunen har cirka 51 500 invånare och är idag en expansiv kommun med en stor in- och utpendling.

Kommunorganisationen

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

Kommundirektören har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna.

Kommunens styrs av en borglig allians med partierna M, FP, KD och C.

Utvärderingen

Utvärderingen av Uddevalla kommun genomfördes i december 2009. Det var den fjärde utvärdering enligt Kommunkompassen i Uddevalla. De övriga gjordes 2003, 2005 och 2007. 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.

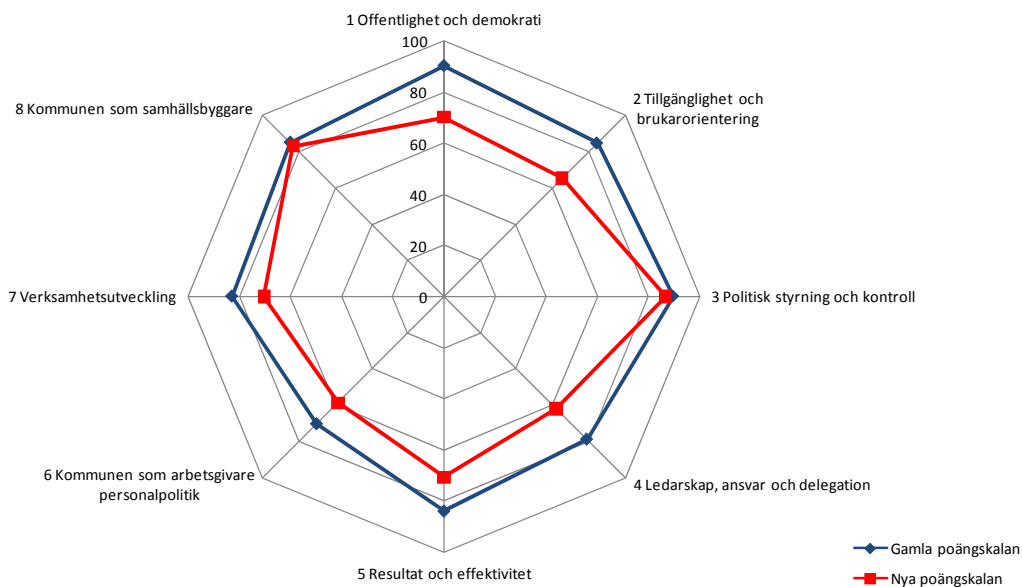
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Uddevalla kommun 2009 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

	2009 Nya poängskalan	2009 Äldre poängskala	2007
1. Offentlighet och demokrati	70	90	85
2. Tillgänglighet och brukarorientering	65	84,5	84,5
3. Politisk styrning och kontroll	87	89,5	89,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	62	79	74
5. Resultat och effektivitet	71	84	81
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	59	70,5	65,5
7. Verksamhetsutveckling	70	83	80
8. Kommun som samhällsbyggare	83	85	80
TOTALT	567	665,5	639,5

De två poängskalorna visas i diagrammet nedan för att ytterligare förenkla och stödja jämförelser mellan dessa.

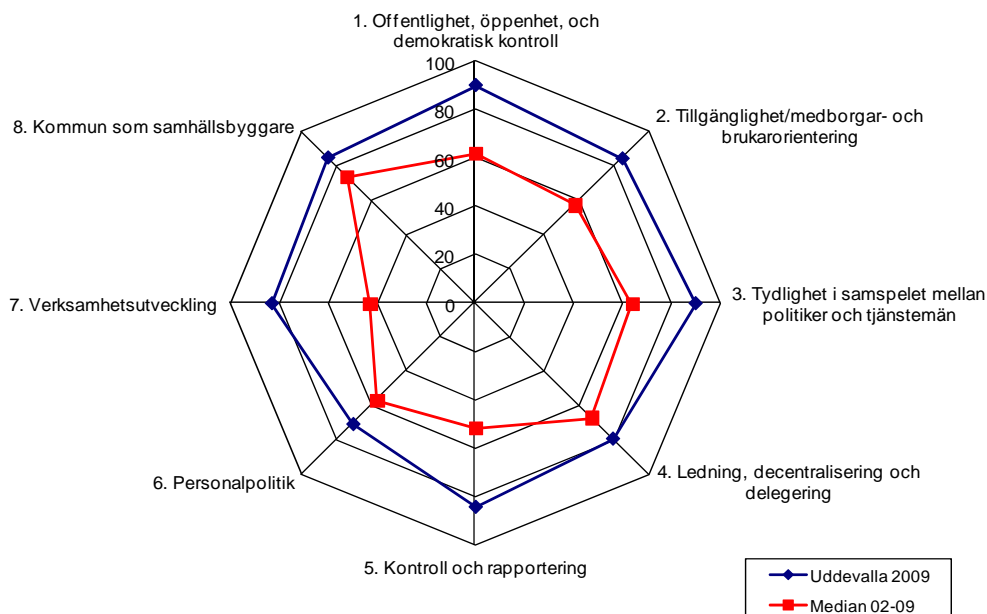
Uddevalla 2009



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Uddevallas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde av alla de kommuner som utvärderats. I denna jämförelse används

den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett ett så pass stort underlag så att jämförelse med ett medianvärde kan göras.

Kommunkompassen Uddevalla 2009 (gamla poängskalan)



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Uddevallas resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Uddevallas resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Trollhättan 2008	Östersund 2008	Södertälje 2008	Västerås 2009	Kungsbacka 2009	Uddevalla 2009
1	72	70	82	70	81	90
2	89	76,5	82,5	66,5	85	84,5
3	86	81	89	84	92,5	89,5
4	85	68	81,5	82	83,5	79
5	78	69	80	67	82	84
6	78	59,5	74	70	74,5	70,5
7	73	65	70	65	80	83
8	88	79	93	90	81	85
Totalt	649	568	652	594,5	659,5	665,5

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och

Dammark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

- 1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?
- 1.2 Hur informeras medborgarna?
- 1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?
- 1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?
- 1.5 Etik - hur hantera korruption?

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, 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.

Kommunövergripande styrning av demokratifrågor och information till medborgarna

De kommunövergripande demokratifrågorna styrs i Uddevalla ytterst via Kommunfullmäktiges styrkort genom strategin "Kund/medborgare". Uppföljning sker bl.a. genom SCB:s medborgartundersökning som sedan år 2007 genomförs vart annat år. Det är utifrån ett styrperspektiv viktigt att nämna beredningen för integrations- och demokratifrågor som sorterar under kommunstyrelsen. Denna beredning är bl.a. styrgrupp för olika projekt som genomförs inom demokratiområdet.

När det gäller beskrivning av kommunövergripande strategier för styrning av medborgarinformation finns "Kommunikationsbestämmelser för Uddevalla kommun", antagna av KS den 26 april 2006. Här står bl.a. att kommunens mål för kommunikationsarbete är "att utveckla och förmedla idéer och beslut samt att kommunicera detta, internt och externt, så att fullmäktiges övergripande mål tillgodoses". Dokumentet

tet är allmänt hållet och där anges inte hur det ska utvärderas. Någon utvärdering av dessa bestämmelser har inte hittats.

Information till medborgarna

Sammanträdestider, protokoll och tillhörande handlingar finns på hemsidan för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, kultur och fritidsnämnden, närings och arbetsmarknadsutskott, personalutskott och ungdomsfullmäktige. Dessa är åtkomliga via kommunens diarium som är tillgängligt på hemsidan. Utvärderarna upplevde sökandet i systemet relativt komplicerat. För övriga nämnder finns endast kallelser och protokoll, inga handlingar som t.ex. tjänstemannaskrivelser. Ett förbättringsarbete är att göra handlingarna åtkomliga även för dessa nämnder.

Den informationskanal som innehåller mest aktuell information i Uddevalla är hemsidan. Kommunen har sedan många år ett system där viktig medborgarinformation sprids via annonsering i tidningen Bohuslänningen 10 ggr/år. Ett elektroniskt nyhetsbrev skickas till kommunens företagare 1 gång/månad och en egen tidning Näringslivetidningen sänds till alla företagare 4 ggr/år. Flera förvaltningar, t.ex. tekniska kontoret och kultur och fritid skickar ut egen information.

Webb-TV och lokal-TV används för att sända kommunfullmäktigesammanträden. Detta görs även för ungdomsfullmäktige. Det går att via e-post prenumerera på t.ex. nyheter, kallelser, aktualiteter inom prioriterade områden på hemsidan. Enligt uppgift går det att prenumerera på aktuell ungdomsinformation via SMS.

Att ta fram populärversioner av viktiga handlingar är ett sätt att göra komplex men viktig information tillgänglig. Det finns exempel på sådana light-versioner i Uddevalla. Dock gäller det inte viktiga handlingar som t.ex. budget och bokslut som i sina grundformer kan vara svårtillgängliga för den icke insatte medborgaren. Här finns sedan tidigare utvärderingar ett förbättringsområde för kommunen.

Information om resultat

Mål och uppnådda resultat visas tydligt på kommunens hemsida. Dels genom publicering av årsberättelse, dels genom presentation av kommunfullmäktiges styrkort med mål och resultat. Detta visas på ett tydligt sätt under olika rubriker på hemsidan. Dokumenterade uppföljningar är i flera fall direkt kopplade till målen via länkar. En snygg och lättnavigerad beskrivning som har tillkommit sedan senaste utvärderingen.

Liksom tidigare finns under rubriken "Undersökningar och jämförelser" rapporter som beskriver de kommun- och verksamhetsjämförelser som görs i kommunen. Bl.a. finns här Kvalitetsnätverk Västskusts alla undersökningar. Ett gott exempel för andra kommuner.

Brukarundersökningar presenteras också på hemsidan. Intrycket är att det görs många brukarundersökningar i olika verksamheter som borde kunna finnas tillgängliga på hemsidan för medborgare/brukare. Skolan och gymnasiet finns inte som rubriker under "brukarundersökningar". Bl.a. går det inte att via en central ingång hitta brukarundersökningar som görs i grundskolan inom projektet "våga visa". Brukarutvärderingar av servicedeklarationer publiceras på hemsidan. Flera av dessa är några år gamla och känns inte fullt aktuella som uttryck för brukarnas åsikter. Här finns möjligheter till en ökad systematik för kommunen.

Ett annat utvecklingsområde för kommunen är att utveckla en stödjande IT-teknik för att göra presentationer och jämförelser av resultat lättillgängliga och anpassade till medborgarnas/brukarnas frågor och behov. Idag presenteras ofta resultat inbakade i rapporter och andra dokument. Hemsidan länkar ibland till andra organisationers hemsidor, t.ex. SKL och öppna jämförelse.

Medborgardialog

Området medborgardialog är ett starkt område i Uddevalla. Projektet Mötesplats medborgare som startade 2007 har utvecklats ytterligare. Ett exempel på en aktivitet som genomförts är Udda-valet, riktat till ungdomar med målet att göra Uddevalla bättre. Avsatt budget var 200 000 kr. Syftet vara att ungdomarna skulle generera förslag och sedan prioritera bästa förslag för genomförande. Flera olika bostadsområden, t.ex. Ljungskile, Dalaberg och Bokenäs, används som remissorgan i kommunala frågor. Kommunen arrangerar återkommande ett ungdomsfullmäktige. Kommunen har genomfört s.k. trygghetsvandringar på flera olika ställen.

Kommunen har sedan flera årtionden haft möjlighet för medborgare att lägga medborgarförslag. Enligt uppgift hanteras ca 80-90 medborgarförslag per år där ungefär hälften ledar till någon form av åtgärd.

Uddevalla har funktionen Frågepanelen på hemsidan där medborgare kan ställa frågor till politiker. I en egen uppföljning i november 2008 anges att under perioden januari – oktober 2008 hade det kommit in 80 godkända frågor samt en ogiltig. Av dessa hade endast 12 besvarats av samtliga tillfrågade partier inom de tre arbetsdagar som kommunen har som mål.

Förutom att hela tiden upprätthålla och utveckla kommunen befintliga system kan ett förbättringsområde nämnas. Det handlar om ge möjlighet för medborgare att direkt påverka i centrala beslutsprocesser. Det finns exempel på detta redan idag, t.ex. inom fysisk planering där projektet MSM har ett samverkansavtal med Chalmers för att visualisera medborgarförslag. Dock är kopplingen av medborgardialogen till budgetprocessen fortfarande inte tydlig.

Ett annat utvecklingsområde för Uddevalla kan vara att utnyttja SMS, RSS samt nya sociala mötesplatser som bloggar och twitter för att bredda kommunikation och dialog med medborgare och brukare.

Etik och motverkande av korrupktion

Ett nytt delområde som undersöks i den reviderade Kommunkompassen är hur kommunen arbetar för att motverka korrupktion och ett oetiskt arbetsätt, dels internt, dels mot medborgare/brukare. När det gäller ekonomiska oegentligheter har Uddevalla en tydlig internkontrollplan. Under 2009 låg fokus bl.a. på att kolla bokföringsordrar, leverantörsfakturor, delegationsordning och intäktsredovisning. Utöver detta finns ingen tydlig struktur för hur kommunen arbetar för att motverka ett oetiskt arbete internt/eller externt.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Diarium åtkomligt via nätet
- Medborgarinformation via annonser i dagspress
- information om resultat och jämförelser på hemsidan
- Medborgardialog i många olika former
- Frågepanelen med frågor till politiker
- Udda-valet, en idétävling för ungdomar

Förbättringsområden

- Åtkomst av tjänstemannaskrivelse på nätet även för nämnder
- Medborgardelaktighet i budgetprocess
- Utnyttjande av SMS, sociala medier för informationsspridning
- Populärversion av budget, bokslut, etc.
- Alla brukarundersökningar på hemsidan
- IT-stöd för att förenkla förmedling av resultat
- System för att upptäcka motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?
- 2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?
- 2.3 Hur Informerar kommunen om service och tjänster?
- 2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?
- 2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?
- 2.6 Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. 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.

Övergripande strategi för brukarorientering

Uddevalla kommun har sedan tidigare haft ett medborgar/brukarfokus genom visionen och dess dimension kund/medborgare. Kommunens olika servicedeklarationer kan sägas ha varit visionens tydligaste länk till mötet med brukarnas ute i verksamheten. Under hösten 2010 har Uddevalla fogat till en mycket viktig del, en bemötandepolicy som gäller alla verksamheter.

Där står bl.a.

”Alla ska känna sig välkomna att kontakta Uddevalla kommun. Ett gott bemötande handlar också om tillgänglighet. Alla ska oavsett förutsättningar ta sig fram i kommunens lokaler och nå fram till rätt person eller verksamhet, kunna ta del av information och kunna medverka i det demokratiska samhället.”

En satsning på utbildning kring och förankring av ett gott bemötande ska genomföras i hela organisationen under 2010. Genomförandet av denna kommer att stärka bedömningen av detta område i Kommunkompassen.

Kommunens resultat avseende bemötande följs upp i kommunfullmäktiges styrkort bl.a. via målet som säger att tillgängligheten ska öka. Detta mäts genom svarstider e-post, telefontillgänglighet, särskild bemötandefråga i alla brukarenkäter, hemsidan, öppettider på bibliotek. m.m.

Ett förbättringsområde kan vara att tydliggöra bemötande som viktig faktor vid rekrytering av ny arbetskraft. Vid utvärderingstillfället syntes detta inte i någon av de annonser som fanns utlagda på kommunens hemsida.

Ytterligare ett område där bemötande kan stärkas är i de övergripande lönekriterier som finns. Idag nämns ”samarbete/serviceförmåga” vilket kan tolkas som om bemötande ingår. Detta borde i relation till kommunens tydliga satsning under 2010 kring just bemötande kunna tydliggöras ytterligare.

Information om tjänster

Uddevalla har en mycket tydlig och informativ hemsida. Informationsinnehållet på sidan mäts av kontinuerligt med hjälp av SKL:s webbgranskningsmodell och Svenskt Näringslivs webbundersökning. Hemsidan har en lästlöstversion och talmodul för uppläsning av text. Viss information finns på engelska.

Kommunen ger återkommande ut en uptryckt s.k. kommunguide som beskriver kommunens tjänster. Detta kan vara en bra kommunikationskanal för dem som inte så ofta nyttjar Internet. Socialtjänsten har tagit fram informationsmaterial på många olika språk för att kunna nå olika invånargrupper i kommunen som inte behärskar svenska språket fullt ut.

Kommunen har i flera år haft ett medborgarkontor i centralt i kommunen som ger även personligt stöd i vissa frågor.

Ett gott exempel på riktad information till en speciell målgrupp är den guide för företagare där foton och kontaktuppgifter finns på handläggare som kan bistå företag med olika uppgifter inom respektive ansvarsområde.

Kommunen har ett relativt högt antal e-tjänster som erbjuds invånarna via hemsidan. De flesta består av blanketter som kan tankas ner och fyllas i. Kommunen har även flera exempel på e-tjänster som är knutna till ett personligt ärende. Exempel på detta är bygglovsansökan via nätet, val till grundskolan och gymnasiet, ansökan om barnomsorg och frånvaroregistrering i grundskolan.

Ett förbättringsområde för Uddevalla kan vara att inrätta ett kontaktcenter som samlar alla kontakter med kommunen via personlig kontakt, telefon, e-post, sms, m.m. på ett ställe enligt principen ”en dörr in”. Nacka, Åmål, Öckerö, Bromma Stadsdel är några

kommuner som organiserat ett kontaktcenter enligt denna princip. Vissa, t.ex. Öckerö, ger även möjlighet till hjälp av en fysisk person.

Ett annat förbättringsområde är att utifrån ett brukarperspektiv möjliggöra jämförelser mellan olika enheter inom samma verksamhet. Att kunna jämföra förskolor och grundskolor med olika resultatmått, kan vara en viktig information för en föräldrar för att kunna ställa frågor eller för att kunna genomföra val av servicegivare. Idag görs brukarundersökningar inom ramen för projektet ”Våga visa” i grundskolan. Dessa är exempel på resultat som skulle kunna kommuniceras ut till brukarna på ett tydligare sätt.

Stockholms Stad är ett gott exempel på hur jämförelser mellan olika enheter kan göras via hemsidan.

Valfrihet och kundanpassning av service

Inom kommunens egna enheter i förskola och grundskola finns möjlighet för eleverna att välja fritt mellan olika enheter. Det finns ett mål i kommunfullmäktiges styrkort som mäter ”tillgodosedda förstahandsval inom förskola, grundskola, gymnasium, äldreboende, kulturskola”.

Inslaget av externa utförare har ökat i Uddevalla sedan senaste utvärderingen, vilket ökar valfriheten för brukarna. Idag finns ca 40 % fristående förskolor. Två nya externa etableringar av gymnasieskolor har skett. Kundvalssystem har införts i hemtjänsten.

Det går att flytta fram positionerna ytterligare avseende valfrihet och anpassning av tjänster kommunens egna tjänster utifrån brukarönskemål.

Servicedeklarationer

Kommunen har i flera år arbetat aktivt med servicedeklarationer som en del i styrningen. Det finns en mall för hur dessa ska tas fram. De ska innehålla en nedbrytning av kommunfullmäktiges mål kring medborgarperspektivet. I framtagandet av deklara- tioner ingår både politiker och tjänstemän samt även brukarna genom fokusgrupps- metodik.

Ansvar för utvärdering och revidering av servicedeklarationerna ligger på förvaltnings-/verksamhetsnivå. Flera av utvärderingarna på servicedeklarationerna som ligger på hemsidan är gamla, t.ex. förskola (2003), hemtjänst (2004), grundskola (2005). Endast två är utvärderade efter 2007 – intervåghållning och VA-verksamhet. 15 av 26 servicedeklarationer har inga utvärderingar publicerade på hemsidan..

De flesta servicedeklarationer har ett gemensamt utseende och en gemensam form. Dock finns här undantag.

Kommunen har genomfört en interngranskning av servicedeklarationer under hösten 2009.

Brukarundersökningar

Det görs brukarundersökningar inom de flesta olika områden i Uddevalla. I vissa fall är det svårt att avgöra hur systematiskt resultaten används i verksamhetens förbättringsarbete. Som tidigare nämnts utvärderas servicedeklarationerna genom brukarundersökningar. Systematiken kring dessa utvärderingar varierar. Vissa utvärderingar som finns tillgängliga på hemsidan är flera år gamla och kan knappast sägas spegla

brukarnas synpunkter utifrån ett aktuellt läge. Vissa av de brukarenkäter som görs vid utvärdering av servicedeklarationer mäts med samma skala, men det gäller inte för alla. Intrycket är att jämförelser av nöjdhet mellan olika verksamheter inte jämförs aktivt.

En del brukarundersökningar som används i kommunen är jämförbara mellan olika kommuner. Det gäller bl.a. SKL:s teknikenkät för gator och park, Svenskt Näringslivs undersökning och i vissa fall undersökningar som görs i jämförande Kvalitetsnätverk Väst kust. Andelen jämförelser med andra kommuner skulle kunna öka för att ytterligare kalibrera brukarnöjdheten i Uddevalla.

Synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen har en längre tid haft ett synpunkts-/klagomålshanteringssystem. Tydliga rutiner finns för hur det som inkommer ska hanteras och sammanställningar rapporteras till nämnd.

Det finns indikationer på att systemet skulle behöva ses över och ges ny kraft. Antalet inkomna synpunkter minskar totalt. Inom en av de stora förvaltningarna, barn- och utbildningsförvaltningen, rapporteras inte några synpunkter och klagomål, vilket kan tyckas anmärkningsvärt.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Tydlig brukarfokusering i vision
- Bemötandepolicy och bemötandebildning
- Många servicedeklarationer
- ”En dörr in”, information till företagare
- Många brukarundersökningar
- ”Säg vad du tycker”
- Ökad valfrihet

Förbättringsområden

- Betydelse av bemötande vid rekrytering och i lönekriterier
- Utveckla jämförande information mellan enheter för brukarna
- Ökad systematik och kvalitetssäkring av brukarundersökningar
- Systematik och kvalitetssäkring av utvärderingar på servicedeklarationer
- Förnyelse och kvalitetssäkring av synpunkts-/klagomålshanteringssystem
- Informations-/kontaktcenter för samlad information till brukarna (”en dörr in”)

Område 3 Politisk styrning och kontroll

- 3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?
- 3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?
- 3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. 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 någon form av 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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Helhetssyn kring styrning/uppföljning

Uddevalla kommun s styrmodell, som är en variant på balanserad styrning, är ett gott exempel på ett tydligt och kommungemensamt system. Som sammanknyttande faktor finns den kommungemensamma visionen som beskriver de fyra fokusområdena kund/medborgare, medarbetare, samhällsnytta och utveckling.

På politiks nivå tas årligen fram styrkort för fullmäktige och nämnder. På förvaltnings- och verksamhetsnivå används begreppet verksamhetskort. Styrkort och verksamhetskort innehåller rubrikerna:

- Fokusområde
- Önskat läge
- Strategi
- Uppföljning
- Mål
- Resultat

Genomslaget av strukturen är tydligast i styrkorten. Både styr- och verksamhetskort är den styrande delen i budgetprocessen. Uppföljningen under löpande budgetår och vid bokslut sker mot det som anges i styr-/verksamhetskorten.

Nytt i styrsystemet vid denna utvärdering är att fullmäktige fördelar ett antal ”uppdrag” kopplat till beslutade mål. Dessa uppdrag är riktade till olika nämnder och berör ofta aktiviteter av olika slag som ska genomföras under budgetåret. En annan nyhet är att det vid sidan av måtten i styrkorten även redovisas s.k. nyckeltal som är

mått som inte är målsatta utan istället förmedlar en viktig bakgrunds-/omvärldskunskap.

Denna styrmodell gäller inte på samma tydliga sätt de kommunala bolagen. I bolagens ägardirektiv står dels att bolagen ”har att följa av kommunfullmäktige och av kommunstyrelsen med stöd av delegation utfärdade direktiv”, dels att bolagen ska följa ”tillämpliga delar gällande styrprinciper för Uddevalla kommun” Utvärderarna har inte kunnat hitta något exempel på att den balanserade styrmodellen används i bolagen.

Mål

Även målstrukturen i styrkortet är en förebild för andra kommuner. Tydligheten i Uddevallas styrmodell bygger på att styr- och verksamhetskort innehåller mål som är mätbara. I kommunfullmäktiges styrkort för 2010 finns 27 uppföljningsbara mål. 3 av dessa har inget angivet målvärde för 2010, då de mäts vart annat år. I de två största nämnder är fördelningen för barn- och utbildningsnämnden 58 mål varav 29 st. utan målvärde och för socialnämnden 37 mål där 26 st. saknar målvärde. Att målvärden saknas beror på frekvensen mellan mätningarna. Mål anges för mätåret. Nytt för 2009 är att man skiljer mellan mål som mäts och nyckeltal som följs för den totala analysbilden.

Måtten som anges i målen i styrkortet är en mix av olika resultatmått (volym, kvalitet, nöjdhet). Flera av måtten är jämförbara med andra kommuner.

En utmaning i framtagning av mål och mått delar Uddevalla med andra kommuner. Fortfarande finns det en tydlig uppdelning av resursfördelning och mål i budgetprocessen. Denna uppdelning återfinns i själva processen då resurser och mål fördelas. Ett uttryck för detta är även den tydliga uppdelning som finns kring hur resurser och mål/resultat redovisas i ”Övergripande styrnings- och planeringsdokument för 2010” och i årsbokslut.

Uppföljning

Likaväl som Uddevalla har en tydlig styrning via sina styrkort, så är uppföljningen lika tydlig. Avrapportering av mål i styrkortet sker utöver i bokslut även under löpande budgetår. I delårsrapport ska nämnder rapportera eventuella avvikelser i förhållande till mål. Detta är nytt jämfört med den förra utvärderingen. Vissa mått avrapporteras även under budgetåret. I delårsbokslut (augusti 2009) avrapporterades av kommunstyrelsen 4 mått, barn- och utbildningsnämnden 6 st. och socialnämnden 4 st. De flesta avrapporteras dock på årsbasis eller med glesare intervall.

En intressant uppföljning är den som görs i bokslut av alla årets brukarundersökningar, ca 15 st. per år. Skillnaderna i kundnöjdhet är väsentliga inspel i kommande års planeringsprocess och budgetresonemang.

Tydligheten i uppföljningssystemet stärks av det digitaliserade verksamhetsledningssystemet VUV-IT. Systemet tydliggör både mål och resultat samt vem som är ansvarig för att rapportera in resultatet. Systemets användning och struktur bör kunna vara en förebild för många kommuner.

Det förbättringsområde som finns kvar när det gäller uppföljning är att tydligare länka den styrning/uppföljning som sker via styrkortet med verksamhetskortet på för-

valtnings- och verksamhetsnivå. Framförallt gäller det att säkra styrkedjan ner på enhetsnivå, så att där finns en förståelse och ett engagemang kring både mål och uppföljning och att det som styrs/följs upp på denna nivå länkar till den övergripande styrningen.

Värdegrund och bemötande

Det som kan benämnas Uddevalla kommuns gemensamma värdegrund har hittills inte varit riktigt tydligt. Det finns tillgång till ett antal beskrivningar av värdeord som ska gälla i organisationen. Dessa finns i vision, i styrprinciperna, i riktlinjer för ledarskap, etc. Ett intryck är att dessa har mycket olika betydelse för hur ledare och medarbetare praktiskt agerar i olika delar av organisationen. Det är först när en värdegrund blir synliggjord då verksamhetsföreträdare möter medborgare och brukare, som den får en praktisk betydelse och kan verifieras. Under hösten 2009 har Uddevalla antagit en "Bemötandepolicy" som ska gälla hela organisationen. En ambitiös plan för utbildning av all personal ska genomföras under 2010. En intressant satsning som det finns stora möjligheter för att sprida och tydliggöra en kommungemensam värdegrund.

Rollfördelning politiker och tjänstemän

Sammanfattningsvis kan sägas att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i Uddevalla är förhållandevis tydliga. En orsak kan hänföras till kommunens styrsystem som på ett tydligt sätt klargör "vad som ska göras och hur detta ska göras.. Det har funnits problem med roller inom barn- och utbildningsnämnden, men kommunen har på ett förtjänstfullt tagit tag i frågan och agerat för att situationen ska bli bättre.

Ett gott exempel på arbete med att stärka politikernas roll och uppgift i organisationen är den enkät som kommunen gjort riktad till politiker och där deras åsikter kring tjänstemannastöd har efterfrågats.

Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att på kommunövergripande fortlöpande utbilda politiker inom olika områden som t.ex. styrning och ledarskap. Östersund och Öckerö är exempel på två kommuner där kommunstyrelsen utbildats i ledarskap.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Tydligt och systematiskt styr- och uppföljningssystemen
- Tydliga kommunövergripande mål i KF:s styrkort med mätbara mått för uppföljning
- Digitalt styr- och uppföljningssystem - VUVIT
- Flera exempel på kommunövergripande jämförelser
- Tydlighet avseende roller politiker/tjänstemän
- Nöjdhetsundersökningar för politiker

Förbättringsområden

- Fortsätta befästa styrkedjan ”nedåt” i hela organisationen
- Sammanlänka ekonomi och verksamhetsmål/resultat i budgetprocessen
- Tydligare koppla styrning av kommunala bolag till Kommunfullmäktiges mål
- Stärk politikerutbildning, även löpande under mandatperioden
- Stärk kommunens gemensamma värdegrund

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

- 4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?
- 4.2 Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?
- 4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?
- 4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?
- 4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

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 utvecklingsystem 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.

Ledarskapsutveckling

Udevallas förhållningsätt till ledarskapet i organisationen beskrivs i ”Riktlinjer för ledarskap”. Detta är ett inriktningsdokument som innehåller många ord av karaktären ”sträva efter”, ”bör”, etc. Kommunens ledarfeedback, en enkätutvärdering av ledarskapet, bygger direkt på frågebatteri från riktlinjerna. Ledarfeedbacken finns målsatt i kommunstyrelsens styrkort.

Kommunen bedriver ett ledarutvecklingsprogram som redan fanns vid förra utvärderingen. Detta är ett ambitiöst och heltäckande program. Bl.a. sker här ett samarbete med Högskolan Väst. En ny aktör ska upphandlas.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att komplettera dessa dagar med någon form av dialogforum för chefer i organisationen kring ledarskaps- och utvecklingsfrågor. Dialogforum kring ledarskap kan även utvecklas i samarbete med eller med stöd av externa organisationer för att bredda inflöde av kompetens och idéer.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att stärka rekryteringen av chefer och ledare i den egna organisationen. Det kan göras genom t.ex. mentors- och traineeprogram för att finna och utveckla lovande ledarämnen. Ett steg i denna riktning är det planerade mentorsprogrammet tillsammans med Trollhättan och Vänersborg som planeras med start hösten 2010.

Delegation och ansvar

Delegationen av ansvar till enhetschefer är stor både när det gäller ekonomi och personal.

Tvärsektoriellt samarbete och samverkansprojekt

Tvärsektoriellt samarbete i Uddevalla kan beskrivas och dokumenteras på flera olika sätt. På övergripande nivå finns tvärsektoriella handlingsprogram samlade i kommunfullmäktiges styrkort under rubriken "Utveckling". Dessa berör integration, folkhälsa, miljö/klimat/energi och översiktsplanering.

I budgeten formuleras ett antal uppdrag som riktar sig till olika förvaltningar. Dessa anges med ansvar och tidsplan.

På projektnivå finns det två mallar som ska användas då dessa ska beskrivas. Dels en projektmall, dels en utredningsmall. Intrycket är att dessa inte är allmänt spridda i organisationen och att det finns ett antal projekt som inte beskrivs enligt dessa mallar. Utvärderarna har dock inte i detalj kunnat se i vilken omfattning mallarna används.

När det gäller tvärsektoriella processer så är de som kan innefattas i de tvärsektoriella handlingsplaner i kommunfullmäktiges styrkort, tydligt målsatta och även utvärderade. På verksamhetsnivå varierar det hur processer kartläggs och beskrivs. Skolan arbetar enligt uppgift processinriktat. Processanalys genomförs för att undersöka hur skarvarna mellan delprocesser fungerar. Tekniska kontoret har börjat med att beskriva processer enligt LEAN-strukturen. Inom miljö och samhällsbyggnad är alla verksamheter enligt uppgift processorienterade. Arbetsuppgifterna är processanalyserade och dokumenterade.

Avseende beskrivning och utvärdering av både projekt och processer finns det förbättringar att göra i kommunen. Södertälje och Vara är två kommuner som arbetar processinriktat enligt LEAN.

Det personliga chefsuppdraget

I Uddevalla finns som i de flesta kommuner en beskrivning av chefsuppdraget via policy/riktlinjer/reglemente. Vid intervjuerna framkom att många chefer anser att kommunens styr- och uppföljningsmodell som kommuniceras via kommunens verksamhetsledningssystem VUVIT, klargör det personliga ansvaret för respektive chef

att uppnå de mål som gäller. Dock knyts inte dessa mål till respektive chef via ett personligt kontrakt eller avtal. Detta skulle kunna stärka beskrivningen av det personliga ansvaret för måluppfyllelse och vad detta konkret innebär. Till ett system där det personliga uppdraget klargörs kan dockas ett system som stärker och belönar de chefer som uppnår goda resultat. Ett sådant system finns idag inte på ett enhetligt sätt i Uddevalla. Öckerö är en kommun som arbetar med att formulera personliga uppdrag för sina chefer.

Chefernas roll och insatser i organisationen följs upp och utvärderas på flera olika sätt. Via ledarfeedback, utvecklingssamtal och den återkommande medarbetarenkäten utvärderas cheferna återkommande. På övergripande nivå i kommunfullmäktiges styrkort följs mäts antal och medelvärde på gjorda ledarfeedback. Här är Uddevalla ett gott exempel för andra kommuner.

Ett förbättringsområde som även nämnts vid tidigare kommunkompassutvärderingar är att införa någon form av enhetliga rutiner för stöd till chefer då problem uppstår. Det handlar då om problem med ledarskapet eller om något händer så att en chef har svårt att utföra sitt uppdrag fullt ut. Här kan t.ex. Botkyrka tjäna som ett gott exempel.

Centrala ledningens kommunikation med underställda

Kommunens ledarskapsutvecklingsprogram är ett viktigt sätt för att sprida gemensamma värderingar till kommunens chefer. Under verksamhetsåret är återkommande ledarskapsforum ett tillfälle att informera om aktuella frågor till alla chefer, Det är också ett sätt att knyta ihop organisationen. Vid intervjuerna gav flera bilden av att dessa chefsforum har karaktären av enkelriktade informationstillfällen med en enkelriktad kommunikation. En utveckling skulle kunna vara att öka inslaget av dialog och diskussion vid dessa tillfällen. Södertäljes ”vattentrappan” och Göteborgs 9/20-grupper är ett exempel på hur viktiga frågor kan diskuteras bland chefer i hela organisationen.

Det är viktigt att hitta kanaler till alla medarbetare för att sprida information om och diskutera värderingar, mål, uppdrag, ansvar, etc. Sedan 3 år arbetar Uddevalla genom samverkansavtalet med FAS-verktyget. Utvärdering har gjorts och resultatet visar på högt genomslag. Verktygslådan som finns används utifrån ledarfeedbackens resultat, t ex genom lyssnandeövningar, gemensam målbild, gruppdynamik m.m. Kommunens planerade satsning kring utbildning kring bemötande kan vara ett steg i att ytterligare stärka dialogen med medarbetarna.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Hög grad av delegerat ansvar på enhetsnivå
- Utvecklingsplaner och uppdrag som en del i budgetprocessen
- Chefsutvärdering i ledarfeedback, medarbetarenkät och medarbetarsamtal
- Ledarutvecklingsprogram
- Tvärsektoriella handlingsplaner i KF:s styrkort

Förbättringsområden

- Tydligare beskrivning och utvärdering av det personliga chefsuppdraget
- Mer av dialogforum för chefer på alla nivåer
- Sprida värderingar och information om resultat/mål i hela organisationen
- Identifiera och utbilda nya chefer i den egna organisationen
- Utveckla/kvalitetssäkra beskrivning och uppföljning av projekt och processer
- Enhetligt stöd till chefer då problem uppstår

Område 5 Resultat och effektivitet

- 5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?
- 5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?
- 5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?
- 5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?
- 5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?
- 5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

Allmänt

Området serviceutveckling och effektivitet 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 det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitet

Uddevalla kommun har en mycket tydlig strategi för resultatstyrning. Kommunens styr- och uppföljningssystem är baserad på uppföljningsbara mål som kan mätas via resultatmätt vilket klagör vad som är efterfrågat resultat. Denna styrmodell är både beskriven och kommunicerad i hela organisationen. Ett gott exempel för andra kommuner.

Det finns även en strategi för effektivitetsutveckling. Begreppet effektivitet finns nämnt i kommunfullmäktiges målområde ”Samhällsnytta”. Här står bl.a. ” Kommunen gör ett effektivt arbete, har helhetssyn och har en långsiktigt sund ekonomi.” Detta mäta via några mått som beskriver effektivitet inom grundskola och gymnasieskola (mått som används i SKL:s projekt Kommunens Kvalitet i Korthet) samt ett antal kostnadsått. Resultat från kommunkompassutvärderingar används för att mäta organisationens effektivitet.

Samband mellan kostnader och resultat i budgetprocessen

Ett förbättringsområde för Uddevalla kan vara att mer aktivt i budgetarbetet koppla ihop kvalitet med kostnader. Detta kan göras genom att arbeta mer med mått som mäter resultat i förhållande till insatta resurser. Resurser kan mätas via kostnader, arbetstid, m.m. Detta är en viktig del i att kunna arbeta med begreppet effektivitet som i grunden står för vilken kvalitet som kan levereras för en definierad kostnad.

Uppföljning och kontroll

Uddevalla har ett tydligt uppföljnings- och kontrollsystem under löpande budgetår av seende både ekonomi och verksamhet. Verksamhetsuppföljningssystemet VUVIT garanterar uppföljning till den politiska nivå både på kommunfullmäktigenivå och nämnds nivå. De mått som följs upp här är på något sätt kopplade till verksamhetsnivån. Bilden är oklarare när det gäller uppföljning av enheternas verksamhetskort. Rapportering och uppföljning via systemet av enheternas egna mål är inte obligatorisk.

Konsekvenserna vid avvikelser är tydligare vid ekonomiska avvikelser jämfört med avvikelser avseende verksamhetsmål. Om inte en ekonomisk avvikelser rättas till inom tre år genomlyser kommunstyrelsen verksamheten. Något att sträva efter skulle kunna vara att ytterligare stärka hantering och effekter vid verksamhetsavvikelser. Stockholms stad som använder samma verksamhetsledningssystem som Uddevalla kan kanske ge inspiration kring detta.

Kommunen har gjort en uppföljning av beredningsprocessen för ärenden. Enligt en mall har ärendehantering kollaras av mot ett antal krav som ska gälla. Detta är ett ovanligt sätt att faktiskt kontrollera det som är beslutat ska gälla och som många gånger inte genomförs i praktisk vardag. Ett spännande exempel på uppföljning och kontroll.

Effektivisering av processer

Flera förvaltningar arbetar med kartläggning och förbättring av processer. Exempel som kan nämnas är skolan och miljö/samhällsbyggnad. Inom Teknisk verksamhet försöker man använda LEAN som hjälp i arbetet.

Det finns inget enhetligt sätt i kommunen att arbeta med processanalyser och förbättringar kopplat till dessa vilket skulle kunna vara ett utvecklingsområde för att stärka detta arbete ute i verksamheterna. Här kan som tidigare nämnts Södertälje vara ett exempel.

Kommunikation av och diskussion kring resurser och resultat

Vidare kommunikation av resurser och resultat till alla anställda skiljer sig åt mellan förvaltningarna något. Inom alla förvaltningar används systemet av ekonomer och

utvecklare. För att skapa en förståelse kring kommunens mål och resultat behöver alla medarbetare på något sätt vara engagerande och kunniga. Det behövs även arenor där resurser och resultat kan diskuteras. För chefer sker detta t.ex. vid planeringsdialog och bokslutsdialog och för medarbetare genom ATP, där agendan enligt ritlinjer ska vara strukturerad efter styr- och ledningsmodellen. I medarbetarenkäten gjord 2009 säger 93 av medarbetarna att "Jag känner till målen med mitt arbetet". Det kan delvis ses som en kvittens på att de anställda är kunniga och berörda av de mål som styr deras verksamhet.

Jämförelser

Uddevalla är en förebild då det gäller att på övergripande nivå jämföra sig med olika kommuner. Många av resultatmått som används i styrkortet är jämförbara med andra kommuner. Arbetet som i över tio år gjort i jämförande kvalitetsnätverk Väst-kust har också gett en kontinuerlig jämförelse med 8-10 västsvenska kommuner. Det finns även många exempel på ett lärande genom samarbete i olika nätverk.

Uddevalla skulle ytterligare kunna utveckla arbetet med att göra jämförelser mellan enheter inom den egna organisationen eller med externa enheter som erbjuder liknande tjänster, t.ex. inom förskola och skola. Ett arbete har påbörjats inom skolan med namnet "Våga visa". Detta jämförande arbete kan utvecklas och göras synligt för brukarna.

Det finns en kvalitetsgrupp inom socialtjänsten som gör granskningar och jämförelser. Målgruppen är alla särskilda boenden enligt SoL inklusive tillagningskök och matsalar, alla särskilda boende enligt LSS samt entreprenader. Till detta kommer alla hemtjänstgrupper inklusive de utförare som bedriver hemtjänst enligt LOV, lagen om valfrihet. Syftet är att utifrån gällande lagstiftning och föreskrifter samt riktlinjer och lokala rutiner säkerställa verksamheternas kvalitet.

Jämförelserna skulle kunna utökas och göras inom fler området för att identifiera skillnader i resultat och effektivitet.

Extern samverkan

Det finns många goda exempel i Uddevalla på att kommunen arbetar i samverkan med andra kommuner och organisationer för att sänka kostnader och öka serviceutbudet. Sådan samverkan kring gymnasieintag i Fyrbodals kommunalförbund, energirådgivning tillsammans med Lysekil och Tanums kommuner, telefoniupphandling tillsammans med Vänersborg, m.m.

Samverkan med frivilligkrafter för att stärka de egna tjänsterna sker med kyrkan och pensionärsorganisationer. Det finns ett frivilligcentrum, en ideell förening som får kommunalt bidrag som bl.a. utför dagverksamhet för äldre. Samarbetet med frivilligsektorn skulle kunna utvecklas ytterligare.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Tydlig strategi för resultatstyrning
- Tydliga rutiner för avvikelshantering avseende ekonomi
- Ökat fokus på avrapportering av verksamhetsresultat
- VUVV-IT som kommunikationskanal av mål och resultat
- Strategiskt arbete med jämförelser
- Många exempel på samverkan med externa organisationer
- Kvalitetssäkring genom beredningschecklista för ärendehantering

Förbättringsområden

- Tydligare uppföljning av mål på enhetsnivå
- Tydligare strategi för att beskriva och arbeta med effektiviseringar
- Ytterligare stärka hantering och effekter vid verksamhetsavvikelser.
- Mer av jämförelse på enhetsnivå mellan kommuner och externa utförare
- Arbete med processeffektivisering

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

- 6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?
- 6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".
- 6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?
- 6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?
- 6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?
- 6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

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, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Övergripande personalstrategi

I Uddevalla finns ett kommunövergripande "personalpolitiskt program" som är en sammanfattning av olika policydokument och riktlinjer. Dessa berör samverkan, arbetsmiljö, jämställdhet, kompetensutveckling, ledarskap, mångfald och personalförsörjning. Dokumentet är mycket allmänt hållet och innehåller inga uppföljningsbara mål.

Ett förbättringsförslag är att utforma detta dokument så att de lättare går att följa upp och utvärdera, samt att återkommande följa upp vad som här anges.

Rekrytering och arbetets attraktivitet

Det finns även på kommunövergripande nivå riktlinjer för hur kommunen ska arbeta med rekrytering. Detta ska ske genom s.k. ”kompetensbaserad rekrytering”. Detta innebär i korthet att det klart ska framgå vad olika tjänster har för kompetensbehov och att det ska göras en rekrytering efter detta. Utvärderarna har inte kunnat finna någon utvärdering hur denna rekryteringsmodell utfallit.

Det finns ett antal olika kollektiva fördelar för de anställda i Uddevalla som stärker attraktiviteten för kommunen som arbetsplats. De kommunanställda kan få gratis träningspass på ett antal utvalda gympass på flera anläggningar och rabatt på Walkeborgsbadet (bad och gym). Rabatter ges också på olika kulturarrangemang. Ytterligare fördelar som de anställda kan utnyttja är leasing av miljöbil, tecknande av sjukförsäkring och viss möjlighet att kunna få ledighet med lön och betalda läromedel vid kompetensutveckling.

Kommunen stödjer friskvårdsarbetet för de anställda utöver det som anges ovan med en friskvårdstimme, tillgång till styrketräningslokal i stadshuset och stöd av friskvårdsombud på de flesta arbetsplatserna. Ifyllda motionskort ger möjligheter till att hämta olika premier.

Alla dessa fördelar som de anställda kan utnyttja gör kommunen till en förebild för andra att lära av när det gäller att stärka attraktiviteten på de kommunala yrkena. Dock kan sägas att Uddevalla har ett förbättringsområde när det gäller att marknadsföra dessa fördelar utanför kommunorganisationen.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Den kompetensbaserade rekryteringsmodellen kan sägas vara ett sätt att samlat höja kompetensnivån i organisationen. När det gäller kompetensutvecklingsbehov av den befintliga personalen finns dock ingen central kartläggning. Ansvaret för detta är delegerat till verksamhetsnivå och hur det hanteras olika i förvaltningarna. Det finns undantag från denna delegation. Ansvar för utbildning i ledarskap, arbetsmiljö och IT-stöd är kommungemensamt. En mer gemensam samlad bild av personalens kompetensutvecklingsbehov skulle kunna vara en kompletterande del till den kompetensbaserade rekryteringen.

Kommunen har arbetat med att öka andelen medarbetare som erhåller ett medarbetarsamtal årligen. Idag (2009) ligger nivån på 79 % för de medarbetare som anser sig haft ett medarbetarsamtal under senaste året. 2007 låg nivån på 70 %. Dock har två förvaltningar, kommunledningskontoret och räddningstjänsten, fortfarande relativt många som inte anser sig haft något samtal. Det kan finnas en naturlig förklaring till att detta är fallet. Enkäten kan ha genomförts innan alla medarbetarsamtal under året genomförts.

Ett förbättringsområde för Uddevalla är att arbeta mer systematiskt med upprättande av individuella kompetens- och utvecklingsplaner för de anställda i samband med medarbetarsamtalet. Hur dessa upprättas och om de systematiskt följs upp varierar mellan olika arbetsplatser. Det finns ingen samlad bild över hur det ser ut för hela kommunen.

I kommunfullmäktiges styrkort för 2008 angavs "satsning på kompetensutveckling (kr/anställd)" som en indikator. Den är borttagen i det övergripande styrnings- och planeringsdokumentet för 2010 och följs nu i form av ett icke målsatt nyckeltal för kommunstyrelsen. En uppföljning av kompetensutveckling i tid är ett förbättringsområde för Uddevalla. Detta kan ge en kompletterande bild till kostnads måttet.

Kommunen har hittills inte satsat på något samlat medarbetarutvecklingsprogram för att stödja och stärka deras roll i utveckling av service och organisation. Dock planeras en stor satsning på utbildning i bemötande under år 2010. FAS-verktyget kan ses som en satsning inom detta område.

Individuell lönesättning

Uddevalla har fortfarande flera steg kvar för att ha implementerat ett lönesystem för individuell lönesättning i hela organisationen. I medarbetarenkäten år 2009 angav de svarande att ca 65% känner till lönekriterierna på arbetsplatsen. Detta är en förbättring jämfört med värdet 2007 som endast var 55%. Utvärderarna har inte kunnat se resultatet från 2010 års undersökning.

Ett annat förbättringsområde är att tydligare knyta lönekriterierna till måluppfyllelse och resultat. Denna koppling är inte tydlig i de övergripande kriterier som lyfter "ansvar, arbetskapacitet, samarbete/serviceförmåga, yrkeskunnande/färdigheter". Hur det ser ut i de verksamhetsspecifika kriterierna har inte utvärderarna kunnat se.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet i Uddevalla sker i stort sett mycket systematiskt. Grunden finns i återkommande medarbetarenkäter som följs upp ger upphov till handlingsplaner. Kommunen arbetar även med lokala skyddsronder och samverkansavtal baserat på FAS 05. Utbildningar kopplat till FAS 05 genomförs för alla arbetsledare och fackrepresentanter.

Mångfald och jämställdhet

Kommunen har flera exempel på ett systematiskt jämställdhetsarbete. Det finns en jämställdhetsplan från 2009. Det genomförs ett pilotprojekt i fyra verksamheter på tre förvaltningar för jämställdhetsintegrerad verksamhetsplan och budget 2011. Jämställdhet följs upp i kommunfullmäktiges styrkort. I medarbetarenkäten mäts "likabehandling/diskriminering".

Arbetet med att öka mångfalden i den egna organisationen avseende kulturell bakgrund är inte lika tydligt. Det finns ett förslag på mångfalds- och jämställdhetsplan 2010-2012. Här anges 12 mål. "Kartläggning" på varje mål indikerar hur kommunen ska följas upp målen. I vissa fall är uppföljningen baserad på statistik, i vissa fall på lite vagare premisser (t.ex. signaler till närmaste chef, medarbetarsamtal, samtal med...). Denna plan kommer troligtvis att göra så att kommunen flyttar fram positionerna avseende mångfaldsarbetet.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Kommunövergripande personalpolitiskt program
- "Nöjd medarbetarindex" och FAS 05 som grund i arbetsmiljöarbetet
- Friskvårdsarbete
- Kollektiva fördelar för attraktiv arbetsgivare (gympass, sjukvårdsförsäkring, miljöbilar, m.m.)
- Kompetensbaserad rekrytering

Förbättringsområden

- Tydligare och uppföljningsbara mål i det personalpolitiska programmet
- Kommuncentral kompetenskartläggning
- Uppföljning och kvalitetssäkring av individuella kompetens- och utvecklingsplaner
- Lönekriterier för måluppfyllelse och resultat
- Aktiviteter kring att öka mångfald – dra nytta av mångfald

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?
- 7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?
- 7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?
- 7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?
- 7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

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, LEAN 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 ta fram 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. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategi för systematisk kvalitetsarbete

Udevallasystematiska kvalitetsarbete är en integrerad del i styr- och uppföljningssystemet. Förenklat består kvalitetsarbetet i kommunen av ett antal verktyg som finns framtagna för att förbättra verksamheten och för att uppnå och för att om möjligt överträffa måluppfyllelse. Både styr- och uppföljningssystem och de olika kvalitetsverktygen (verktygslåda) är tydligt beskrivna och utvärderas återkommande. Ett gott exempel för andra kommuner på hur en kommun kan organisera och driva sitt kvalitetsarbete.

I kommunkompassen betraktas det interna IT-stödet som en viktig del i att effektivisera processer och höja kvaliteten på tjänster. Uddevalla har en IT-strategi som är daterad 2000-2003. Denna kan inte anses vara aktuell idag och det är därför svårt att se hur Uddevallas framtida strategi på IT-området ser ut.

Kvalitetsverktyg

Det finns ett antal övergripande kvalitetsverktyg som beskrivs i Introduktion i "VUV för Arbetsledare". Dessa är:

1. Servicedeklarationer (interna jämförelser)
2. Enkärutiner (Interna och externa jämförelser)
3. Ris och ros (interna jämförelser)
4. Nöjd-medarbetar-undersökning (intern och extern jämförelse)
5. Kompetensbaserad rekryteringsmodell
6. Ledar-feedback (interna jämförelser)
7. Ledarutvecklingsprogrammet
8. Kvalitetsnätverk – verksamhetsjämförelser (externa jämförelser)
9. EMAS-miljöledningssystemet (externa jämförelser)
10. Kommunkompassen – systemjämförelser (externa jämförelser)

Värt att lyfta fram i denna grupp av verktyg är EMAS-systemet som är mycket ovanligt i svenska kommuner och vittnar om en hög grad av systematisk när det gäller att arbeta med kommunens miljöarbete.

Utöver detta ska respektive förvaltning/verksamhet ta fram egna kvalitetsverktyg. Några exempel på detta är kvalitetskompassen inom socialtjänsten och arbetet med LEAN inom teknisk verksamhet.

Värt att nämna som ett gott exempel är de 13 st. tematiska arbetsgrupper som arbetar förvaltningsövergripande. Exempel på dessa grupper är Gemensamt utvecklarforum, Ekonomigruppen, Personalgruppen, Webbgruppen och Internkontrollgruppen. Dessa verkar bl.a. inom områdena personal, ekonomi, redovisning och internkontroll. De flesta grupperna hålls ihop av en någon på kommunledningskontoret och arbetar med kommunövergripande utvecklingsfrågor.

Omvärldspaning

Kommunen deltar i en rad av olika nätverk, framförallt på förvaltnings-/verksamhetsnivå, där kommunen har möjlighet att lyssna av förändringstrender och lära av andra. Det är svårt att utvärdera hur detta lärande och omvärldsspanande sker i praktiken. Uddevalla planerar att systematisera arbetet med omvärldsspaning under hösten 2010. Spaningar ska ske enligt en framtagen modell och resultatet ska sammanställas på Intranät. Det ska i framtida kommunkompassutvärderingar bli spännande att följa hur detta systematiska arbete med omvärldsspaning kommer att fungera.

Under hösten år 2009 har Chalmers haft två kurser på masternivå förlagda till Uddevalla. Den ena, Sustainable Development In a Local Context har på uppdrag av "Mötesplats Medborgare" arbetat med områden kopplade till kommunens närdemokratisatsning. Samarbete med universitet och högskolor skulle kunna utvecklas ytterligare. Här skulle Örebro kommun kunna tjäna som ett gott exempel med ett intensivt samarbete med Örebro Universitet.

Kreativitet och innovationer

I Uddevalla finns ett "Kreativitetssystem" framtaget. Detta är ett spännande exempel på hur en kommun kan arbeta för att systematisera och utnyttja kreativitet i organisationen. Systemet är uppdelat i följande delar:

1. Förslagsverksamheten (fångar, prövar och ev. belöningar)
2. Prestations- och innovationsbidrag, såsom PRI-bidrag (fångar och prövar/genomför)
3. Årets medarbetare/Årets arbetsgrupp - årets prestation (belöningar och synliggör)
4. Belöningssystemet (belöningar)

Även arbetet i tematiska grupper kan sägas vara en del i att utnyttja medarbetarnas kompetens för att utveckla hela organisationen. ERFA-dagar (erfarenhetsutbytesdagar) är ett forum som i flera år tjänat syftet att sprida goda exempel i hela organisationen.

Inom detta område finns ett förbättringsområde för Uddevalla. Kommunen skulle kunna bli bättre på att söka och om möjligt erövra externa utmärkelser och priser. Detta är ett sätt att stärka självkänslan för medarbetare samt att få extern och intern uppmärksamhet för goda insatser. Umeå är en kommun som lyckats väl på detta område.

Internt IT-stöd

Intranät är förhållandevis väl utbyggt och använt som informationsbärare för intern information. Avseende innehåll så finns här den mest behövda informationen tillgänglig. Förbättringsområdet för kommunen är att öka användningen av intranät även för de grupper som inte dagligen arbetar med datorn som redskap. Det gäller stora yrkesgrupper inom t.ex. förskola och äldreomsorg. På många arbetsplatser är det fortfarande tryckta anslag och utskick av information som gäller samt muntlig spridning på arbetsplatsträffar.

Ett annat förbättringsområde är att få olika system att kommunicera med varandra med hjälp av enhetlig programvara, webblösningar, etc.. Idag får många anställda hantera en flertal olika system för t.ex. ekonomi, verksamhetsuppföljning, registrering och rapportering. Många gånger är det arbetskrävande att utbyta data mellan dessa system.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Kommunens balanserade styrning/uppföljning med VUV-IT som kvalitetssystem
- Många kvalitetsverktyg
- 13 förvaltningsövergripande utvecklingsgrupper
- EMAS-certifiering
- Uddevallas kreativitetssystem
- Innehållsrikt Intranät

Förbättringsområden

- Ökad systematik i omvärldsspaning (påbörjat)
- Utökad samarbete med universitet och högskolor
- Externa utmärkelser för att skapa drivkrafter för förbättring
- Ökad access till datorer för att sprida intranät ute i linjen
- Ökad effektivitet och stöd i IT-system

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?
- 8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?
- 8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?
- 8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?
- 8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?
- 8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

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, tillväxt och en hållbar utveckling.

Övergripande strategier för samhällsbyggande

Området samhällsbyggande är ett mycket starkt område i Uddevalla på aktivitetsnivå. På två delar finns mål och indikatorer i KF:s styrkort som kopplar till detta område. Dels berör det näringslivsutveckling, dels berör det byggande av ett hållbart samhälle med fokus på miljön. Kommunen gör även ett välfärdsbokslut och ett miljöbokslut. Samverkan med frivilligkrafter, kulturliv och det internationella arbetet är inte lika tydligt upptagna i styrkortet. Förtydliganden av kommunens strategier inom dessa områden skulle kunna stärka arbetet inom området samhällsbyggande.

Under nedanstående rubriker presenteras en del av de aktiviteter som kommunen genomför inom området samhällsbyggande. De förbättringsförslag lyfts fram representerar inga ”blinda fläckar” inom området. De representerar aktiviteter som ytterligare kan stärkas för att nå full poäng inom respektive område.

Samverkan med frivilligkrafter och andra aktörer inom civilsamhället

Kommunens stöd till frivilligsektorn är tydligt både avseende ekonomiskt stöd och stöttning med andra former (t.ex. rådgivning, lån av utrustning, m.m.). Det finns även ett stöd till oorganiserade grupper via t.ex. ”Giraff” som ett kulturstöd till åldersgruppen 13-26 år. Det finns samarbete kring skötsel av lekplatser, spår och leder, utsättning av fiskar, etc.

Ett gott exempel på samverkan med näringsliv och andra organisationer för att skapa mervärde för Uddevallaborna är byggandet av den vackra strandpromenaden. Inom projektet MSM har samarbetsdeklarationer tecknats mellan kommunen och närdemokratiområden.

Ett annat gott exempel på samverkan med civilsamhället är bildandet av Destination Uddevalla som startades i januari 2010. Destination Uddevalla som är en ideell förening där Uddevalla kommun och näringslivet har gått tillsammans och har som mål att stödja och utveckla besöks- och turistnäringen i Uddevalla kommun. Ett mål är att utveckla Uddevallas varumärke. Effekterna av denna satsning kan av naturliga orsaker inte bedömas i denna utvärdering.

Något som kan stärkas inom området är att hitta fler mötesforum där kommunen och frivilligkrafter kan mötas. Idag är det framförallt brukarråden som är kopplade till olika anläggningar som har denna roll. Något annat som kan stärkas är ytterligare stöd, ekonomiskt eller personellt, till personer eller oorganiserade grupper som aktivt vill bidra till utvecklingen av lokalsamhället.

Samverkan med kulturlivet

Sedan förra utvärderingen i Uddevalla har det bildats ett kulturråd som är kommunens kontaktyta med kulturlivet. Det finns flera lokaler som används för kulturutbud i kommunen, t.ex. Agnebergshallen och Lilla kulturhuset som invigdes hösten 2009.

Kommunen har en kulturskola där det år 2009 fanns nästan 1 400 elever.

Flera kultursatsningar sker med regionalt stöd eller i samarbete med andra kommuner. Inom biblioteket finns bl.a. ett samarbete med Vänersborg, Trollhättan, Lysekil och Lilla Edet kring inköp av medier. I kommunalförbundet Fyrbodalen finns ett samarbete kring kulturfrågor, bl.a. arrangeras kulturläger för unga.

Flera stora kulturaktiviteter arrangeras i Uddevalla där kommunen medverkar mer eller mindre. Exempel på detta är fjordfestival, nationaldagsfirande, folkmusikfestival, filmfestival och kulturdagar.

Kommunens roll i utveckling av näringslivet

Organisationen ”Uddevalla näringsliv” är småföretagardelegation och agerar bl.a. remissorgan kring frågor som rör näringslivet.

Kommunens stöd till och samarbete med näringslivet är mycket omfattande. Kommunen arrangerar näringslivsfrukostar, seminarier, EU-utbildningar, m.m.

Ett digitalt upphandlingssystem ”Oreo” har startats. Kommunen har arrangerat utbildningar i Oreo riktad till lokala företag för att ge dem en möjlighet att vara med och lämna anbud via detta system.

Kommunen har tagit fram en informativ guide för företagare där foton och kontaktuppgifter finns på handläggare som kan hjälpa företag med olika uppgifter. Tanke n är att kommunen ska leva upptill begreppet "en dörr in" för företagen, vilket innebär att kommunen ska ansvara för att företagen får den hjälp de behöver utan att kontakta flera olika personer.

Sedan 2 år tillbaka finns projektet Entreprenörsarenan en Ideell förening. Projektet är kopplat till Högskolecentrum Bohuslän och syftet är att skapa en miljö där idéer och människor möts för att utveckla företag.

Förbättringsmöjligheter finns när det gäller att skapa fler bryggor mellan kommunal verksamhet och näringslivet, där de olika organisationerna kan dra nytta av varandra genom praktiskt samarbete. Exempel finns idag inom bl.a. jobbcentrum och gymnasiet. Södertälje är en kommuner som har många samarbeten mellan verksamheter och det lokala näringslivet.

Internationella kontakter

Det finns många exempel på internationellt utbyte. Uddevalla har sex vänorter. Loima, Finland, Jôhvi, Estland, Thisted, Danmark, North Ayrshire, Skottland, Mossfellsbaer, Island och Okazaki, Japan. Det finns ett "letter of intent" med Alexandria bl.a. kring näringslivsutbyte.

Mycket av utbytet sker inom områdena kultur och skola., men det finns även flera exempel på erfarenhetsutbyte kring kommunala tjänster.

Kommunen medverkar i SERN-nätverket som är ett samarbete mellan italienska och svenska kommuner på flera olika områden. Ett annat nätverk där kommunen medverkar är "Safe Community" som består av ca. 130 kommuner i olika delar av världen som samarbetar inom området folkhälsa.

Några spännande projekt som är EU-finansierade i och vissa fall bygger på samarbete mellan olika länder är Det mångspråkiga biblioteket, Mötesplats Medborgare – MSM, Mötesplats Dalaberg, Comenius-projektet "Culture in our town, from the past to the future evolutions and changes".

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare marknadsföra kommunen internationellt, t.ex. på mässor och konferenser, för att främja kommunen som turistmål, arbetsmarknad, bostadsort eller på annat sätt.

Hållbar utveckling

Genom det miljöledningssystemet (EMAS) och miljöredovisningen går det att få en god insyn i hur kommunen arbetar med miljöfrågor. Kommunen arbetar i de egna verksamheterna med att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier eller andra miljöbelastande ämnen. Exempel på insatser är den höga andelen bilar som drivs med alternativa drivmedel och en satsning på miljöanpassade rengöringsmedel inom städverksamhet. Andelen förnyelsebar energi och återvunnen energi ökar i det egna fastighetsbeståndet. Dock finns det ytterligare möjligheter till satsningar. Andelen ekologiska livsmedel som köps in är låg och pappersanvändningen ökar i organisationen.

Det finns ett mål i kommunens miljöarbete som säger att "kommunen ska verka för att samtliga medborgare och lokala verksamhetsutövare medverkar till att minska den

totala miljöbelastningen.” Kommunen har många exempel på olika möten och arrangemang som har haft till syfte att informera om miljöarbete. Exempel är Bilfri dag, Energi och klimatsmart dag, tipspromenader, samarbete med studieförbunden och Bohusläns museum kring semiarier. Hemsidan innehåller mycket miljöinformation.

Ett gott exempel på arbete inom hållbar utveckling när det gäller ”social hållbarhet” är ”Navet” i Dalaberg som verkat i 15 år. Navet deltar nu i projektet Mötesplats Medborgare som är ett projekt där medborgarstyrelser bildas. Dalaberg är ett område med social och etnisk skiktning. I samverkansprojektet ingår bl.a. boende, föreningar, studieförbund, bostadsnyttan, kyrkan, bibliotek, förskola, skola och öppna förskolan.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Stöd och samarbete med kulturliv
- Många kontakter med näringsliv
- Samverkan i partnerskap kring strandpromenaden
- Systematiskt miljöarbete
- Arbete i bostadsområden för att motverka segregation

Förbättringsområden

- Tydligare strategier för samverkan med frivillig- och kultursektorn
- Fler samverkansforum med frivilligsektorn
- Fler samverkansformer mellan kommunala verksamheter och näringslivet
- Ökad samverkan kring varumärkesbyggande
- Fler internationella projekt – internationell marknadsföring

5. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Hur informeras medborgarna?	15	20	73%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	19	25	75%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	24	30	81%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4	10	35%
		70	100	70%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	11	25	43%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	11	15	71%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	11	15	71%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	58%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	13	15	85%
		65	100	65%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	13	15	88%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	20	25	78%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	23	25	91%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	95%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	12	15	81%
		87	100	87%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8	10	77%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	15	20	73%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	35%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	11	20	56%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	11	20	56%
		62	100	62%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	14	15	95%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	13	20	63%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	80%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	14	20	72%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	75%
		71	100	71%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik			
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	14	20	70%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	60%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	36%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	94%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	42%
		59	100	59%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	30	30	100%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	7	15	50%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	13	20	67%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11	20	53%
		70	100	70%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	7	15	48%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	78%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	20	20	100%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	18	20	88%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	78%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	19	20	96%
		83	100	83%