

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

**av Bollebygds kommun**

**8-9 juni 2004**

### **Innehåll:**

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

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

Gunnar Gidenstam, Svenska Kommunförbundet

## 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. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

förelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## **2 Bollebygds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Bollebygd**

Bollebygd ligger vackert belägen i en varierande natur som innehåller både skog, sjöar och öppen åkermark. Det finns stora möjligheter till friluftsliv och rekreation. Här finns en av landets sydligaste slalomanläggningar, vandrings och kanotleder, golfbana, ridanläggningar, m.m.

Bollebygds kommun bildades 1995 i samband med en delning av Borås kommun, då Bollebygds och Töllsjös församlingar bildade en egen kommun. Bollebygds kommun har idag ca 8 000 invånare. Kommunens befolkning ökade 2003 med 60 personer efter att ha minskat de flesta åren sedan bildandet. Efterfrågan på boende är idag stor. Genom sin placering mitt emellan Borås och Göteborg, har Bollebygd ett gynnsamt läge med närhet till två stora kommuners arbetsmarknad och möjlighet att erbjuda humana boendekostnader. Kommunen har också pendlingsavstånd till Alingsås och Marks kommun. I kommunen präglas näringslivet av småföretag. Endast två av kommunens företag når över 100 anställda, Hultafors AB (handverktyg) och Flügger AB (färg).

Kommunen består av fyra geografiska delar: Bollebygd, Hultafors, Olsfors och Töllsjö.

### **Kommunorganisationen**

Kommunen styrs idag av en borgerlig koalition där moderater, centern, folkpartiet och kristdemokraterna har 16 mandat i fullmäktige i förhållande till oppositionens 15 mandat.

Kommunens nämndorganisation är uppbyggd kring kommunstyrelsen, som svarar för kommungemensamma utvecklings- och ekonomifrågor, teknisk verksamhet, kultur, näringsliv, arbetsmarknad och folkhälsofrågor. Förutom kommunstyrelsen finns tre facknämnder. Dessa är Omsorgsnämnden som förutom omsorgsfrågor också ansvarar för fritidsfrågor, Barn- och utbildningsnämnden, samt Byggnads- och miljönämnden. Till varje facknämnd finns knutet en förvaltning.

Kommunen har en kommunchef som ansvarar för hela tjänstemannaorganisationen. I kommunen finns en övergripande stabsfunktion med ansvar för bl.a. ekonomi, personal och utvecklingsfrågor.

### **Intervjuer**

Utvärderingsgruppen som bestod av tre personer besökte kommunen under två dagar i början av juni 2004. Gruppen gick igenom ett urval av dokument och rapporter som underlag för sina värderingar av kommunens förvaltningspraxis. Även genomläsning

av information på kommunens Internetsidor och Intranät gjordes. Totalt intervjuades ett knappt 30-tal personer under de två dagar som utvärderingen tog i anspråk..

### Sammanfattning av poäng

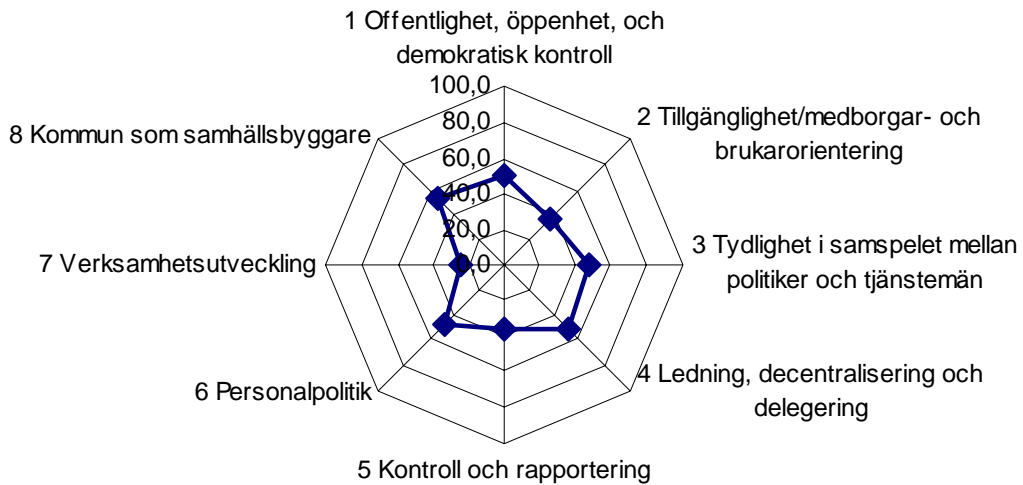
Nedan sammanfattas de olika områdenas olika poängnivåer och jämförelser visas med några andra kommuner som genomför utvärderingar enligt Kommunkompassen. Varje område kan ge 100 poäng och sammantaget kan den maximala poängnivån bli 800 poäng. Den högsta poängsumman som uppnått i Sverige är 647 p. Snittet för svenska kommuner bedöms ligga på omkring 350 poäng. Bollebygd erhöll vid denna utvärdering 341 poäng.

Tabell 1 Bollebygds kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

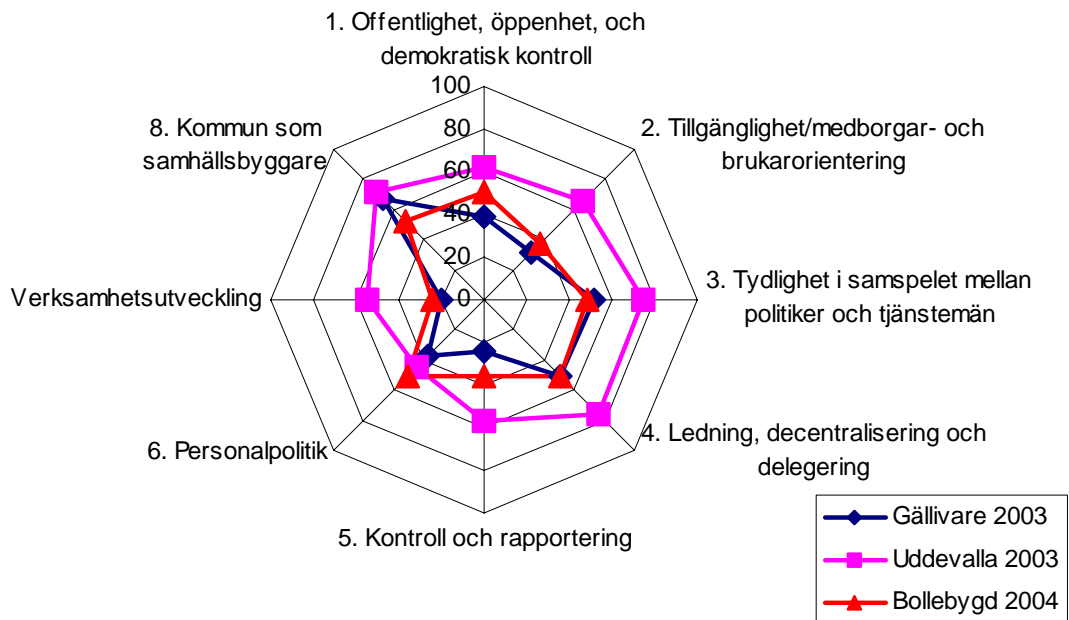
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	50
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	36,5
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	48
4. Ledning, decentralisering och delegering	50,5
5 Kontroll och rapportering	36
6 Personalpolitik	44
7 Verksamhetsutveckling	24
8 Kommun som samhällsbyggare	52
<b>Totalt</b>	<b>341</b>

En mer detaljerad beskrivning av fördelade poäng finns i slutet av denna rapport.

I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Bollebygds profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i bl.a. Gällivare och Uddevalla. En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.



## Sammanfattning av styrkor och utvecklingspotential

Trots sin ringa storlek när det gäller administrativa resurser, personal, m.m. hävdar sig Bollebygd mycket väl i jämförelse med många andra svenska kommuner. De starkaste områdena enligt Kommunkompassens dimensioner är "Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll", "Ledning, decentralisering och delegering" och "Kommun som samhällsbyggare". Några av kommunens styrkor kan nämnas:

- Sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll för KF, KS och de flesta nämnder finns tillgängliga på Internet.
- Medborgarförslag kan lämnas till Kommunfullmäktige
- Populärversion av årsredovisning
- Förtroende kring rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Pågående arbete med att synkronisera målstyrningsarbetet på nämnds nivå.
- Många tvärssektoriella samarbetsprojekt
- Väl fungerande ekonomiredovisning
- Årliga ledarskapsdagar
- Bra kontakt med förenings- och näringsliv

De områden som kommunen har sin största potential för utveckling är "Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering", "Kontroll och rapportering" och "Verksamhetsutveckling". Nedan presenteras några möjliga områden för förbättringsarbete:

- Systematisering av medborgar/brukarundersökningar
- Införande av enhetlig synpunkts-/klagomålshantering
- Arbete med servicedeklarationer/garantier
- Utbildning i gemensamt brukarbemötande
- Koppla ihop mätbara verksamhetsmål med ekonomisk resursfördelning i kommunens styr och uppföljningsmodell
- Införande av projektmall avseende ekonomi, mätbara mål, ansvar, arbetstid för tvärssektoriella projekt
- Framtagande och implementering av kommunens övergripande ledarskapspolicy
- Skapa kommunövergripande modell för kvalitets-/utvecklingsarbete

Nedan görs en genomgång av vart och ett av de åtta olika områden som finns i Kommunkompassen.

## 3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

### Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?

### 1.3 Hur bra information får invånarna om resultaten av verksamheten i kommunen?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas uppgift att förverkliga Bollebygdsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Uppgiften är då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar även 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 de beslut som skall fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Politiken kan dels arbeta med demokratifrågor genom ett aktivt partiarbete och dels genom att via kommunorganisationen informera och öppna för möjligheter 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.

I Bollebygd kan medborgare som är intresserade av vad som skall tas upp på KF, KS eller nämndssammanträden hitta sammanträdestider och föredragningslistor på kommunens Internetsidor. Här finns också protokoll för möten flera år tillbaka i tiden. Bygg- och miljönämnden har som ensamt undantag inte lagt ut vare sig föredragningslistor eller protokoll. När det gäller handlingar som är knutna till de ärenden som skall upp på de olika sammanträdena, finns de för KS och KF enligt uppgift tillgängliga på biblioteket. När det gäller handlingar knutna till nämndsmöten, måste kommunmedborgaren vända sig till kommunens kansli för att få tillgång till dessa. Nämndsmöten är inte heller öppna för allmänheten, vilket går det svårt att fördjupa sig i olika ärenden för den som är intresserad i Bollebygd.

Sedan 2003 finns möjlighet för medborgare att lämna förslag till fullmäktige. Detta har utnyttjats flera gånger och något förslag har lett till faktiska förändringar. Ett exempel är t.ex. samverkan mellan kyrka och kommunen då det gäller hantering av feriejobb. Det finns ytterligare möjligheter för allmänheten att föra in sina åsikter i den kommunal organisationen. Kommunen finns oftast representerad på ordinarie byalagsmöten. Frågor som diskuteras är vanligen kopplade till fysisk miljö och har mer karaktären av förutsättningslös diskussion än systematisk återkommande möten knutna till den politiska beslutsprocessen. Bollebygd har formaliserat en ”allmänhetens frågestund” i KF en gång per år. Flera politiker i kommunen framhåller att i en liten kommun är avståndet mellan politiker och invånare kort och man möter som politiker på ett enkelt sätt åsikter och tankar ute i samhället.

Ett spännande arbete som förtjänar att nämnas är det demokratiprojekt som genomförs under Svenska Kommunförbundets ledning. 400 medborgare får frågor kring demokrati och det svar som fås in skall användas för utveckla invånarnas möjligheter till påverkan inom de kommunala ansvarsområdena..

Återföring av resultat till invånarna görs genom att en populärversion av årsredovisningen finns på nätet och den har även skickats ut till alla hushåll. Att skriva en populärversion och sprida den till sina medborgare i denna omfattning förtjänar uppmärk-

samhet och kan tjäna som förebild för andra att lära av. Ett annat bra anslag är att det finns tillgång på hemsidan ytterligare uppgifter som redogör vad olika delar i verksamheten kostar och hur de finansieras. Tyvärr fanns så sent som sommaren 2004 endast siffror från 2002 års bokslut på denna sida. När det gäller att för medborgarna få information kring uppfyllelse av upprättade verksamhetsmål, så är detta inte lika lätt. Kommunens årsberättelse redogör framför allt för ekonomisk målfyllnad. Verksamhet beskrivs mer i form av genomförda aktiviteter och generella inriktningsmål.

Några utvecklingsområden kan nämnas. Internet skulle kunna utvecklas ytterligare för att underlätta kontakt med politiker. Det finns kommuner som har lagt ut e-postadresser till alla kommunens politiker, t.ex. Trollhättan, Uddevalla, Umeå. En annan väg kan vara att använda Internet till ett debatt/diskussionsforum för medborgarna. Här finns flera kommuner som arbetar med insändarsidor, debattforum, chatt etc. (T.ex. Falköping, Umeå, Åmål).

Ett annat utvecklingsområde kan vara att systematisera publicerandet av resultat ifrån brukar-/medborgarundersökningar på kommunens hemsida. Dessa brukar oftast innehålla för Bollebygdsborna intressant information och det är också ett sätt för de som deltagit visa att man tagit tillvara resultatet. Andra utvärderingsområden som kan vara av intresse för medborgarna är resultat från de kommunrevisioner som görs. I båda dessa fall är det även viktigt att tala om hur man lärt av resultatet från undersökningarna/utvärderingarna.

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?

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

Med ”brukarorientering” avses att kommunen har ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och att man är 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 vad de tjänster man erbjuder 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.

I Bollebygd lyfter KF:s inriktningsmål fram verksamheternas service och tillgänglighet, invånarnas delaktighet, möjligheter att påverka, hälsa och känsla av trygghet. Det anges även att barnperspektiv skall genomsyra verksamheterna. ”Devisen ”Bor bra och lever länge” kan sägas vara en sammanfattning av dessa övergripande inrikt-



ningsmål. Det som finns kvar att göra är att mer aktivt föra ut inriktningsmålen i de olika verksamheter och ladda devisen med ett mer tydligt innehåll, t.ex. konkreta och mätbara mål som förtydligar de anvisade inriktningsmålen. Här kan Botkyrka tjäna som förebild när det gäller att hitta fokuserade målområden som alla förvaltningar skall arbeta efter.

När det gäller att beskriva vilka tjänster kommunen erbjuder sina invånare, använder kommunen sig av flera vägar. En är "Bollebygdsguiden" som även finns på Internet. Här finns information om alla kommunala verksamheter, men också till andra myndigheter och organisationer som medborgare kan behöva komma i kontakt med, t ex polis, mödravårdscentral, folktandvård. En annan är broschyrer från kommunens olika verksamheter. Dessa har inte någon övergripande struktur eller gemensam layout, utan utformas utifrån respektive verksamhets kultur och behov. En viktig informationskanal för kommunen är hemsidan där de flesta verksamheter finns presenterade på ett informativt sätt. Omfånget och strukturen på informationen är olika mellan olika förvaltningar. På Internet finns idag 31 blanketter för nedladdning vilket är förhållandevis många. Idag kan ingen av dessa blanketter fyllas i direkt på nätet.

Många kommuner i Sverige arbetar med att ta fram så kallade servicegarantier/deklarationer. Detta kan vara ett bra sätt för en kommun att klargöra vad kommunens olika tjänster innehåller och vad brukarna kan förvänta sig. Dessa garantier/deklarationer är ofta sammanlänkade med en synpunkts- och klagomålshantering (se nedan). Att ta fram denna typ av utfästelser till brukarna skulle kunna vara ett utvecklingsarbete för Bollebygd. Goda förebildar att lära av skulle kunna vara bl.a. Falkenberg, Tyresö och Rättvik.

Kommunen har ingen funktion av medborgarkontorets karaktär. Det vill säga en informations- och stödfunktion som kan ge enkel hjälp på ett ställe kring allt från bygglovshantering till ansökan om barnomsorgsplats. Ett viktigt syfte med denna typ av stöd är att via en personlig kontakt stödja och hjälpa svagare grupper i sina kontakter med kommunal verksamhet. Det finns flera kommuner som erbjuder medborgarna information på detta sätt (Botkyrka, Trollhättan, Uddevalla).

Valfriheten mellan kommunala förskolor och skolor är relativt stor i Bollebygd. Inom förskolan kan platsbrist begränsa valfriheten. Det finns även en friskola i kommunen, Gaddensskolan för barn 6-12 år. Det finns däremot ingen "skolpeng" i den betydelse att elevens val mellan skolor styr fördelning av resurser under budgetåret.. I samband med upprättande av rambudget använder kommunen sig däremot av en kostnadsberäkningsmodell som utgår från elevunderlag i olika åldersgrupper för att fördela medel mellan enheter.

Brukar- och medborgarundersökningar är ett sätt att bedöma brukarnas/medborgarnas upplevelser av de tjänster kommunen erbjuder. I Bollebygd genomförs brukarundersökningar i flera olika verksamheter, men företrädesvis mest inom skolans område. Det verkar vara stora skillnader i systematik när det gäller hur dessa genomförs. Några verksamheter, t.ex. Komvux, gör återkommande brukarundersökningar som är jämförbara över tid. Andra verksamheter har hittills gjort enstaka undersökningar av varierande omfattning. Kommunen har också genomfört några större undersökningar, t.ex. en webbundersökning, en demokratiundersökning samt en alkohol- och drogva-neundersökning. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att systematisera arbetet

med medborgar- och brukarundersökningar, så att de återkommer med jämna tidsintervall, vilket leder till möjlighet att mäta förändringar över tid. Viktigt kan också vara att säkra hur resultaten från undersökningarna analyseras och leder till förbättringar. Idag varierar hur detta görs mellan verksamheterna.

Om brukarundersökningar mäter brukarens upplevelser av kommunens tjänster utifrån ett längre tidsperspektiv, fångar synpunkts- och klagomålshandlingar upp reaktioner som uppkommer mer spontant utifrån speciella händelser. I Bollebygd finns rutiner för synpunkter och klagomål sedan 2003 i hemsjukvård och äldreomsorg, samt inom IFO. Inom omsorgen skickas synpunkts- och klagomålsblanketter ut till vårdtagare ett par gånger per år. Resultat utifrån vad som kommer in från brukarna sammanställs och rapporteras till nämnd vid två tillfällen per år. Komvux har ett ”synpunktsplank” på Internet.

Erfarenheter från andra kommuner visar att det kan vara svårt för brukare att hitta rätt med sina synpunkter på verksamheter om dessa har olika rutiner och vägar för hur synpunkter skall tas emot och hanteras. Här skulle Bollebygd kunna genomföra ett utvecklingsarbete, genom att utarbeta gemensamma rutiner för alla verksamheter avseende synpunkter och klagomål. En gemensam ingång via blankett och via Internet för brukarna där man kan tycka till om kommunen är en bra väg för att öppna upp för fler synpunkter som organisationen kan lära och utveckla sig från. Kungsbacka, Botkyrka, Nacka är olika kommuner som har enhetliga synpunkts- och klagomålshandlingssystem.

Att systematiskt och medvetet bemöta brukare på ett enhetligt sätt är idag ovanligt i kommunal verksamhet. Utbildning i kundbemötande är sker sällan utifrån ett kommunövergripande perspektiv och det är sällsynt med tydliga riktlinjer för hur ett sådant bemötande skall ske. Här finns i Bollebygd liksom i flertalet andra svenska kommuner ett viktigt förbättringsområde. Intressant kan vara att följa det arbete som sker i projektet KommunDirekt som leds av Svenska kommunförbundet. I projektet medverkar Tyresö, Falköping, Trollhättan och Ale.

### **Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän**

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag skall 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. Att klargöra VAD som skall göras brukar ligga på politikernas bord och HUR detta skall genomföras tillhör i större grad tjänstemannaorganisationen. För att arbetet skall fungera frik-

tionsfritt är det en fördel om kommunen har definierat dessa två roller. I tider med krympande ekonomiska ramar söker många kommuner efter effektiva system där politiker kan beställa en definierad verksamhet för en specifik summa pengar som i sin tur är avstämd mot vad som levereras till brukarna.

I Bollebygd har Kommunfullmäktige formulerat 10 övergripande inriktningsmål och två finansiella mål. Kommunens övergripande budget innehåller ramar och investeringsbudget som spänner över tre år. Respektive verksamhetsnämnd och kommunstyrelsen upprättar egna verksamhetsplaner som skall innehålla mål av effektmålskaraktär. Dessa har under senare år fått en liknande struktur, vilket underlättat styrning och uppföljning utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Intrycket är dock att de verksamhetsplaner som upprättats på nämnds nivå inte alltid har en tydlig koppling mellan resursfördelning och den verksamhet som skall levereras.

När det gäller uppföljning av Kommunfullmäktiges inriktningsmål, så är det svårt att verifiera måluppfyllelse, eftersom det inte finns kvantifierbara mål på denna nivå. Uppföljning av måluppfyllelse kan först göras på nämnds nivå. Här varierar graden av exakthet i målformuleringar mellan nämnderna. En diskussion som skulle kunna föras i Bollebygd är om målstyrningen skulle kunna bli tydligare även på Kommunfullmäktigenivå. Det handlar då kanske mest om vilka gemensamma fokus skall kommunen lägga och vilka prioriteringar skall göras mellan olika verksamheter. För att erhålla styreffekt bör dessa fokus och prioriteringar knytas till uppföljningsbara mål. Även när det gäller uppföljningsbara mål i nämndernas verksamhetsplaner skulle kommunen kunna förtydliga många mål avseende kvantitativa och kvalitativa indikatorer. Intressanta kommuner att titta på kan vara Botkyrka, Trollhättan och Västerås.

Tidigare har rapportering till Kommunstyrelsen skett per tertial och till nämnd månadsvis. Dessa rapporter har framförallt avsett ekonomi. Återrapportering avseende verksamhet har skett via muntlig dragning i nämnd några gånger per år. Hur detta görs är inte formaliserat. Redovisning av verksamhet sker framförallt i samband med bokslut. Intervjuarna bedömer att det är viktigt att förtydliga målformuleringar enligt tidigare resonemang, för att återrapporteringssystemet skall kunna ge en rättvis bild av den verksamhet som brukarna erhåller i relation till ekonomi och verksamhetsmål.

Jämförelser med andra kommuner är ett bra sätt att ge en värde mätare på sin egen kvalitetsnivå och produktivitet. Bollebygd har gjort jämförelser inom Göteborgsregionen och genomfört en s.k. kollegiegranskning tillsammans med Alvesta, Hudiksvall, Kungsbacka, Norrtälje, Strängnäs och Trelleborg. Utvärderingen enligt Kommunkompassen är också en väg att genomföra lärande jämförelse med andra kommuner. Svenska Kommunförbundet samordnar ett antal jämförande kvalitetsnätverk där kommuner på ett systematiskt sätt jämför sina verksamheter med varandra. Områden som undersökts i dessa nätverk kan tjäna som inspiration om Bollebygd vill utveckla arbetet med jämförelser.

När det gäller ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän säger de flesta av de intervjuade att detta inte är något stort problem. Gränsdragning mellan de olika rollerna är relativt klar och övertramp där politiker går in på tjänstmännens område eller vice versa har skett men är inte vanliga. Kommunen har inte satt den informella dialogen mellan politiker och tjänstemän i system, utan hänvisar till att det i en så liten

kommun som Bollebygd finns en fysisk närhet som underlättar möten mellan de olika grupperna. För att stärka förståelsen för olika roller, skulle kommunen kunna behöva skapa något form av forum där rollfördelning mellan tjänstemän och politiker diskuteras. Kungälv kan här vara en kommun att lära av. Politiker är synliga i de flesta verksamheter och då ofta tillsammans med chefstjänstemän. Barn- och utbildningsnämnden har under sista året även förlagt en del av sina möten ute i verksamhetslokaler. En kommuns goda relationer mellan politiker och tjänstemän kan vara en styrka att bygga på när det gäller att utveckla styrnings- och uppföljningssystem, då dessa system utgör ett formaliserat samspel mellan politik och utförande verksamhet.

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

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

I svenska kommuner finns ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas även inom förvaltningarna 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 som finns. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Bollebygd har en hög grad av delegation till enhetsnivå när det gäller frihet att disponera budget inom ekonomisk ram och när det gäller anställning av personal inom organisationsram. Det finns även en ingen formell möjlighet till utnyttjande av överskott mellan budgetår för enheterna. Underskott i delar av nämnders verksamheter i de flesta fall lett till att överskott på enheter fått täcka förluster i andra. Detta kan vara en kostnadsdrivande faktor då man på enhetsnivå kan känna att det är onödigt med produktivitetshöjningar, då ett eventuellt överskott försvinner till andra delar i organisationen.

Bollebygd har i flera fall extra resurser som tillförs kommunens verksamhet i form av externa anslag och i form av arbetskraft. I kommunen finns flera EU-projekt, bl.a. mål 3-projekt (kompetensutveckling) inom skolan. ”Utvecklingsdialogen” genomförs med delvis statliga medel och utvecklande av behandlingsvård för ungdomar (länstyrelsemedel). Skolor har tagit hjälp av föräldrar då det gäller upprustande av skolgårdar. Företagarföreningen i Bollebygd sponsrar med cykelhjälm och säkerhetsvästar till skolan.

Tvårsektoriella utvecklingsprojekt kan vara ett sätt att utnyttja kommunens resurser effektivare. Olika förvaltningar skjuter då till begränsade resurser i form av pengar eller personal, vilket tillsammans leder till bättre volym på kommunövergripande insatser som behöver göras. Bollebygd har flera sådana utvecklingsprojekt. Nämnas kan t.ex. attraktiv arbetsplats, översyn av hemsidan, översyn av kost och städresurser, intern samverkan mellan administrativa funktioner. Flera av de projekt som genomförs är beskrivna genom en projektplan som innehåller uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, m.m. Andra projekt är organiserade i lösare samverkansformer där målsättning mm inte är lika tydliga. Styrs denna typ av projekt inte upp kan de vara kostnadsdrivande utan att resultat uppnås. Hör finns möjligheter till utvecklingsarbete genom att kommunen arbetar fram en projektmall som skall gälla för alla projekt. En sådan projektmall skall när den är ifylld klargöra ansvar, resurser, mål, nedlagt tid, m.m.

I en organisation är ett gott ledarskap en viktig faktor för att personal skall känna sig uppskattade och känna ansvar. Det innebär att ledarskapsrollen skall vara tydligt klargjord för chefer och ledarskapet skall även vara synligt i praktisk handling. I Bollebygd finns idag ingen generell ledarutbildning, utan riktade utbildningar erbjuds. Mer om detta under område 6 "Personalpolitik" nedan. Kommunen har inte knutet någon tydlig förväntan till sina chefer genom beskrivningar eller kontrakt avseende resultatförväntningar, ledarskap, m.m. Det utförs enligt uppgift inte några systematiska chefsutvärderingar. Hur cheferna i förvaltningsledning möter sina enhetschefer eller är närvarande bland sina anställda varierar mycket mellan de olika förvaltningarna. Gemensam struktur för hantering av dessa frågor är delar av begreppet "ledarskap". Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att Bollebygd startade en diskussion kring det gemensamma ledarskapet i kommunen. Det finns många kommuner som lagt mycket kraft på att via styrdokument, obligatorisk chefsutbildning, ledarskapsutvärdering, m.m. försökt skapa en enhetlig modell för ledarskap i organisationen. Sådan exempel är Umeå, samt Säffle och Åmål i samarbete..

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende på om styrningsmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp. Det handlar då om att i organisationen ha ett system som klargör vad som skall uträttas och som möjliggör uppföljning av om det som bestämts har genomförts. För en kommun som är tvungen att göra prioriteringar mellan olika verksamheter eller som vill genomföra utvecklingsåtgärder till en rimlig kostnad, är det viktigt att kunna knyta ihop ekonomi med volym och kvalitet. Med andra ord handlar det i grunden om produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till kostnad?

När det gäller ekonomisk återrapportering under löpande budgetår har Bollebygd liksom de flesta svenska kommuner ett väl fungerande system. Ekonomin rapporteras

tillbaka och aggregeras på nämnds nivå månadsvis. Vid ekonomiska avvikelser i förhållande till budget krävs enligt uppgifter vid intervjuerna tydliga åtgärder. Flera vittnar vid intervjuerna om att högre chefer har fått sluta på grund av att man inte lyckats klara budgetmål.

Återrapportering av verksamhet sker inte lika systematiskt. Enligt uppgift sker det i vissa förvaltningar ”då och då”. Nämnderna sammanställer mer omfattande redovisningar av verksamhet halvårsvis. När det gäller återrapportering av verksamhet görs detta oftast genom beskrivning av åtgärder och i form av olika nyckeltal. Dessa är inte alltid relaterade till uppsatta mål, vilket försvårar sammanlänkningen av resurser och uppnådda resultat. Flera chefer både på förvaltningsnivå och enhetsnivå signalerar svårigheter när det gäller att på ett enkelt sätt komma åt aktuell ekonomisk information via kommunens IT system.

Bollebygd har påbörjat ett system för att klargöra styrkedjan från kommunfullmäktige till nämnder och dess verksamheter. Verksamhetsplaner finns framtagna för alla verksamheter. Det är viktigt att kommunen fortsätter detta utvecklingsarbete så att styrkedjan löper vidare ner i olika delar av respektive förvaltning och att det går att göra en tydlig återrapportering av de mål som är upprättade. Ett heltäckande styrsystem skall göra det möjligt att aggregera upp vad som åstadkommes till Kommunfullmäktigenivå och systemet skall koppla ihop resursförbrukning med vad som åstadkommit. Denna utmaning delar Bollebygd med många andra kommuner. Inspiration i detta arbete kan hämtas i bl.a. Västerås som har en egenutvecklad beställar-/utförarmodell och från Tierp som arbetat fram en spännande styr- och uppföljningsmodell. För att klargöra verksamhetens resultat till insatta resurser kan kostnadsbudgetering knutet till reella insatser utgöra ett sätt att bygga upp budget utifrån vad som faktiskt skall produceras. Detta underlättar även vid uppföljning och återrapportering. En början till kostnadsbudgetering finns i fördelning av ram på grundval av elevunderlag. En funktion som har ansvaret verksamhetscontroller är ytterligare ett sätt att hitta vägar att utifrån ett övergripande perspektiv och kopplat till styrdokument mäta verksamhet. Detta finns inte i Bollebygd idag.

Under område 4 ovan diskuterades fördelen med att tydligt beskriva tvärsektoriella projekt med bl.a. målsättning, resursinsats, arbetstid, m.m. Detta är en förutsättning för uppföljning av det tvärsektoriella arbetet som sker i kommunen. Utan en tydlig beskrivning av det som skall göras går det inte heller att göra en systematisk och rättvisande uppföljning. Som tidigare nämnts är det ett av kommunens utvecklingsområden att arbeta med tydliga projektbeskrivningar och givetvis till dess koppla en rättvisande uppföljningsmodell.

## **Område 6 Personalpolitik**

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?

## 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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

En kommun med begränsade resurser bör känna sina behov när det gäller var man skall lägga medel för kompetensutveckling. Det gäller såväl kommunövergripande som per förvaltning. Bollebygd har i samband med en medarbetarenkät för några år sedan identifierat behov av kompetensutveckling som enligt uppgift har resulterat i utbildningsinsatser inom ledarskapsutveckling (t.ex. medarbetarsamtal). Andra exempel på utbildningar som genomförts på grundval utifrån identifierade behov är specialpedagogik för skolpersonal och förskoleläraryt utbildning för barnskötare. Även ledarskapsutbildningar kring t.ex. arbetsrätt kommer ur identifierade behov.

Enligt uppgift kan man i Bollebygd via personalredovisningen spåra kompetensutvecklingstimmar fördelat på män och kvinnor, samt på respektive förvaltning. Detta får faktiskt anses vara ovanligt i svenska kommuner och förtjänar att uppmärksammas. Dessa uppgifter är idag inte kopplade till kommunens ekonomiska resurser budgeterade för kompetensutveckling. Här finns utvecklingsmöjligheter för Bollebygd. När det gäller kompetensutveckling på individnivå upplever utvärderarna att Bollebygd har kommit långt på väg. Medarbetarsamtal tycks genomföras systematiskt i de flesta verksamheter. Ett förbättringsområde är att ta fram rutiner som följs av alla arbetsplatser då det gäller dokumentation av dessa samtal. Det tycks vara så att denna dokumentation sköts väldigt olika på olika arbetsplatser idag. För att ett medarbetarsamtal skall fungera drivande för den egna utvecklingen är det viktigt att förväntningar på medarbetaren, chefen och arbetsplatsen noteras och sparas för kommande samtal.

Det finns i Bollebygd ett lönepolitiskt program. Här finns framtaget fem gemensamma övergripande principer som skall brytas ned på olika personalkategorier. I praktiken har olika yrkesgrupper kommit olika långt då det gäller införande av individuell lönesättning. För yrkesgrupper inom Kommunalarbetsförbundet är detta inte infört. Inom SKTF:s grupper finns systemet på vissa områden och på vissa inte. Inom skolområdet säger man sig ha infört individuell lönesättning, men enligt uppgift blir inte skillnaderna i lön så stora. Lönekriterierna har inte brutits ned och kommunicerats med alla yrkesgrupper i kommunen. Utvärderarna upplever att kommunen är i en process där individuell lönesättning på sikt kommer att få ett större genomslag. Det är då viktigt att kommunicera de grunder som finns för denna lönesättning till anställda och chefer.

Bollebygd har gjort flera goda ansatser när det gäller arbetsmiljöarbete. Kommunen genomförde större medarbetarenkät för några år som berörde frågor kring arbetsmiljön. Enligt uppgift har även lokala arbetsmiljöundersökningar genomförts i alla förvaltningar. Personalavdelningen har arbetat fram kommunövergripande riktlinjer för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Riktlinjerna innehåller bl. a. förslag till

checklistor och hur medarbetarenkäter skall genomföras. Kommunen skall starta upp ett större projekt kring den attraktiva arbetsplatsen i samverkan med bl.a. de olika fackföreningarna. Skall några utvecklingsområden nämnas kan det vara att förtydliga sambandet mellan kommunövergripande arbetsmiljöarbete och det lokala arbetet som sker på enheterna. Ett annat område kan vara att förtydliga ansvaret för vem som skall genomföra de förbättringar som identifierats på grundval av den arbetsmiljöundersökningarna. Det är även viktigt att de psykosociala faktorerna i arbetsmiljön beaktas.

När det gäller ledarutveckling har kommunen som tidigare nämnts genomfört ett övergripande ledarskapsutvecklingsprogram för alla chefer. Denna utbildning genomfördes 1998 och det finns idag i organisationen många chefer som inte gått utbildningen. Enligt vad som nämns under område fyra ovan kan det vara en bra att formera och föra ut en ledarstrategi via en ny gemensam utbildning för alla chefer. Varje år genomförs riktade utbildningar till målgruppen chefer. Det berör olika teman som t.ex. arbetsrätt. Kommunen genomför även ledarskapsdagar varje år, där diskussionsklimatet bland cheferna upplevs vara gott och där det är högt i tak kring olika åsikter. Något kommunen inte har prövat är samverkan med andra parter, t.ex. andra kommuner, näringslivet, m.m. när det gäller ledarskapsutveckling. Det kan vara fruktbart för en organisation att föra in kunskap utifrån och skapa ett lärande avseende ledarskap tillsammans med andra verksamheter.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

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

Området verksamhetsutveckling står i mångt och mycket för de system kommunen använder för att bedriva ett systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete. Arbetet med att på ett kommunövergripande sätt systematiskt utveckla och förbättra verksamheterna är generellt sett ett eftersatt område i svenska kommuner. Här når även Bollebygd en relativt låg nivå i utvärderingen.

I Bollebygd har kvalitetsarbete bedrivits i olika förvaltningar oberoende av varandra. Inom t.ex. skolans område liksom i de flesta svenska kommuner bedrivs ett kvalitetsarbete utifrån Skolverkets krav på kvalitetsrapporter. Detta system har inte satt avtryck i de andra förvaltningarna. Det finns inte något gemensamt och heltäckande system för hur verksamhetsutveckling skall bedrivas i kommunen. Kommunens arbete kring att utveckla styr och uppföljningssystemen i kommunen, utvärderingen enligt Kommunkompassen och bildandet av en kommunövergripande kvalitetsgrupp visar att kommunen ser detta område som viktigt utveckla. Förutom Kommunkompassen har kommunen genomfört en kollegiegranskning tillsammans med flera andra kommuner. Dessa två utvärderingar ger stora möjligheter till att jämföra sig med andra



kommuner för att identifiera förbättringsområden. Det finns ytterligare nätverk där kommunen jämför sig med andra. Nämnas kan jämförelser inom personalredovisningen med Sjuhäradskommunernas och omsorgens jämförelser på nyckeltalsnivå med Sjuhärads- och Göteborgsregionens kommuner.

När det gäller övergripande system för kvalitetsarbete, så finns inte detta i Bollebygd. Generellt sett har de kommuner som skapat struktur kring sitt kvalitetsarbete i huvudsak skapat egna system, snarare än att arbeta efter ISO 9 000, ISO 14 000, TQM, SIQ, m.m. Ofta är dessa system knutna till kommunernas styr- och uppföljningssystem. Exempel att lära av kan vara, Västerås, Falköping, Umeå och Trollhättan.

I en organisation är det den samlade kunskapen som är grunden för nya idéer, utveckling och effektivitet. Därför är det viktigt att kompetens sprids i en organisation och att goda idéer och förbättringsförslag fångas upp. Bollebygd har prövat på några olika försök när det gäller att sprida kompetens. Man har försökt skapa förutsättningar för smidiga övergångar där ny personal och avlämnande går omlott. Bland handläggare och assistenter arbetar man aktivt med att minska sårbarheten, t ex genom att kanslipersonal och ekonomipersonal dubblar, dvs. minst två personer kan klara arbetsuppgifterna. Byte av arbetsuppgifter har förekommit i receptionen för att bredda kompetensen.. Detta skulle kunna genomföras även inom andra verksamhetsområden och i större omfattning. Bollebygd har som många andra kommuner en förslagslådeverksamhet. Den fungerar inte som uppsamlare av goda idéer i någon större omfattning. Här skulle kommunen kunna fundera på om nya system kan införas eller om goda förslag kan belönas på ett stimulerande sätt.

Som i alla andra kommuner finns i Bollebygd ett stort antal IT-system som skall underlätta administration och dokumentation av arbetsuppgifter. Dessa system fungerar mer eller mindre bra. och är i flera fall dåligt kompatibla till varandra när det gäller överföring av data, m.m. Så ser det ofta ut i de kommunala administrativa systemen och det finns oftast inom detta område, liksom i Bollebygd möjlighet till förbättringar och effektiviseringar.

Kommunen har ett Intranät för att sprida information till sina anställda. Systematiken är inte enhetlig och olika verksamheter har lagt ut olika typer av dokumentation. Ett förbättringsområde kan vara att försöka få en enhetlig struktur på den information som läggs ut av olika verksamheter. Det underlättar för de som skall söka i systemet.. Ett heltäckande, tydligt och effektivt intranät skulle kunna rymma styr och uppföljningsdokument, samt tillämpade rutiner som underlättar arbetet avsevärt. För detta krävs dokumentansvar, versionshantering, sökbarhet, m.m. För ett fungerande intranät krävs även hög täckning avseende personer per tillgängliga terminaler. Enligt uppgift finns det inom vissa verksamheter över 20 personer per dator.

## **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?

När det gäller samhällsutveckling kan några områden sägas utgöra värdemätare för hur en kommun samverkar med andra verksamheter i kommunen för att skapa attraktivitet och tillväxt. Det första området gäller föreningslivet. Just föreningslivet är ju den optimala formen för att ur frivilligkrafter skapa goda miljöer för motion, nöje, kompetensutveckling, idrott, m.m. Bollebygd stöder liksom många andra kommuner med föreningsbidrag och möjlighet till investeringsbidrag. Man stöder även föreningar genom att dessa får i uppdrag att sköta t.ex. badplats och idrottsplatser. Det finns beslut om nolltaxa för kommunala lokaler som utnyttjas ideella föreningar. Det finns däremot inget formellt samarbetsforum där kommunen möter föreningarna återkommande. Viss diskussion sker vid de tillfällen då man träffas för fördelning av tid i hallar m.m. Dessa möten sker 2 ggr per år.

Kommunens samarbete och stöd till kulturlivet är ett annat område som är viktigt för invånarna i en kommun. Bollebygd har en unik situation med närhet till ett mycket brett kulturutbud i båda Göteborg i söder och i Borås i norr. Trots detta utbud i närheten finns flera stödformer till det lokala kulturlivet. Kulturföreningen får stöd utifrån upprättad en upprättad verksamhetsplan. Större kulturaktiviteter görs ofta i samverkan med kommunen. Det finns antagna kulturpolitiska mål som antagits av kommunstyrelsen. Kommunen delar sedan 1996 ut ett kulturstipendium till enskild eller till förening. Idag är stipendiet på 6 000 kr.

Bollebygds näringsliv präglas av småföretag. Kontakt med företagen i kommun sker bl.a. genom företagarföreningen där kommunchefen är adjungerad i styrelsen. Kommunen inbjuder näringslivet till frukostmöten 2-4 ggr/år och mötena brukar ha en god närvaro. I kommunen finns även en köpmannaförening. Enligt uppgift är aktiviteten i denna förening inte så hög.

Bollebygd stöd till näringslivet går oftast genom samverkansformer med intilliggande kommuner eller genom Sjuhärads kommunernas samverkansformer. Kommunen deltar i projektet "Tillväxtföretag i Sjuhärad", vars huvudsyfte är information, nätverksarbete och utbildning skall stimulera tillväxt i företag i Sjuhäradsområdet. Sjuhäradsområdet där Bollebygd ingår är ett s.k. Leader+ -område inom EU och programmets syfte är att stimulera turism, kultur, miljö, nyföretagande samt utveckling av befintliga företag på landsbygden. Här finns bl.a. projektet "Sjuhärads företagscheckar" som ger företagsstöd till bl.a. uppstartande av ny verksamhet, marknadsundersökning, produktutveckling och marknadsföring. Ett annat projekt är "Design i Sjuhärad 2001-2004" som syftar till att väcka intresse för design hos företag. Hjälps ges till nystartade företag genom "Nyföretagarcentrum" som ägs av kommunerna Borås, Bollebygd, Svenljunga och Tranemo. Ett annat initiativ som är värt att nämna är "Espira - tillväxtcenter i Sjuhärad". Satsningen är ett samarbete mellan högskolan i Borås och Sjuhärads näringsliv. Syftet är att en kraftfull satsning för att nyföretagande.

När det gäller kommunens närvaro på den internationella arenan, så är den inte så tydlig. Studiebesök i utlandet är inte speciellt vanligt och policyn i kommunen är att man skall vara restriktiv med utlandsbesök. Det finns ett antal mindre EU-projekt. Inom skolan har det skett ett elevutbyte med Frankrike. Kommunen finns med som en del i Sjuhäradsprojektet "Marknadsplats 7-härad", som är ett Leader+ -projekt där fokus är ekologisk hållbar turism. I projektet ingår även tre regioner i Tyskland. Att arbeta internationellt kan var svårt för en mindre kommun, då kostnader i samband med t.ex.

utlandsresor kan vara svåra att motivera i den kommunal budgeten. Kontakter med andra regioner och kommuner i andra länder kan ändå ses som en viktig inspirationskälla för kommunorganisationen och de anställda som verkar i den. En väg att skapa ekonomiskt utrymme för ett internationellt utbyte skulle kunna vara att försöka bygga fler EU-projekt där man kan få stöd när det gäller finansiering.

## **Slutord**

Bollebygd är en ung Kommun. Det är också en liten kommun. Dessa förutsättningar kan vara både en styrka och en svaghet. Generellt kan sägas att det finns stora förutsättningar till ett utvecklingsarbete i Bollebygd avseende de dimensioner som lyfts fram i Kommunkompassen. När det gäller både medborgar- och brukarperspektiv finns i kommunen en närhet till invånarna som kan utnyttjas. I en stor kommun kan avståndet blir större mellan politiker och medborgarna, samt mellan tjänstemännen och de som nyttjar kommunens tjänster.

I en liten kommun finns sällan möjlighet att avsätta stora resurser att genomföra riktade satsningar avseende utvecklingsarbete. Här finns i stället möjlighet att genom samverkan mellan olika personer och ansvarsområden, skapa en bredare förståelse för ett kommunövergripande arbetssätt. I större kommuner kan riktade insatser som är knutna till enskilda personer i ledningsfunktion, ha svårt att få genomslag ute i förvaltningar som många gånger har egna utvecklingsresurser utifrån just förvaltningsperspektivet.

Intrycket är att det i Bollebygd finns en vilja till att utveckla och effektivisera organisationen. Kommunkompassen kan i detta arbete tjäna som en inspirationskälla till diskussion och åtgärder som rör de olika perspektiv som lyfts i utvärderingsverktyget.

## Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av procentuell fördelning av poäng under varje område.

Den maximala poängen på vart av de åtta områdena är 100 p.

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Bollebygds kommun</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	55 %	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	25 %
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	55 %	5.2 Hur sker rapportering från tvärspektoriella projekt och program?	15 %
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	30 %	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	45 %
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	70 %
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	60 %	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20 %
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	45 %	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	30 %
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	35 %	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	60 %
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	60 %	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	80 %
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	30 %	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	40 %
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	5 %	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	40 %
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	20 %	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	15 %
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	80 %	7.2 Strategisk serviceutveckling	35 %
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	60 %	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	15 %
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	40 %	7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	35 %
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	60 %	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	55 %
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	75 %	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	65 %
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	70 %	8.3 Kommunen som partner för näringslivet	60 %
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	0 %	8.4 Kommunens internationella kontakter	25 %
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	35 %		

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Bollebygd i jämförelse med några av de kommuner som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen..

<b>Kriterium</b>	<b>Botkyrka 2003</b>	<b>Karlskoga 2003</b>	<b>Åmål 2004</b>	<b>Falkenberg 2004</b>	<b>Bollebygd 2004</b>
1	83	38	42	53	50
2	76,5	37,5	35	58,5	36,5
3	89,5	60	55,5	74,5	48
4	81,5	62,5	63,5	67,5	50,5
5	76	29	40	43	36
6	72,5	30,5	54,5	51,5	44
7	67	18	25	54	24
8	93	71	76	68	52
<b>Totalt</b>	<b>639</b>	<b>346,5</b>	<b>391,5</b>	<b>471</b>	<b>341</b>

Svenska kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 130-tal kommuner utvärderats i Norge, Sverige och i några andra länder. Följande svenska kommuner har utvärderats förutom Bollebygd: Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2003), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Västerås (2003) och Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.svekom.se](http://www.svekom.se).