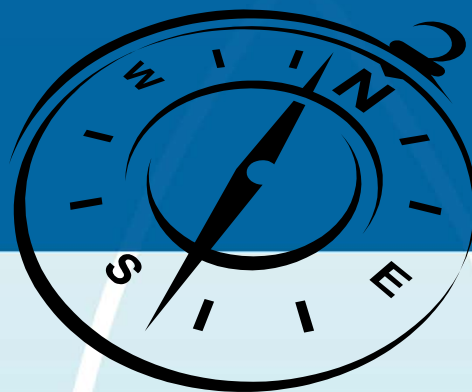


KommunKompassen

ANALYS AV

BORÅS STAD

2010



Christine Feuk, Leif Erichson, Britt-Marie Hedlund och
Catrin Leijon SKL
2010-10-19/21



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Borås Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	13
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	16
	Område 5 Resultat och effektivitet	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	21
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	26
4.	Översikt av poängfördelning.....	30
5	Kortfakta om Borås Stad.....	33

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 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. 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 Borås Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Borås Stad genomfördes i oktober år 2010 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. 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.

Kommunen befinner sig i en spännande fas och där flera delar är under utveckling eller implementering vilket tyvärr gör att det inte alltid premieras i denna utvärdering. Något som däremot definitivt kommer att ge utdelning om kommunen väljer att genomföra en ny utvärdering framöver. Den nya organisationen och på vilket sätt man kommer att bland annat jobba med chefskapet kommer att ge resultat. Likaså den systematik man har i allt man företar sig.

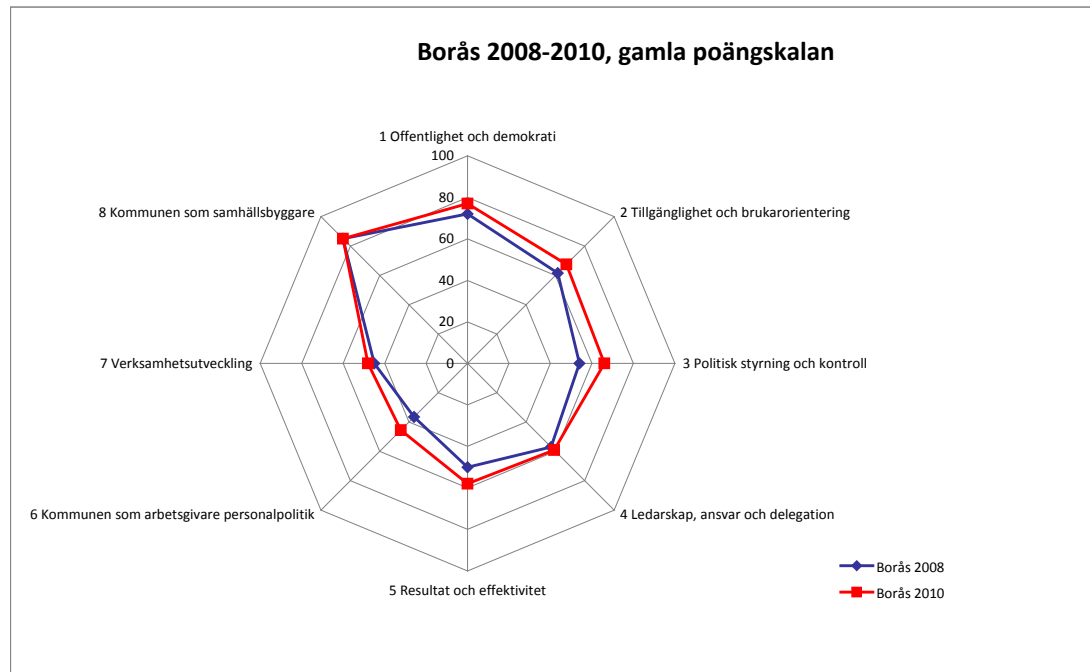
Starkast är kommunen inom område 8, kommunen som samhällsbyggare där kommunens arbete med kulturfrågor sticker ut i jämförelse med andra kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Övriga områden uppvisar en ganska jämn bild vad gäller erhållna poäng och det tyder på att kommunen arbetar systematiskt med alla delar vilket är en viktig faktor för framgång.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Borås Stad 2010 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.

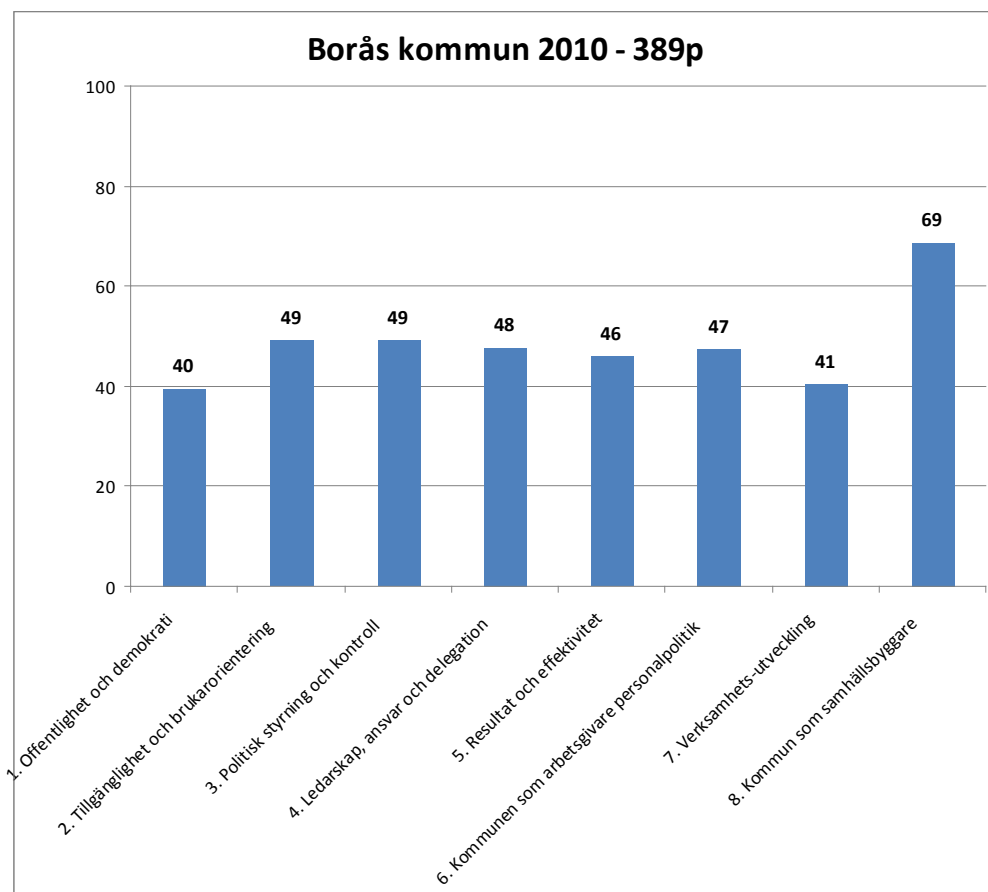
	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	40	77
2. Tillgänglighet och brukarorientering	49	67,5
3. Politisk styrning och kontroll	49	66
4. Ledarskap, ansvar och delegation	48	59
5. Resultat och effektivitet	46	58
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	47	45,5
7. Verksamhetsutveckling	41	48
8. Kommun som samhällsbyggare	69	85
TOTALT	390	506

I diagrammet nedan visas förändringen mellan år 2008 och 2010 enligt den äldre poängskalan.

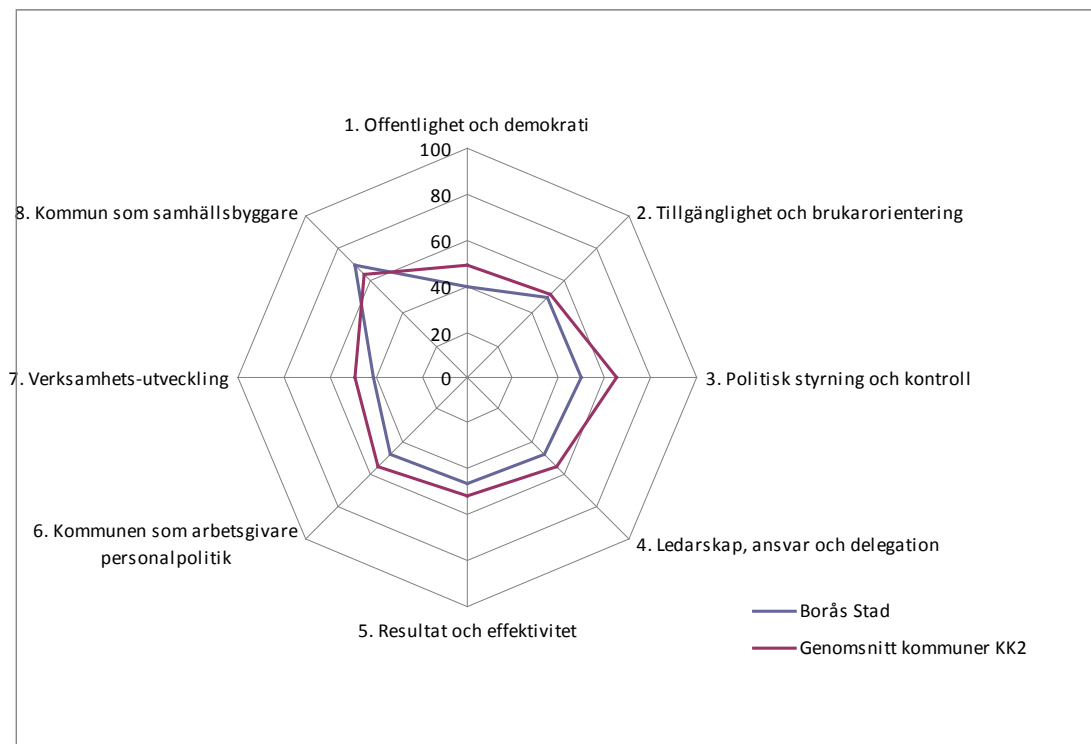


Sammanfattning av resultat

Nedan visas Borås Stads totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Borås Stads profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats från och med 2010.



3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	40

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Boråsbornas 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.

Strategi för demokratiutveckling och information

Borås Stad har idag inget samlat dokument som beskriver kommunens ambitioner kring demokratiutveckling. I den strategiska planen från 2002 är ett av utvecklingsområdena delaktighet och här har man fastställt mål enligt följande: *”Alla invånare ska få möjligheter till inflytande och delaktighet. Medborgarna måste tycka att det är meningsfullt att engagera sig politiskt. Kommunens insatser för att motverka utanförskap bör särskilt rikta sig till ungdomar och personer med utländsk bakgrund. Borås kommun skall ha en öppen dialog med invånare och organisationer.”*

I kommunens styr- och ledningssystem finns också ett anslag kring demokratiutveckling men inte heller här finns ett samlat grepp. Kommunen är dock inne i en omfattande period av att revidera sina styrdokument och i samband med detta kan det kanske vara aktuellt att ta fram ett dokument som på ett tydligt sätt beskriver kommunens ambitioner kring demokratiutvecklingen.

Information till medborgarna

Som medborgare är det viktigt att kunna sätta sig in i vilka kommunala beslut som ska tas och vad som har beslutats. På Borås Stads hemsida kan man ta del av alla dessa dokument för

både kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Tjänstemannaskrivelser och annat kompletterande material finns tillgängligt i form av länkande pdf-dokument både i ärendelistan och i protokollen. Dessutom finns sammanfattningar både av kommunfullmäktige- och kommunstyrelseprotokoll på nätet i form av ”Beslut i Notisform”. Beslut i notisform är dessutom tillgängliga dagen efter sammanträdena. Sättet att ge medborgarna möjlighet att ta del av handlingar och protokoll är föredömligt. Numera kan man även ta del av kommundelnämndernas handlingar och protokoll. Endast i något enstaka fall saknas möjlighet till att ta del av handlingar inför kommundelsmötena.

Ett annat sätt att följa politikens arbete i kommunen är webb- och närradiosändningar av kommunfullmäktige- och kommunstyrelsemöten. Kommunstyrelsesammanträden går att lyssna på via en ljudfil på hemsidan. Via Twitter och Facebook kan man också under sammanträdena ta del av vilka beslut som fattas i de olika ärendena.

Kommunala dokument som budget och årsredovisning är inte sett ur medborgarens perspektiv helt enkla att förstå och ta till sig. Tidningen Såklart Borås skickas till alla hushåll i kommunen fyra gånger om året och innehåller information från kommunen till exempel redovisas i första numret på året fastställda taxor för olika kommunala tjänster. Föredömligt i denna tidning är att man också lagt i en sida som är lättläst allt för att nå så många läsare som möjligt. Dock skulle kommunen kunna utveckla informationen kring budget och årsredovisning genom någon form av ”light-version” till medborgarna. Ett gott exempel att titta på kan vara Piteå som en gång per år skickar en broschyr ut, så kallad populärbudget, med redovisning av Piteås ekonomi och budget, hur förvaltningarna använder skattepengarna och hur visionsmålen uppfylls.

<http://www.pitea.se/sv/Mediarummet/Vart-att-veta/>

Förutom hemsidan så har alltså Borås flera andra kanaler för att nå ut med kommunövergripande information. Dagsaktuella meddelanden från kommunen annonseras i Borås Tidning under samlingsrubriken Anslagstavlan. Annonsen införs torsdagar och söndagar på annonssidorna i slutet av tidningen.

Användandet av sociala medier är mycket varierande bland Sveriges kommuner idag. Borås Stad ligger i framkant när det gäller användandet av sociala medier. Man har de senaste åren uppmuntrat de lokala politikerna och partierna att börja använda sig av sociala medier i sitt arbete. Som ett led i detta finns det på hemsidan en mötesplats för väljare och förtroendevalda där man kan ställa en fråga eller lämna ett förslag till politikerna. På Mötesplatsen finns också Bloggportalen och Twitterportalen där man kan hitta de politiker som bloggar och/eller twittrar. Kommunen använder sig också av Flickr, Bambuser, Facebook och Youtube.

Sammantaget kan man konstatera att Borås Stad håller sig väl framme när det gäller att använda olika kanaler för att informera medborgarna.

Information om resultat

Allt fler medborgare ställer krav på att kunna jämföra kvaliteten på olika tjänster som kommunen tillhandahåller. För att detta skall kunna vara möjligt krävs först och främst att kommunen mäter resultat sina verksamheter. Resultaten från dessa mätningar måste sedan på ett lättförståeligt sätt presenteras för medborgarna. Borås Stad har tagit ett första steg genom att

på kommunens hemsida första sida skapa en ingång under rubriken Kvalitet och Resultat. Denna ingång kan utvecklas med länkar till andra sidor där kommunen också presenterar resultat. Förutom årsredovisning informerar kommunen om resultat via olika kvalitetsredovisningar och i kommundidningen SåklartBorås. Kommunens delårsrapporter anpassas till ett för medborgarna läsbart skick. Eftersom kommunen är uppdelad i ett antal stadsdelar är det dock stora skillnader på hur resultaten presenteras då man har olika strategier för detta.

För att öka tillgängligheten för medborgarna att ta del av kommunens resultat skulle ett IT-stöd kunna underlätta detta. Ett stöd där medborgarna själv kan jämföra olika verksamheter. Detta skulle också kunna användas för att få ingå en dialog med medborgarna resultaten. Något som inte sker idag.

En kommun att titta närmare på kan vara Nacka och deras Jämföraren.

<http://jamforaren.nacka.se/default.htm>

Medborgardialog och deltagande

Dialogen med medborgarna i Borås Stad sker på flera olika sätt. Dels genom olika aktiviteter som sker ute i stadsdelarna men det finns också flera kommungemensamma kanaler. På kommunens hemsida finns en särskild arena kallad Mötesplatsen som är en mötesplats för väljare och förtroendevalda. Här kan man ställa frågor eller lämna förslag. Flera gånger per år har kommunfullmäktige frågestund på sina sammanträden. Några nämnden har öppna nämndsmöten.

Flera olika sociala medier används för dialog med medborgarna. Flertalet av de förtroendevalda kan nås via telefon eller via e-post.

I Norrby bjuder man in en gång i månaden till Medborgarcentrum där medborgarna kan träffa ordförande och vice ordförande för att ställa frågor och diskutera aktuella saker som sker i stadsdelen.

Kommunen försöker fånga upp medborgarnas åsikter om kommunen dels genom en medborgarundersökning (senaste genomförd 2007) och genom Kommunens Kvalitet i Korthet men man har hittills inte varit speciellt bra på att ta hand om och analysera resultaten.

Motverka korruption

Vikten av att arbeta systematiskt med att motverka korruption och att ha tydliga etiska förhållningssätt har aktualiserats i flera kommuner under de senaste åren. I Borås Stad finns etiska regler som bland annat fastställer hur man som anställd och förtroendevald ska agera i frågor som rör bisysslor, beroendeställning, jäv, representation, kontokort etc. Revisionskontoret har också gett ut PM kring muta och bestickning.

Genom kommunens personaltidning Saxen har man diskuterat meddelarfriheten och vart man kan vända sig och hur man kan bete sig om man har något att berätta. Kommunen skulle kunna utveckla detta ytterligare genom en så kallad "Whistleblower"- funktion som även kommuninvånare kan vända.

Örebro kommun kan vara en intressant kommun att titta närmare på när det gäller deras arbete att motverka korruption.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Informationspolicy – koppling till budget dock svag • Handlingar före möte tillgängliga, KF sändningar och användning av sociala medier. Målgruppsanalys för användning av sociala medier • Ingång kvalitet och resultat • Finns initiativ till medborgardialog ute i kommundelarna t.ex. möteplats Göta/Medborgarcentrum Norrby • Tillgängliga med e-postadresser och andra ingångar till politiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring medborgardialogen och redovisning av resultat till invånarna för att skapa dialog och delaktighet. 	<ul style="list-style-type: none"> • En samlad ambition kring demokratiutveckling i ett dokument saknas • Lite redovisning av resultat till medborgarna • Ingång kvalitet och resultat – kan fyllas med mer innehåll • Få jämförelser internt och externt • Resultat publiceras bara via pdf-filer • Avsaknad av analys och kommentarer kring vid publicering av resultat • Det finns ingen gemensam systematik kring medborgardialog • Avsaknad av dokument kring etiska regler

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">49</p>

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.

Strategi för brukarorientering

I kommunens styr- och ledningssystem fastställs att: *”De senaste åren har ökat fokus på medborgarna och brukarna/kunderna och deras krav på information, valfrihet, kvalitet, delaktighet och medbestämmande i den offentligt finansierade verksamheten. Denna utveckling ställer nya krav på Borås Stad, krav på en ökad dialog med medborgarna/brukarna/kunderna, ständig effektivisering och en hög kvalitet på tjänsterna.”* Kommunen har alltså i sitt styr- och ledningssystem en strategi för brukarorientering men kopplingen till budgetdokumentet är inte tydlig. Något som kommunen kan utveckla ytterligare.

Tillgänglighet och bemötande

Bemötande är en central fråga för kommunen. I kommunens kvalitetspolicy finns ett antal kvalitetsfaktorer där bemötande är en del. I budgetdokumentet finns mål för bemötande som skall följas upp. Uppföljningen sker i sept/okt och redovisas till kommunfullmäktige. Genom denna uppföljning kan man också identifiera ett antal indikatorer för varje kvalitetsfaktor som man sedan skall kunna använda för att följa upp på ett systematiskt sätt i hela organisationen.

Idag är inte bemötande och tillgänglighet en faktor vid nyrekrytering men det diskuteras överallt i verksamheten.

Det finns inget tydligt kriterium i lönekriterierna kring skicklighet i bemötande. Det finns styrande kriterier för chefer och ledare men för övrig personal har man inte nått dithän än. Att premiera verksamheter/personer som utmärker sig positivt sker i ganska liten omfattning. Inom äldreomsorgen utser man årets glädjespridare.

Kommunen mäter på flera olika sätt tillgänglighet och bemötande till exempel genom Kommunens Kvalitet i Korshuset men man har inte tagit hand om resultatet eller analyserat det.

Information om service och tjänster

Borås Stad är duktig på att mäta och utvärdera innehållet på sin hemsida regelbundet genom bland annat veckovisa statistikuppföljningar. Utöver detta mäts statistiken i den interna sökmotorn samt sökbegrepp från Google index. Löpande statistik från delningslänkar till och från sociala medier vägs också in i arbetet. Kommunen har också infört ett verktyg för ”kund”-dialog på webbplatsen för att förenkla feedback på innehållet samt felrapportering av saknat material, trasiga länkar och liknande.

Att som brukare kunna göra jämförelser mellan olika enheter är inte helt lätt. Inom skolan görs jämförelser mellan kommunalerna men i övrigt är det svårt att hitta jämförelser på enhetsnivå. Kommunen har lagt ut länkar till öppna jämförelser. För att ytterligare öka brukarnas möjlighet att jämföra och ta del av resultat är detta ett område som kommunen definitivt kan utveckla.

Alla brukare har inte lika lätt att ta till sig information och därför är det viktigt att man erbjuder flera olika alternativ för detta. Borås Stad är duktiga på detta. I kommuntidningen SåklartBorås finns en lättläst sammanfattning av artiklar. Hemsidan har två olika lättlästa avdelningar. Det finns talsyntes på hemsidan och man erbjuder kommunen växel erbjuder teletal.

Idag har kommunen inte någon ”en-dörr-in”-funktion men det är något man har för avsikt att titta närmare på i samband med att den nya organisationen kommit på plats under 2011.

När det gäller e-tjänster ligger kommun ganska bra till med funktion för bokning av lokaler, en skolportal, hantering av bygglovsansökan digitalt, sök i kommunen diarium m.m. Men mycket handlar fortfarande om möjlighet att ladda ner blanketter i pdf-format.

Valfrihet och påverkan

Inom kommunens egna serviceutbud erbjuder kommunen möjlighet att välja skola och förskolor. Dessutom finns det nio enskilda förskolor och fristående skolor samt sju fristående gymnasieskolor. 2009 införde Borås valfrihetssystem enligt LOV i hemtjänsten vilket man också infört inom daglig verksamhet inom LSS. Kommunen har infört vårdnadsbidrag. Det finns möjlighet till en förenklad biståndshandläggning där brukarna själva väljer innehåll för de åtta timmar man förfogar över. Om man fyllt 90 år har man möjlighet att flytta in på särskilt boende utan biståndsbeslut.

Dialogen med brukarna är viktig och inom flera verksamheter jobbar man med individuella utvecklingsplaner. Som brukare har man också möjlighet att på flera olika sätt välja volymen på serviceutbudet till exempel inom förskolan, när det gäller sophantering, yttre trädgårds-tjänst (tillval för hemtjänstkunder) etc.

Inom vissa delar i kommunen har man infört ”pengsystem” eller liknande för fördelning av kostnader men man gör det inte konsekvent och det blir för utvärderarna oklart om det verkligen fungerar i praktiken.

Brukarundersökningar

NKI-undersökningarna är en viktig del i kommunstyrelsens uppföljning av hur de olika verksamheterna tillgodoser brukarnas behov och ger en grund för beslut om styrning av verksamheten. Under 2009 genomfördes NKI-undersökning på fritidsgårdar, bibliotek, förskola, fritidshem, grundskola, gymnasieskola, individ- och familjeomsorg, hemtjänst, särskilda boenden och handikappomsorgen.

Förutom NKI-undersökningen, som är en kommunövergripande undersökning, genomförs en rad olika brukarenkäter och/eller fokusgrupper. Man har också en dialog med de flera olika råd som finns i kommunen.

Att ta tillvara resultaten och göra jämförelser både internt i organisationen inom och mellan olika verksamheter samt med liknande verksamheter i andra kommuner är ett utvecklingsområde för kommunen. Vissa jämförelser görs idag men inte med någon större systematik och det är svårt att se vilka analyserna är av jämförelserna.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

När det gäller hantering av synpunkter och klagomål är bilden något splittrad. Det finns ett system kopplat till medborgarkontrakten men sedan har flera av verksamheterna egna system. Här bör kommunen ta ett samlat grepp och gör ett gemensamt system för kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styr- och ledningssystemet innehåller medborgar- och brukar/kundperspektiv. • Bemötandet är en central fråga. Kvalitetspolicyn – fem kriterier – KF lyfter in en av dessa kriterier i budgeten (bemötande). • Arbetet med tillgänglighet på webben • Det finns bra exempel kring valfrihet t.ex. inom skolan. • Brukarundersökningar sker i alla verksamheter. • Medborgarkontrakt – utvärdering har skett och nu blickar man framåt på hur man skall gå vidare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring att analysera brukarundersökningarna och göra jämförelser mellan verksamheterna/enheterna • Vitalisera medborgarkontrakten. • Utveckla synpunkts- och klagomålshanteringen med ett kommungemensamt system. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen utvecklad medborgar- och brukar/kundperspektiv i budgetdokument. • Avsaknad av bemötandebildning för alla med koppling till utvecklingssamtal och lönesättning. • Brukarundersökningar används ej för jämförelser mellan verksamheter. • Få ingångar för synpunkts- och klagomålshandling. • Avsaknad av återkoppling till medborgarna kring inkomna synpunkter och vilka åtgärder som eventuellt dessa leder till.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	49

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.

System för styrning/uppföljning

I kommunens strategiska plan uttrycks mål för nio utvecklingsområden; boende, trygghet och hälsa, arbete och företagande, utbildning, kultur, delaktighet, stadens miljö och kommu-

nikationer. Kopplingen till målen i budgeten är dock inte helt tydlig. Kommunen har antagit ett nytt styr- och ledningssystem och under hösten kommer visionen och strategier för Borås Stad att revideras. Kommunledningen beskriver själva utmaningen i att kopplingen mellan visionen och underliggande målkedja måste förbättras. De programområden som ska utgöra den kommande visionen ska vara utgångspunkt för målskrivning och uppföljning.

Kvalitetspolicyn innehåller till viss del en ansats om värdegrund men detta kan utvecklas betydligt. En kommun som kan vara intressant att studera när det gäller värdegrundsarbetet är Kungsbacka kommun och deras värdegrundsarbete BITT.

Tydliga politiska mål

Verksamheterna upplever att de styrs av tydligt av kommunfullmäktiges mål. Enligt kommunens styr- och ledningssystem skall de mål som fastställs vara SMARTA. Den nya styrmodellen innebär att KF-målen är tydliga med hjälp av styrmått. Vid en närmare granskning av fackförvaltningarnas mål har dessa inte alltid en tydlig koppling till KF-målen. Ibland är målen i en kommundel eller nämnd ingen nedbrytning av KF-målen, möjligen en justering av styrtalen. Bilden är alltså inte helt klar. Inom vissa områden är styrningen från KF tydlig och man kan följa en målkedja ner i organisationen inom andra områden är bilden en annan.

Kommundelsnämnderna har inte jobbat så mycket med sina mål och inom vissa nämnder sker ingen politisk styrning utan där sker detta på tjänstemannanivå.

En kommun att titta närmare på kring hur man byggt upp sin styrkedja är Uddevalla kommun.

När det gäller kommunens bolag finns det inskrivet i ägardirektiven att de skall följa samma direktiv som gäller för kommunen kring personal, information och ekonomi. De senaste åren har man arbetat för att likställa kraven och knyta bolagen närmare kommunen. Bolagen ingår till exempel i kommunens dialogforum. Vid upphandling av externa utförare finns vissa policydokument med men det är troligtvis ingen systematik kring hur detta sker.

Idag finns ingen tydlig koppling mellan målformulering och fördelning av resurser i budget men kommunen har detta på sin agenda – en resa att få hela kedjan att fungera med mål, resurstilldelning, verksamhet och uppföljning.

Uppföljning och rapportering

Redovisning av de övergripande verksamhets- och kvalitetsmålen följer samma struktur som budgeten, uppföljning med indikatorer. Rapporterna innehåller redovisning av förbrukning men det sker inte någon redovisning tvärssektoriellt.

Man tar regelbundet fram rapporter som avser både ekonomi och verksamhet. Vissa förvaltningar pekade ut att göra ”10-dagars uppföljning” vilket innebär att man tio dagar in på ny månad skall redovisa ekonomi och ett antal verksamhetsmått. Förvaltningarna rapporterar ekonomi och verksamhet till sina nämnder. Nämnderna och bolagen rapporterar i sin tur till kommunstyrelsen i april och augusti.

Rapporteringen sker inte alltid utifrån en aggregering av resultat på enhetsnivå. De centrala målen är väldigt översiktliga och utifrån dem bryter man ner, tolkar och utformar egna mål inom kommundelarna och verksamheterna. Det ser olika ut i olika nämnder men även inom samma verksamhet.

En viss resultatjämförelse sker på tvärs över sektorsgränserna men handlar nästan uteslutande bara om HR-mått. En del jämförelser med andra kommuner görs. Sedan 2006 deltar Borås i Nyckeltalsinstitutets Jämställdhetsindex JÄMIX. Resultatjämförelser sker med Linköping och Örebro. Andra exempel är KKiK och Jämförelsenätverket.

Förvaltningsrevisionen sker systematiskt men det är inte alltid som det sker en återkoppling till kommunstyrelsen utan rapporteringen sker direkt till berörd nämnd.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Sedan förra utvärderingen har det skett en förbättring när det gäller ansvarsfördelning och rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. I och med införandet av den nya organisationen från årsskiftet kommer en revidering av delegationsordningen att ske. Modellen för rollfördelningen är dock inte i alla avseenden helt tydlig när det gäller hur man tar initiativ till olika frågor och hur verksamheten skall bedrivas. Men vid intervjuerna lyfts vikten av ett förtroendefullt samarbete fram och att man ibland behöver en påminnelse kring rollerna.

Samspel och dialog

Det finns flera arenor för dialog mellan förtroendevalda och tjänstemännen dels genom det dagliga mötet men också genom PLUPP-samtalen. Tjänstemännen upplever att de arbetar nära kommunalråden och att det är ett system som fungerar. Varje måndag finns en fast tidpunkt för beredning och då finns även möjlighet att lyfta andra frågeställning som kan kräva att man agerar snabbt.

Förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheten genom dels regelbundna träffar med kundenscheferna och enhetscheferna. Man har fadderpolitiker och presidierna är ute i verksamheten varje månad och möter verksamheten.

I samband med ny mandatperiod erbjuds en politikerutbildning. Någon nöjdhetsundersökning eller liknande ställs inte till politikerna i syfte att fortgående utveckla tjänstemannaorganisationens support och stöd till de förtroendevalda. Detta är något som kommunen skulle kunna arbeta med för att kunna följa upp och utveckla stödet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiplan • Styr- och ledningssystemet som ett paraply för hela organisationen. • Övergripande verksamhets- och kvalitetsmål. • Tydlig redovisning av övergripande mål i årsredovisningen. • Tydlig rollfördelning kring vad och hur-frågorna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta arbetet med målstyrningsmodellen så att den får genomslag i hela organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Den strategiska planen har ingen koppling till budgetdokumenten. • Ingen dokumenterad värdegrund. • Styrkedjan fungerar inte hela vägen ut i organisationen. • Rollfördelningen är inte tydlig i hela organisationen. • Avsaknad av en välutvecklad politikerutbildning. • Nöjdhetsundersökning till politiken.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	48

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Borås Stad har sedan många år haft en kommunövergripande ledarskapspolicy. Under 2010 har man arbetat fram nya "Riktlinjer för chefskap i Borås Stad" samt en "Chefsöverenskommelse" som tydligt tar upp ansvar och delegation för stadens chefer. Tanken är att den, när den är implementerad, skall följas upp årligen.

Resultatenheternas ansvar

Enhetscheferna har ett budgetansvar och kan göra mindre omdisponeringar. Vid större omdisponeringar måste man föra en dialog med sin förvaltningschef. När det gäller tjänstetillsättningar har man däremot inte full frihet. En utökning av tjänster skall godkännas av närmaste chef. Inom någon annan verksamhet går detta upp till beslut i nämnden. Regelverket är alltså lite olika inom olika verksamheter. Flera verksamhetschefer säger också att kommunens personalchef skall kopplas in både vid rekrytering och vid vakansprövning.

Nämndernas resultat, såväl positiva och negativa, ska balanseras över till nästkommande år. Detta gäller dock inte för enheterna. Inom LSS har man en resursfördelningsmodell som man justerar varje månad vilket innebär att man inte har en budget i traditionell mening.

Tvärsektoriellt samarbete

Dokumentation av tvärsektoriella projekt i kommunen förekommer men det finns inte en tydlig modell för hur arbetet skall gå till. Endast i enstaka fall innehåller projektbeskrivningarna uppgifter om mål, tilldelad budget, projektledaransvar etc. I en kommun av Borås storlek borde det finnas en tydlig modell för att få en bild över de tvärsektoriella projekt som finns. En kommun att titta närmare på vad gäller projektmodell är Kungsbacka kommun som tagit fram en handbok som nu implementeras i organisationen.

Exempel på projekt som har dokumenterats är Stadsträdgården, Pinocchioprojektet, Teaterbienalen och Simonslandet.

Dokumentationen och kartläggning av tvärspektoriella processer förekommer men precis som för tvärspektoriella projekt kan detta utvecklas och där man på ett tydligt sätt gör sammanställningar för att se vilka processer som finns kartlagda.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunen har precis tagit fram nya riktlinjer för chefskap/ledarskap. Syftet är att tydliggöra vilka förväntningar och krav som ställs på en chef i Borås Stad. I Borås Stad innebär chefskapet en formell roll i organisationen med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Chefsöverenskommelser ska skrivas med alla cheferna. Överenskommelserna skall innehålla dels ett antal generella punkter men också några personliga och det skall finnas en koppling till lönesättningen. Mallar är framtagna och har processats via samverkan och är nu på gång att börja användas. I den föreslagna modellen finns inte medtaget vad som händer om man som chef inte uppfyller överenskommelserna.

Kopplat till överenskommelserna kommer det att ske en årlig uppföljning och utvärdering. Idag sker uppföljning men det finns ingen gemensam modell utan det sker på lite olika sätt beroende på vilken verksamhet man frågar.

Kommunen har ingen tydlig linje för hur man belönar goda ledarprestationer. Idag sker det mestadels genom lön eller ytterligare utbildningsinsatser/kompetensutveckling.

Kommunledningens kommunikation

Sedan 2008 har kommunen en koncernledningsgrupp som består av 10 personer. I denna grupp alternerar förvaltnings- och bolagscheferna. Kommunchefen träffar alla chefer (450 st) en gång per år för att diskutera värderingsfrågor, riktlinjer, organisation med mera. Att föra ut kommunfullmäktiges mål i hela organisationen är inte lätt och för att underlätta detta arbete kommer man att införa ett beslutsstödssystem. Idag når man olika långt i organisationen.

För att bära fram organisationens mål och värderingar skickas informationsbrev till alla medarbetare, man diskuterar i verksamheternas ledningsgrupper. Flera gånger per år träffar cheferna sin personal för att prata om målen. Man använder sig också av personaltidningen Saxon och intranätet för att få ut information.

Skulle en chef få problem i sitt uppdrag finns det flera vägar att gå för att få hjälp dels kan man vända sig till närmaste chef eller begära att få ett samtal med kommunchef eller kommunalråd och dels kan man vända sig till personalavdelningen. Dessutom använder sig kommunen av Previa dit man kan ringa och få stöd och råd.

Ledarutveckling

Borås Stad har ett välutvecklat ledarutvecklingsprogram som består av ett basprogram på nio dagar som är obligatoriskt. Till detta finns också ledarskapsprogram för chefer på strategisk nivå, mentorsprogram, handledning, intern chefsförsörjning, intern rörlighet, lärande för omvärlden, rekrytering/avveckling samt andra specialkurser. En del sker i egen regi men man samverkar också med externa aktörer.

Ett särskilt forum kallat dialogforum har inrättats som består av 30 grupperingar som ses två gånger per år. Här ingår alla chefer och grupperingarna är tvärsektoriella. I dialogforum diskuteras chef- och ledarskapsfrågor, styrsystem och mycket annat.

Kommunen har flera externa samarbeten kring ledarutveckling. Inom skolan samarbetar man med Göteborgs Universitet och man medverkar i forskningsprojektet CHEFIOS (Chefskap, Hälsa, Effektivitet, Förutsättningar i Offentlig Sektor).

Något kommunövergripande program för chefsrekrytering har man inte i kommunen. Inom skolan finns en rekryteringsutbildning. Medarbetarcentrum kan stödja personalen i deras karriärsutveckling inom kommunen eller i grannkommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Riktlinjer för chefskap och chefåtagandena – (dock ej ännu implementerade). • Framtagning av riktlinjer för chefskap och chefsåtaganden med uppföljningsmodell för utvärdering. • Välorganiserad ledningskedja på ledningsnivå med mötesarenor. • Ledarskapsutbildning. • Dialogforum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementering av riktlinjer för chefskap och chefsåtagande 	<ul style="list-style-type: none"> • Otydligt ansvar på resultatnivå kring budget, personal och organisation. • Resultatenheterna får ej disponera över- eller underskott mellan åren. • Avsaknad av projektmodell. • Outvecklad ledningskedjan när på verksamhets/ enhetsnivå. • Avsaknad av en gemensam kommunmodell för hur förvaltningschefer skall framstå som bärare av kultur och värderingar. • Brist på systematik för intern chefsförsörjning.

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	46

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan

våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Borås Stad är på väg att skapa en strategi för resultatstyrning genom sin modell där kommunfullmäktiges verksamhets- och kvalitetsmått uttrycks med resultatmått. Det som krävs är att få en tydlig röd tråd mellan alla hierarkiska organisationsnivåer. Någon uttalad övergripande strategi för effektivitetsutveckling finns däremot inte.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunens resursfördelningssystem bygger på två parametrar basresurser och tilläggsresurser. Basresurserna delas ut efter en schablon baserat på befolkningsutvecklingen. Tilläggsresurserna fördelas utifrån faktorer som beskriver den sociala situationen. Modellen gäller dock till för fördelning av medel till individ- och familjeomsorgen eller LSS-verksamheten. Någon beräkning av vad tjänsterna faktiskt kostar har man däremot inte gjort. Ute i verksamheten fördelar man utifrån behov. Man äger här frågan för att göra prioriteringar.

Mätningar görs både vad gäller kostnader och kvalitet men det är sällan som man mäter resurser i relation till uppnådd kvalitet det vill säga effektivitet.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

En ekonomisk uppföljning på övergripande nivå sker regelbundet varje månad. Vid eventuella överskridanden måste beskrivningar göras på hur man skall åtgärda detta. Måluppfyllelsen försöker man följa upp på samma sätt. Kommunstyrelsen har två gånger per år planerings- och uppföljningssamtal med nämnderna. På tjänstemannasidan finns motsvarande modell kallat TUPP-samtal.

På enhetsnivå sker också regelbundet en uppföljning av ekonomi och mål. Även här måste åtgärder presenteras om man uppvisar avvikelser.

Hittills har inte det inte lett till några märkbara konsekvenser om man inte lyckas åtgärda uppkomna avvikelser men tanken är att detta skall bli tydligare i och med det nya chefsuppdraget.

För att följa upp och effektivisera processerna har vissa verksamheter börjat använda sig av Sex Sigma och det finns ett beslut om att kommunen skall ta ett gemensamt grepp kring detta. Flera förvaltningar är certifierade enligt ISO.

Kommunikation kring resurser och resultat

Ekonomi för kommunen i sin helhet följs upp och kommuniceras men uppföljning av kvaliteten är det något sämre med. De verksamheter som är centraliserade har man betydligt bättre kontroller på kommunövergripande nivå. En hel del rapportering sker också via olika excel-mallar vilket gör det svårt att få en helhetsbild.

Medarbetarna får information oftast via sina chefer på arbetsplatsträffarna. För vissa chefer är det viktigt att göra medarbetarna delaktiga medan andra menar att man inte skall oro i onödan.

I samband med PLUPP- och TUPPsamtalen diskuteras resursförbrukning och resultat.

Jämförelser

Kommunen säger sig jämföra sig på flera olika sätt med andra kommuner med hjälp av nationell statistik. Till exempel jämförelser inom Sjuhärad, Kommunens Kvalitet i Korthet, Jämförelseprojektet och Öppna jämförelser. Det framgår dock inte helt tydligt vilka analyser man gör och hur man förmedlar resultaten och man säger själva att man inte är så bra på att ta hand om resultaten.

Interna jämförelser inom skolan sker bland mellan kommunalar avseende personalens kompetens, resultat på nationella prov i årskurs 3 och 5, elever som uppnår mål i engelska, matte och svenska, meritvärde etc. När det gäller jämförelser mellan egna enheter och icke kommunala enheter sker det inte idag.

Extern samverkan

Ett samverkansavtal finns mellan Sjuhäradskommunerna som möjliggör köp av tjänster för utförande av miljötillsyn och livsmedelskontroller i respektive kommun. Samhällsplaneringsavdelningen samverkar med Trafikverket och angränsande kommuner kring trafikinvesteringar och planering som rör järnvägar, riksvägar och gång- och cykelvägar. Det finns ett gemensamt gymnasieintag inom Sjuhärad. Södra Älvsborgs Räddningstjänstförbund är ett kommunalförbund som organiserar och driver räddningstjänst i sex kommuner.

Medarbetarcentrum i Sjuhärad är en möjlighet för den som är tillsvidareanställd i de sex kommunerna och erbjuder här en neutral part för bland annat samtal, webbaserad jobbförmedling och livs- och karriärplanering. Borås Stad är ett gott exempel på hur man kan samverka med andra externa parter.

Kommunen samverkar också en hel del med olika frivillig organisationer som Svenska Kyrkan, pensionärsföreningar, Röda Korset, demensförbund, hembygdsföreningar. Både i Bergdalen och Engelbrekt har man ett samarbete med Bergdalens IK som kommer till skolan och har rastaktiviteter med elever i år 4-6 och dessutom erbjuder man friskvård i halvklass.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Produktivitetmätningar. • Uppföljningssystemet, rapporter med täta intervall både kring ekonomi och verksamhet. • Avvikelsehantering. • Olika system för att arbeta med effektiviseringar. • Jobbar aktivt med olika jämförelser. • Flera exempel på samverkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt utveckla resursfördelningsmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivitetsstrategi saknas. Verktyg finns men det finns inte en tydlig tanke kring effektivitet. • Otydlighet i hantering av avvikelsehanteringen. • Flera olika resursfördelningssystem. • Avsaknad av system för systematisering av verksamhets- och måluppföljning • Få jämförelser på enhetsnivå

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	47

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.

Personalstrategi

Borås Stad jobbar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare Kommunen håller på att se över sitt personalpolitiska program och det är just ute på remissrunda. Man jobbar med en personalrekryteringsmodell där man gör prognoser på framtida personalbehov. Uppföljningen sker via den personalekonomiska redovisningen. Det finns en rekryteringsstrategi framtagen och man jobbar med att arbeta fram en e-rekryteringsmodul för att säkerställa processen och hanteringen. Kommunen har vid flera tillfällen också använt sig av kommuntidning Klart Borås för att marknadsföra kommunen.

Rekrytering

En analys har gjorts av styrkor och svagheter för att attrahera nya arbetstagare. Man har tagit fram ett marknadsföringsmaterial som skall sälja kommunen som arbetsplats. All personal erbjuds friskvård men varje förvaltning har fått göra egna avgöranden om vilken friskvård som skall erbjudas och hur stora friskvårdsbidragen skall vara. Förutom friskvårdsbidrag erbjuds friskvårdkvällar och det finns en friskvårdsklubb, MerKraft, som anordnar aktiviteter för att främja och inspirera till en aktiv fritid. Aktiviteterna är kostnadsfria eller subventionerade.

Kommunen har vid flera tillfällen också använt sig av kommuntidning Klart Borås för att marknadsföra kommunen. Man har gjort en stor satsning med tryckt material till unga som bland annat delas ut på caféer.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen kartlägger 2 ggr per år vilket utbildningsbehov som finns ute i verksamheterna och utifrån denna kartläggning skapas en utbildningskatalog. Särskilda satsningar görs bland annat för omvårdnadspersonal och barnskötare. Man satsar på LSS-utbildning och lärarlyftet/förskolelyftet. Det finns också, som tidigare nämnts, en särskild chefsutbildning.

Kommunen bedömer att 90-95 % av personalen årligen genomgår ett medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalet skall utmynna i en individuell kompetensutvecklingsplan enligt de personalpolitiska riktlinjerna men det har inte fått något större genomslag och man har ingen egentlig uppfattning hur många medarbetare som har en individuell kompetensutvecklingsplan.

När det gäller vilka resurser som satsas på kompetensutveckling finns på övergripande nivå ingen sammanställning över detta. Endast större satsningar som görs har man kontroll på.

För att stärka medarbetarna i deras i utveckling av service och organisation får samtliga medarbetare en introduktionsutbildning. Inom äldreomsorgen har man börjat testa utbildningsinsatser via intranätet i form av till exempel filmer.

Individuell lönesättning

Samtliga chefer utbildas i att hålla lönesamtal och uppfattningen är att merparten av medarbetarna också erhåller ett årligt lönesamtal. Om detta inte sker blir det en snabb återkoppling från facken att det inte fungerar. Någon uppföljning utöver detta sker inte idag.

Kommunens lönekriterier är väl kända och funnits i många år. De övergripande kriterierna bryts ned till olika yrkesroller. Lönesystemet premierar individer som bidrar till gruppens utveckling men det är sällan som en hel grupp premieras.

Arbetsmiljöarbete

Arbetet med att genomföra medarbetarundersökningar har legat ute på kommundelarna men i och med införandet av den nya organisationen från och med 1 januari 2011 kommer man att genomföra en kommungemensam medarbetarundersökning. Arbetsmiljöarbetet har alltså varit tunt men kommer att utvecklas i samband med omorganisationen.

För att mäta och bedöma arbetsvillkor använder sig kommunen av arbetsvillkorsindex som är ett sammanfattande index som utgår från tio mätbara nyckeltal kring arbetsvillkor. Resultaten jämförs med Linköping och Örebro. Flertalet förvaltningar följer upp det systematiska arbetsmiljöarbetet i samverkansgrupperna på förvaltningsnivå.

Mångfald

Riktlinjer finns för jämställdhet finns i det personalpolitiska programmet. Samtliga förvaltningar gör jämställdhetsplaner och mångfaldsplaner. Sedan 2006 deltar Borås i Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex JÄMIX. Resultatjämförelser görs med Linköping och Örebro.

Kommunen har ett program för kränkande särbehandling och flertalet av kommunens skolor publicerar sina likabehandlingsplaner på nätet.

Kunskap i ett annat hemspråk är en merit vid anställning som väger högre om det finns sökande med samma behörighet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Genomarbetat tänk kring personalpolitik och kommunen som arbetsgivare. • Personalstrategi och man jobbar aktivt med den. • Rekryteringsguide på nätet. • Man har börjat arbeta med ett tänkt kring attraktiv arbetsgivare. • Utbildningsmäklarna som årligen inventerar organisationens behov och utifrån detta skapar en utbildningskatalog. • Regelbundenheten i medarbetarsamtalen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt påbörjat arbete kring kommunen som attraktiv arbetsgivare genom att synliggöra detta 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenssituationen mot övriga landet gör att kommun kanske borde utveckla sitt tänk ytterligare kring attraktiv arbetsgivare. • Enhetligare arbete kring friskvårdssatsningar. • Avsaknad av individuella utvecklingsplaner. • Inget introduktionsprogram. • Lönekriterierna har inte utvecklats. • Resultatet från medarbetarundersökningen tas inte om hand.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	<p>41</p>

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

För ett framgångsrikt kvalitetsarbete utgår man i Borås Stad ifrån sju hörnstenar; Boråsaren i centrum, engagemang från ledning, allas delaktighet, processsätt, ständiga förbättringar, faktabaserade beslut, lära av varandra och uppföljning. Detta står att läsa i kommunens kvalitetspolicy. Kvalitetspolicyn innehåller fem olika kvalitetsfaktorer; tillgänglighet, bemötande och förhållningssätt, inflytande och delaktighet, kompetens och arbetssätt och samverkan. Kommunfullmäktige fastställer i budget årligen vilken av kvalitetsfaktorerna som skall följas upp.

Kommunen saknar idag en övergripande plan/strategi kring kommunens arbete med IKT (informations- och kommunikationsteknik) för utveckling av interna arbetsprocesser och drift.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kommunen befinner sig i ett läge där man är på gång att få ett sammanhållet kvalitetsarbete i kommunen. Idag sker mycket av detta arbete ute i stadsdelarna och verksamheterna och metoderna skiljer sig åt för hur man arbetar. För att få ett samlat grepp letar kommunen efter ett IT-system som kan stödja processen. Man har lagt ner mycket jobb på att utvärdera och kartlägga vilket innebär att man har en klar bild av vad som händer i organisationen och vad man behöver göra för att få ett samlat grepp kring kvalitetsarbetet.

Flera verksamheter i kommunen har börjat använda sig av Six Sigma i sitt kvalitets- och utvecklingsarbete. Kommunen gör NKI –mätningar på samtliga verksamheter. På fritids- och folkhälsoförvaltningen är man miljö- och kvalitetscertifierade.

Kommunen använder KommunKompassen som ett verktyg för verksamhetsutveckling. Resultaten analyseras och man arbetar systematiskt med förbättringsområdena. Inom äldreomsorgen finns kollegiegranskning kring ärendehantering som görs bland annat med Marks kommun och Högsolan. 2007 och 2009 har kommunen deltagit i Kommunens Kvalitet i Korthet. Sedan 2007 ingår Borås Stad i det jämförande kvalitetsnätverket Väst kust.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen har tagit fram en ny modell för omvärldsbevakningen som bygger på att omvärldsbevakningen skall *beskriva, förklara, förutsäga, övervaka och varna*. Bevakning och analys ska ständigt återkomma i planeringen. Omvärldsbevakningen är ett chefsuppdrag och har två dimensioner, en extern och en intern.

Kommunen ingår i flera lärande nätverk. Tillsammans med näringslivet ingår förvaltningscheferna i ett nätverk. Inom skolan har man kontakt med Helsingborg, Irland och England och man deltar i landsomfattande nätverk och konferenser. Det bedrivs ett utvecklingsprojekt med Karios Future. Borås Stad ingår i nätverket för kommuner med 100.000 invånare eller fler.

Kommunen har ett samarbete med Högsolan och ett spännande exempel Simonsland, ett före detta industriområde vid Viskan som är närmaste granne med Högsolan. Hit kommer Textilhögskolan att flytta. Borås Stad arbetar med att fylla Simonsland med samverkande verksamheter, t ex Textilmuseet och Espira tillväxtcenter. Simonsland skall med närheten till Viskan och med caféer och mötesplatser bli en ny och livfull stadsdel som bidrar till att sätta Högsolan ännu mer i centrum.

Kreativitet och innovationer

Kommunen har inte något övergripande system för att samla upp och stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer/innovationer. Vissa verksamheter jobbar en del med förslagsverksamhet medan andra vittnar om en nästan total avsaknad av detta. Det händer då och då att medarbetare får utveckla sina idéer till projekt. Kommunalråden planerar äppleträd utanför någon lovvärd verksamhet och diplom utdelas till arbetsplatser som Fair-trademarkta produkter till fiket.

”Vi vill kaxa till oss i Borås, vi vill göra resultat, vi vill bli utnämnda i olika sammanhang – det är inte längre tillräckligt att vara lagom – viktigt att synas och att höras”. Mot bakgrund av detta är kommunen idag aktiv att söka externa utmärkelser som en utmaning för att stärka självbilden och utveckla verksamheterna. 2010 utsågs Borås Stad till årets ungdomskommun.

För att utveckla ett systematiskt arbete kring att tillvarata kreativitet och innovationer kan Uddevalla kommun vara intressant att titta närmare på.

IT-stöd

Kommunens intranät har några år på nacken men arbete pågår med att utveckla systemet. Nästan alla medarbetare har tillgång till intranätet och för förtroendevalda finns en anpassad ingångssida. Mycket av den information som sprids i organisationen görs via intranätet. Intranätet innehåller ingångar till personal- och ekonomisystem, man kan boka bilar med mera men innehåller inte en integrerad programvara där man lätt kan ta fram information från de olika systemen utan att behöva logga in i varje enskilt system vilket leder till mycket dubbelarbete.

Förvaltningarna har ansvar för sin egen IT-utveckling, men ansvaret för IS/IT-frågorna på verksamhetschefs- och arbetsledarnivå, är inte lika uttalad som för ekonomi- och personalfrågor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetspolicy. • Styr- och ledningssystem. • Deltar i många lärande nätverk. • Lyfter fram goda exempel. • Kommunalrådets trädplanering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett gemensam grepp kring att fånga upp goda idéer och kreativitet i organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen plan för det interna IT-stödet. • Kreativitet och innovationer tas inte tillvara. • Alla medarbetare har inte tillgång till intranätet.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	69

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av för- enings-, 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.

Strategier för samhällsbyggande

När det gäller övergripande strategier för samhällsbyggande tydliga strategier vad gäller internationellt arbete, stöd och samverkan med näringslivet och hållbar utveckling. Däremot saknas en sammanhållen strategi samverkan och stöd till frivilligkrafter och kulturlivet. I de fall det finns strategier är de välkända i organisationen, de följs upp och man utvärderar dessa.

Samarbete med civilsamhället

Det finns en stark tradition i Borås kring civilsamhället och hur man arbetar med flera olika frivillig organisationer. Man har dialogforum och föreningar i Borås Stad har bildat För- eningsrådet i Borås. Här löser man gemensamma frågor som kan bli till nytta för föreningar- na och deras medlemmar. Här har man möjlighet att vara remissinstans till kommun i ung- doms- och fritidsfrågor. Tisdagsprogrammet är ett annat exempel på hur man organiserar möten för olika ideella grupper.

Kommunen är aktiv i sin roll att stödja inrättandet av olika former av samverkan och ideella föreningar till exempel samverkan med Svenska Kyrkan, Räddningstjänsten, trygghetsvand- ringar. I kommunen finns också ett lokalt BRÅ.

Det finns möjlighet att utan en formell gruppering erhålla bidrag för att utveckla lokalsam- hället. Ungdomar i åldern 13-24 år som har en idé kring ett konstnärligt och eller kulturellt program som riktar sig till andra unga kan ansöka om en ”snabb slant”.

Stödet kan också innebära att kommunen upplåter lokaler och för att stimulera frivilligorga- nisationernas verksamhet kan kommun bidra med kompetens, organisation och struktur.

Bolaget BoråsBorås AB, som är ett samägt bolag mellan kommunen och näringslivet i Borås, har till uppgift att marknadsföra, sälja och aktivt verka för att staden, genom aktivite- ter och evenemang, upplevs som en attraktiv destinationsort med gott värdskap. Dessutom finns Marketplace Borås där man skapar ett kluster för textildesign i en ny stadsdel.

Samarbete med kulturlivet

Kulturlivet i Borås är rikt och kommunens arbete får ses som ett gott exempel för andra kommuner runt om i Sverige. Dialogen med kulturföreningarna sker dels genom dialogforum men det finns också olika verksamhetsspecifika nätverk. Satsning på konst och förbättring av kulturbyggnader har verkligen satt Borås Stad på kartan. Borås Stad är skulpturernas stad.

Kommunens kulturskola innehåller åtta olika inriktningar och man har startat upp filialer i stadsdelarna allt för att så många barn och ungdomar som möjligt skall kunna delta. Alla sju-åringar för dessutom prova på gratis på skoltid under ett år. Kulturskolan samverkar både med gymnasieskolan och med stadsteatern.

Årligen delar kommunen ut både kulturpris och kulturstipendium.

För att skapa ett rikt kulturliv i Borås samverkar kommunen på regional nivå (inom Västra Götaland-regionen) och på nationell nivå.

Kommunen är väldigt aktiv till att både arrangera och medarrangera återkommande kulturarrangemang som till exempel "Tisdagar på Kulturhuset", "Röda Kvarn" (en kommunal biograf som drivs av kulturkontoret), "Kulturnatten", "Skördefest" och "Sommartorsdagarna". "Sommartorsdagarna" är ett av Sveriges största gratisnöjen som Borås Stad och näringslivet bjuder på. Varje torsdag under sommaren uppträder kända artister från hela Sverige.

Stöd till näringslivet

För att regelbundet undersöka och förbättra kontakten med näringslivet andra kommunen idag Svenskt näringslivs undersökning men man tycker inte den är tillräcklig och kommer därför att komplettera denna undersökning.

Som företagare är det lätt att komma i kontakt med kommunen genom "en dörr in till kommunen" för företagare. Det finns flera olika nätverk för företagare, frukostmöten, nyhetsbrev företagsbesök, lunchmöten med VD:ar och bolaget BoråsBorås.

Ett exempel där kommunen tagit initiativ till kompetenshöjande åtgärder är projektet "Bli en till". I näringslivsrådet samverkar både näringsliv och utbildningssamordnare kring näringslivets kompetensbehov.

Hösten 2009 startade Näringslivskontoret i Borås Stad tillsammans med Nyföretagarcentrum Sjuhärad projektet Generation Sjuhärad. Projektet syftar till att utbilda och inspirera individer att bli entreprenörer genom att överta eller starta nytt och driva eget företag. Andra möjlighet till stöd för nyföretagare är ALMI och Espira tillväxtcentrum.

Idag finns mellan skolan och näringslivet är ett område som kommunen kan utveckla ytterligare. Idag arbetar med främst med Ung företagsamhet.

Under 2008 bildades Marketplace Borås som är en ekonomisk förening. Visionen är att vara en ung, ledande mötes- och handelsplats i Västsverige som skapar infrastruktur för företag, affärsmän och samarbetspartners inom mode, textil, tillbehör och relaterade branscher. Medlemskapet är öppet för privata företag, statliga och offentliga verksamheter inom mode, textil och närliggande branscher.

Man erbjuder kostnadsfria och skräddarsydda lösningar för företag som vill etablera sig eller expandera i kommunen och i Sjuhäradregionen i samarbete med Invest in Sweden Agency.

2009 besökte kommunledningen Kina och Tunisien för att öppna dörrar för affärsutbyte. Man jobbar efter Ankarkonceptet som innebär att företag som vill växa eller ha kontakter utomlands kan kopplas samman med företag som redan är etablerade i landet man intresserar sig för.

Internationella kontakter

Borås har tre vänorter i Norden: S:t Michel eller Mikkeli i Finland, Molde i Norge och Vejle i Danmark. Dessutom finns ett partnerskapsavtal med Espelkamp i Tyskland. Inom äldreomsorgen finns ett samarbete med Tyskland kring arbetsplatspraktik för personer som studerar omvårdnad. Inom kommundel Brämhult har man ett organiserat utbyte med Budapest i Ungern. Samtlig äldreomsorgspersonal har varit där för erfarenhetsutbyte. Sven Eriksonsgymnasiet har ett samarbetsavtal med kontaktskolor i Beijing och Shanghai, Kina, för elever på Global Programme of Technology samt med Sata Rosa Junior College i Kalifornien, USA, för elever på entreprenörsprogrammet.

Kommunen ingår i projektet "EU build with care" som är ett samarbete som leds av VG-regionen och där ingår kommunen med passivhusområde Pumpkällehagen. EU build with care har bland annat finansierat ett visningshus. Ett samarbetsprojekt mellan Borås Stad och Hjälpmedelsinstitutet och stöd från regeringen finns för att höja säkerheten för kommuninvånarnas trygghetslarm med hjälp av ny digital teknik. Erfarenheterna från projektet skall spridas nationellt.

Hållbar utveckling

Kommunen arbetar på flera sätt med hållbar utveckling. Man arbetar för att all kommunal verksamhet och kommunen bolag skall vara fossilbränslefria. Boende i kommunen som väljer att köpa Etanolbilar erhåller bidrag från kommunen. Just nu bygger man en ackumulatortank i ett vattentorn som skall användas för uppvärmning. På stadens gator rullar biogasbussar. Tätorterna utanför Borås ansluts till fjärrvärme. Kommunen producerar egen el.

Det finns uppsatta mål kring energieffektivisering och ett särskilt program framtaget. Den helt nya fastighetsskötarorganisationen skall samlas på ett lokalförsörjningskontor och här kommer särskilt att jobba med frågan.

För att skapa en miljömedvetenhet bland kommunens invånare har kommunen tagit fram en miljöguide för boråsare och aktörer som verkar i kommunen. På Youtube finns Kanal Boris med miljöbudskap av och för unga.

Sedan 2005 har Borås Stad ett avtal med Integrationsverket om att ta emot ca 150 flyktingar per år. På högskolan finns ett faddersystem för att få utlandsfödda att välja studier. Inom skolan gör man medvetet placeringar på olika skolor för att minska segregationen. För att detta skall fungera erbjuds barnen och ungdomarna gratis skjuts.

Vid planering av nya bostadsområden och förtätning inom befintliga bostadsområden arbetar man medvetet med kompletteringsbyggande för att få en så bra blandning av boendeformer och därmed också boende med olika etnisk bakgrund.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Internationell policy.• Näringslivsstrategi.• Styrka att man har formulerat sig kring miljöfrågorna.• Flera olika mötesforum för aktörer i civilsamhället.• Varumärkesbyggande/branding att sätta Borås på kartan.• Kulturskolan arbete.• Projektsamverkan.•	<ul style="list-style-type: none">• Fortsätt att utveckla samarbetet med frivillig organisationerna	<ul style="list-style-type: none">• Avsaknad av strategi plan för frivilligorganisation och kulturlivet.• Inget samlat grepp kring hållbarhetsfrågorna.• Initiativ tas inte till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet.• Kommunen saknar mål kring sänkning av kommunens energiförbrukning.

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Borås Stads resultat fördelat på delfrågorna inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	33%
1.2	Hur informeras medborgarna?	15	20	75%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	7	25	28%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	10	30	33%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	30%
		40	100	40%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8	25	32%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	47%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12	15	80%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	47%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9	15	60%
		49	100	49%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	6	15	40%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	52%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	52%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	11	20	55%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	6	15	40%
		49	100	49%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	3	10	30%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	7	20	35%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	13	20	65%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	13	20	65%
		48	100	48%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6	15	40%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	6	20	30%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	50%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	5	20	25%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	80%
		46	100	46%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	67%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	8	20	40%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	5	15	33%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40%
		47	100	47%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5	15	42%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	11	25	44%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	12	20	60%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	5	20	25%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	8	20	40%
		41	100	41%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	75%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	20	65%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	18	20	90%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10	15	67%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	14	20	70%
		69	100	69%

5 Kortfakta om Borås Stad

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	103 294	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 222	
Antal anställda <small>Månadsavlönade tillsvidare- och visstidsanställda per 1/11 2010)</small>	9237	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S,V,MP	