

# KommunKompassen

ANALYS AV

BORÅS STAD

2013



## 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.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	16
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	17
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	19
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5	Kortfakta om Borås stad .....	27

# 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 maj år 2013 och var kommunens tredje 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.

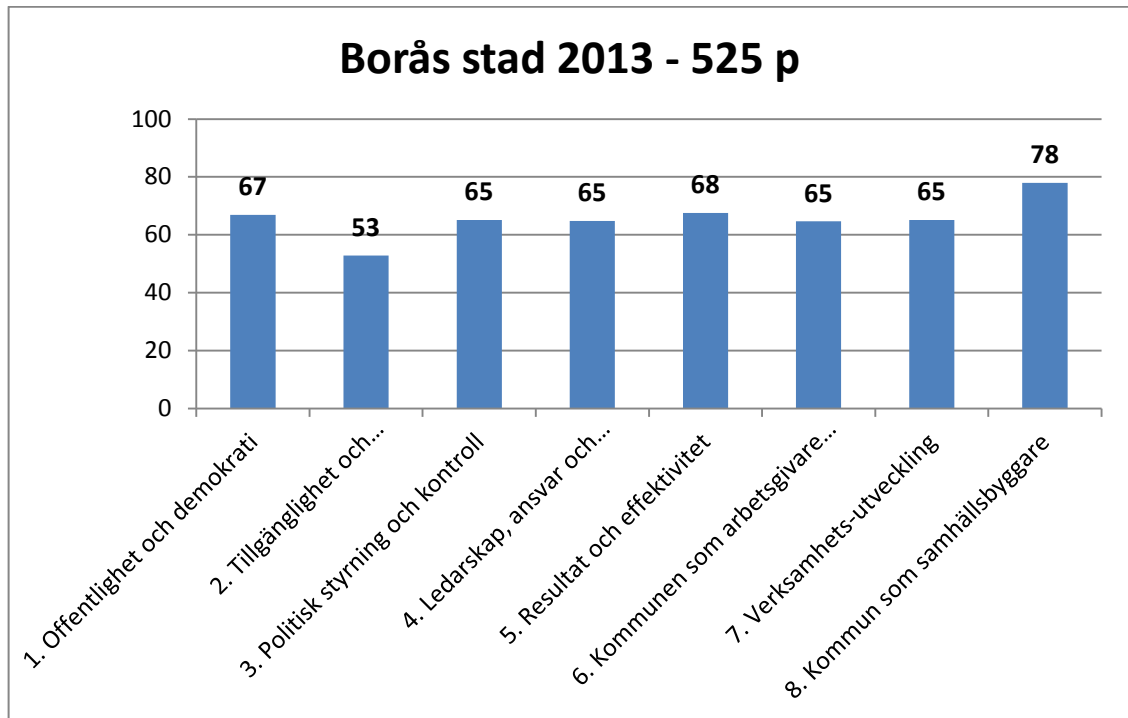
### **Sammanfattning av resultat**

Tabell 1 Borås stad 2013 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas även resultatet från utvärderingen 2010.

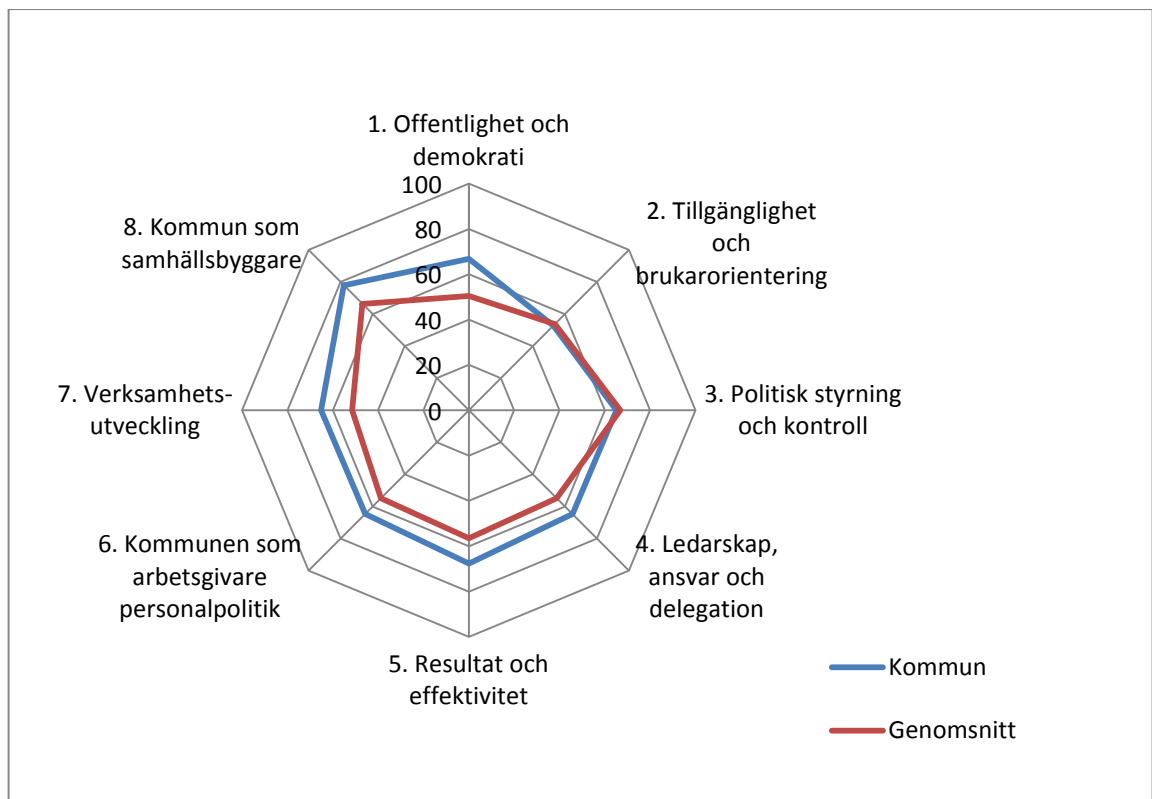
	<b>2013</b>	<b>2010</b>
1. Offentlighet och demokrati	<b>67</b>	40
2. Tillgänglighet och brukarorientering	<b>53</b>	49
3. Politisk styrning och kontroll	<b>65</b>	49
4. Ledarskap, ansvar och delegation	<b>65</b>	48
5. Resultat och effektivitet	<b>68</b>	46
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	<b>65</b>	47
7. Verksamhetsutveckling	<b>65</b>	41
8. Kommun som samhällsbyggare	<b>78</b>	69
<b>TOTALT</b>	<b>525</b>	390

## Sammanfattning av resultat

Nedan visas Borås totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Borås profil som den framstår utifrån Kommunkompasens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. I diagrammet nedan görs jämförelsen med samtliga kommuner som utvärderats enligt nya poängskalan (41).



### Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

## 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	67

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Boråsarnas 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 lyfts 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 har ambitioner att utveckla demokratin och medborgarnas/brukarnas möjlighet till inflytande. Det är tydligt och framgår i flera styrdokument som Visionen Borås 2025, i styr- och ledningssystemet samt i förslag till riktlinjer för medborgardialog. Men, kanske blir de många olika styrdokument lite svåra att överblicka. Fundera över möjligheten att göra sammanhållande dokument så blir strategin och budskapet lättare att kommunicera.

Tidigare informationspolicy revideras för närvarande och ska ingå i en kommande kommunikationsplattform. Man kan ändå nämna att stadskansliet driver en blogg kring innehåll i Vision 2025 samt att man utvecklat Jämförservice, en tjänst där man kan jämföra servicen i flera av kommunens verksamheter.

## **Information till medborgarna**

Såväl KF som nämnderna har öppna möten. Fyra gånger per år inleds KF med allmänhetens frågestund vilket även förekommer i vissa nämnder. Både KF och flera nämnder sänder sina sammanträden. Justering av KF protokollet webbsänds. Stadsdelsnämnderna erbjuder regelbundet ”demokratisk fika” för att ge möjlighet till medborgarna att diskutera aktuella frågor. Handlingar inklusive underlag finns tillgängliga på hemsida och i pappersform för den som vill. Politiska möten annonseras i lokalpress, på hemsida samt i sociala medier.

Kommunen gör snabbsammanfattningar av KF:s protokoll som läggs ut på hemsidan. Kommunen har en egen tidning. Man köper även annonsplats. Såväl politiker som förvaltningar är aktiva på sociala medier såsom FB och blogg.

## **Information om resultat**

Kommunen har en samlad och systematisk information av såväl mål som resultat. Jämförelsetjänsten på hemsidan är föredömlig. Enkel och lätt att hitta till och har också använts av många. Medborgar- och brukarundersökningar kan man hitta på hemsidan under rubriken kvalitet och resultat. I broschyren ”Det hände i Borås” görs populärsammanfattning av året som gått med bland annat vissa resultat.

När det gäller jämförelser med andra så sker det men kanske inte så systematiskt. Jämförelseportalen bygger på systemstödet Stratsys strukturer för hur mål och resultat presenteras.

Medborgare engageras i att aktivt ta del av olika resultat genom webben, sociala medier, vårmarknad, ”fika demokratiskt” med mera.

## **Medborgardialog och deltagande**

Arbete pågår med att ta fram principer för medborgardialog. Man har gjort en enkät till medborgarna och ställt frågan om inom vilka områden man vill vara med och påverka.

Deltagande i fysiskt planlägningsarbete sker dels traditionellt ute i kommundelarna. Ett intressant inslag är att man erbjuder gemensamma promenader som en del av planeringen. Man försöker motivera medborgare som bor i vissa kommundelar/tillhör olika grupper att aktivt delta. ”Fika demokratiskt”, dialogkafé, förbättringscafé är lättsamma former för att träffa lokala politiker. Där har medborgarna möjlighet att ta upp frågor som berör dem. På en fritidsgård har stormöten och workshops genomförts för att fånga in synpunkter.

Sociala medier är ett annat sätt att påverka. Likaså finns förslagssystem ”Ställ en fråga” och ”Lämna förslag till politiken”. På stadsdelsförvaltningarnas restauranger finns förslagslådor.

Det är lätt att hitta kontaktuppgifter till alla politiker på hemsidan. Borås deltar i SCB:s medborgarundersökningar. Tekniska förvaltningen gör enkäter till medborgarna om gator och vägar.

## **Motverka korruption**

Borås har etiska regler samt ett antal dokument med rutiner för att motverka att man hamnar i besvärliga situationer. Det finns en arbetsgrupp som ser över arbetet för att motverka korruption och för vita jobb i samband med upphandling. Man lyfter fram att kommunen präglas av en ”hård kultur” där inte ens en tågbiljett får betalas utan att syfte står angivet. Betalkort har inte ens kommunchefen.

Det finns inga särskilda kanaler med telefonnummer etc. om någon vill lämna uppgifter om oegentligheter. Intern kontrollplanen innehåller inga särskilda instruktioner när det gäller korruption och missbruk av offentliga medel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlingar med billagor är lättillgängliga</li> <li>• Webbsändning av möten</li> <li>• Mål och resultat presenteras för invånarna</li> <li>• Medborgar-och brukarundersökningar presenteras för Boråsborna</li> <li>• Jämförelser lättillgängliga</li> <li>• Lätt att få kontakt och kommunicera med politiker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsstrategi</li> <li>• Strategi för demokratiutveckling</li> <li>• Kanal där man anonymt kan anmäla misstänkta oegentligheter</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	53

### 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

Brukarorientering är tydligt uttryckt i styr-och ledningssystemet. Jämförelsetjänsten och kvalitetsuppföljningen har tydligt brukarfokus.

### Tillgänglighet och bemötande

Tillgänglighet och bemötande mäts, följs upp och redovisas i Jämförelsetjänsten regelbundet. Varje förvaltning och bolag ska redovisa vad man gjort för att förbättra tillgänglighet och



bemötande. Men, redovisningens karaktär är så varierande att det är svårt att förstå om de aktiviteter som genomförts har någon egentlig påverkan.

Bemötande är ett utvecklingsområde. Bemötande finns inte som ett tydligt kriterium vid rekrytering eller i de generella lönekriterierna. Det finns inte heller något som pekar på att bemötande är något som premieras för övrigt.

### **Information om service och tjänster**

Borås deltar i SKL:s mätning och utvärdering av informationsinnehållet på hemsidan. Genom Jämförelsetjänsten kan i dag brukare jämföra olika kvalitativa och kvantitativa mått. Verktøget är lätt att använda och lätt att förstå. På olika sätt försöker man göra informationen lättillgänglig genom finsk webb, generell översättningsfunktion, talande webb och lättläst version.

Än så länge har inte kommunen utvecklat ”en väg in”. Det är visserligen ett utvecklingsprojekt men inget synligt än så länge. Det kan finnas enskilda förvaltningar som kommit längre.

När det gäller förenkling och tillgänglig service så finns blanketter för ansökningar och bokningar på webben. Bokning av lokaler och böcker kan göras direkt på webben. I skolan kan man anmäla frånvaro. Däremot går det inte att få löpande uppdateringar eller avsluta ett ärende via webben.

### **Valfrihet och påverkan**

Kommunen erbjuder valfrihet inom ramen för det egna serviceutbudet. Eftersom Borås är finsk förvaltningskommun finns numera även finsk förskola och äldreboende. Brukarens möjlighet att påverka tjänstens innehåll följer lagstiftning där sådan finns.

Inom renhållning, förskola, fritidshem, daglig verksamhet samt trygghetsplatser för äldre kan man välja volym och på så sätt påverka taxan.

Pengsystem för att underlätta förflyttningar under budgetåret är outvecklat. Ramarna ligger för det mesta fast.

När det gäller alternativa driftformer finns gymnasiefriskolor men inom skola och förskola är utbudet mer begränsat. Tre stadsdelar har friskolor. En privat utförare finns inom äldreomsorgen. Inom hemtjänsten är ca 20 procent LOV. Inom daglig verksamhet är det knappt 20 procent.

### **Brukarundersökningar**

Det finns KS beslut på att brukarundersökningar ska göras och det görs även i alla verksamheter. Resultaten presenteras i jämförelsetjänsten tillgängliga för alla intresserade. Jämförelser görs dels med andra kommuner men också mellan olika enheter inom ett verksamhetsområde. Däremot används inte undersökningarna som jämförelser mellan olika sektorsområden.

Fokusgrupper och bildande av olika råd är ett annat sätt för kommunen att förstå hur brukarna uppfattar servicen.

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Tidigare hade Borås så kallade medborgarkontrakt men dessa har avvecklats. Andra former av servicedeklarationer saknas. Inget heltäckande system finns för att lämna synpunkter och klagomål. Förvaltningarna gör lite olika.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Jämförelsetjänsten på hemsidan</li> <li>• Valfriheten inom det egna serviceutbudet</li> <li>• Bra med tydlighet att alla ska göra brukarundersökningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetet med bemötande</li> <li>• En väg in (fysisk o digital)</li> <li>• Jämför resultat av brukarundersökningar mellan sektorerna för att utveckla verksamheterna</li> <li>• Utveckla någon form av servicedeklarationer</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	65

#### 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

Här har en utveckling skett och visionen Borås 2025 med strategiska målområden och kvalitetspolicy har fångats upp i nämnderna. Styr- och ledningssystemet revideras för att göra detta tydligare. Än så länge är kopplingen till budgetdokumentet inte så tydlig.

I styrdokumentet har man förtydligat genom att definiera innebörden av exempelvis strategi, policy etcetera. Men det finns parallella styrdokument som kan skapa viss förvirring. I visionsdokumentet finns såväl strategiska målområden som strategier inom dessa. Men, det finns också andra strategier för exempelvis Bildningsstaden Borås. Hur ska den förstås i relation till övriga?

#### Tydliga politiska mål

Den kommunövergripande planen, budgeten, innehåller mål och indikatorer för volym, kvalitet och effektivitet för verksamheterna. Utvärderarna uppfattade ekonomistyrningen som

dominerande. De övergripande målen syns även i nämndernas verksamhetsplaner. Genom verksamhetsstödet Stratsys har man förtydligat målen på nämnds nivå.

Det går inte att på ett enkelt sätt se hur mål och resursfördelning hänger samman. D.v.s., hur ambitionsökningar eller minskningar påverkar budgeten.

### **Uppföljning och rapportering**

Det finns i styr-och ledningssystemet rutiner för hur uppföljning och rapportering ska gå till. Med hjälp av olika färgskalor presenteras resultaten. Uppföljning är ett område som bygger på standardisering och som aggregerar resultat från underliggande nivåer i organisationen. Vissa interna resultatjämförelser görs, exempelvis sjukfrånvaro, timanställda och deltidsanställda. Man jämför sig även med andra kommuner, exempelvis genom KKiK.

När det gäller uppföljning av revisionen så bedöms den vara ”traditionell” vilket innebär att man inte använder sig av den för att göra bredare bedömningar.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Det finns en del begränsningar i delegationen och det gäller rätten att sätta ingångslöner. Det här innebär en begränsning för förvaltningarna som ibland behöver vara konkurrenskraftiga för att kunna rekrytera rätt kompetens.

Vi uppfattade att politiker ibland gör beslutsunderlag vilket vi ifrågasätter eftersom det skapar en otydlighet mellan politik och förvaltning.

### **Samspel och dialog**

Det finns flera olika arenor för politiker och tjänstemän där man kan mötas mer informellt. KS har regelbundna planerings-och uppföljningssamtal med ansvariga politiker och tjänstemän i nämnder och bolag, så kallade PLUPP-samtal. TUPP-samtal samlar tjänstemän från stadskansliet och förvaltningscheferna. Dessa möten hålls i samband med budget och årsredovisning. Stadsdelspresidierna har särskilda träffar med sin tjänstemannaledning.

I stadsdelarna finns faddersystem som ett sätt för politikerna att skaffa sig kunskap om verksamheterna. Det finns tid avsatt för verksamhetsbesök.

Organisationen erbjuder politikerna 3-dagarsutbildning för nytilträdde. Varje nämnd har egna verksamhetskopplade utbildningar. Det går inte att säga hur nöjda politikerna är med utbildningssatsningarna eftersom ingen undersökning gjorts.

I Borås finns fem kommunalråd, resten är fritidspolitiker. Det finns risk för att fritidspolitikers behov inte tillgodoses i tillräckligt stor omfattning och att glappet mellan dessa och råden blir för stort relaterat till kunskaper och tillgång till information.

**Styrkor**

**Förbättringsmöjligheter**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition av styrdokumentens roll och betydelse</li> <li>• Rutiner för uppföljning</li> <li>• Resultatjämförelser med andra utförare och kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begränsa antalet styrdokument</li> <li>• Tjänsteskrivelser bör vara objektiva</li> <li>• Undersök politikernas syn på stöd och utbildning</li> </ul>
--	---

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	65

### 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

Styr- och ledningssystemet samt riktlinjer för chef- och ledarskap i Borås skulle kunna uppfatta som en strategi tillsammans med utvecklingsprogram och dialogforum. Tillsammans med delegationer, uppdragsbeskrivningar mm utkristalliseras vad som gäller åtminstone i det lite kortare perspektivet. Kanske skulle Vision 2025 kunna innehålla något om vilken ledningsfilosofi kommunen ser som nödvändig?

### Resultatenheternas ansvar

I princip har resultatenheterna rätt att omfördela resurser mellan olika poster under ett verksamhetsår. Det finns restriktioner när det gäller att inrätta administrativa tjänster. Hur överrespektive underskott hanteras bestäms på nämnds nivå. Underskott får man i princip alltid ta med sig och överskott måste man begära hos KS att få disponera med en beskrivning över hur de ska användas.

När det gäller rekrytering och lönesättning finns begränsningar i delegationen. Lönesättning går via Förhandlingsenheten. Det är ok att anställa chefer men samråd krävs med nämndens presidium. SDN-chefen ska ha samråd vid anställning av områdeschef. Arbetslivsnämnd fattar beslut om anställning av chef under förvaltningschef.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Det finns en särskild projektmodell framtagen som beskriver vad som gäller för ett projekt. En gång varje månad följs olika projekt upp i SDN. När det gäller processer som inte är projekt är överblicken och styrningen mer luddig. Tvärsektoriellt samarbete över gränser pågår ju ständigt.

Tyvärr fanns ingen sammanställning av tvärgående projekt och övriga processer. En sammanställning underlättar för att få överblick, för att identifiera ”vita fläckar” och för att undvika dubbelarbete. En enkel och väl uppdaterad sammanställning på kommunnivå skulle kunna finnas på intranätet.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Det finns formaliserade kontrakt som används vid anställning av chefer. I kontrakten står inget om resultatförväntningar annat än i mer allmänna ordalag. Om inte en chef fungerar i sitt uppdrag får personen ta ett kliv nedåt. Det blir en praktisk hantering i varje enskilt fall.

Genom medarbetarenkäten som görs vartannat år utvärderas chefer regelbundet. Goda ledarprestationer uppmärksammas ibland genom att en person omnämns eller intervjuas. Däremot finns inget system för befordran eller löneökningar kopplat till prestationer.

### **Kommunledningens kommunikation**

Det finns forum för alla chefer. Dessa forum leds av bolagschefer och förvaltningschefer. Ett sätt att se till att man möts över verksamhetsgränser. Kommunchefen är med på alla chefsträffar. Han skriver krönikor i personaltidningen. På samma sätt agerar förvaltningschefer på nästa nivå. Täta verksamhetsbesök bäddar för att kommunledningens budskap ska bli kända i hela organisationen.

Om en chef får problem i chefsrollen finns inget formaliserat system för att hantera det. Var och en hittar sina kanaler. Det kan vara en nämndsordförande, en överordnad chef eller liknande.

### **Ledarutveckling**

Ledarutveckling är ett starkt kort i Borås. Med programmet på nio dagar som alla ska gå skapar man förutsättningar för att sprida budskap. Det finns också ett chefsintroduktionsprogram som är flerårigt med bland annat olika föreläsningar och utbildningsinsatser.

Via IOR, ett regionalt nätverk, har Borås ett mentorprogram. Det finns också samarbete med Göteborgs Universitet när det gäller chefsutveckling.

Genom programmet ”Framtidens chef” identifieras ledarämnen i organisationen. Många chefer har kommit via det programmet som innehåller en tuff uttagning och ett års utbildning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flera forum för ledningen att sprida budskap</li> <li>• KC deltar på chefsträffar samt skriverkrönikor</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram i egen regi och tillsammans med andra</li> <li>• Program för att identifiera och utveckla ledarämnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se över inskränkningar i delegationer</li> <li>• Gör sammanställning av tvärgående projekt och processer för att undvika dubbelarbete och synliggöra viktig samverkan</li> <li>• Utveckla stöd/coaching för chefer som får problem</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	68

### 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

Det finns inga övergripande tydliga strategier för effektivitetsutveckling. Detsamma gäller för resultatutveckling där endast resultatstrategin för skolan är tydlig. Genom fastställda resultatindikatorer för flera områden så finns ändå vissa ambitioner uttalade.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Vissa verksamheter har räknat ut vad tjänsterna kostar men det utgör inte grund för budgetering. Äskande används för att fördela budget. Inom vissa verksamheter som LSS, IFO och ÄO har man räknat ut kostnad per brukare som ett sätt att kunna göra effektivitetsmätningar.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Borås har ett systematiskt arbete med uppföljning. Avvikelse ska analyseras och man ska också föreslå åtgärder. Det ekonomiska målet är alltid överordnat. Avvikelse ska redovisas när det gäller effektivitet, volym och pris. Principerna för uppföljning gäller alla nivåer.

Stratsys har blivit ett viktigt redskap för att följa upp.

I kommunen arbetar man med stöd av lean och SexSigma för att förbättra verksamheterna. Minskade försörjningsstöd om 6 mkr var ett exempel på verksamhetsutveckling.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Kommunalråden och alla chefer har egen inloggning i Stratsys och kan söka information själva. Det framfördes dock synpunkter på att inte alla har tillfälle att lära sig använda systemet. Kommunikationen kring uppföljning av resultat är aktivt på alla nivåer. 10-dagarsrapporter, månadsuppföljningar, tertialrapporter som även inkluderar verksamhetsuppföljning är de underlag man diskuterar.

### **Jämförelser**

Borås arbetar i olika nätverk med jämförelser. 10-gruppen och västkustnätverket är exempel. Sedan Jämförelsetjänsten skapades är det möjligt att se skillnader i kvalitet, effektivitet och resultat. Webbsidan har ca 650 besök per dag. Jämförelse mellan verksamheter i egen regi och annan regi finns i jämförelsetjänsten.

### **Extern samverkan**

Samverkansformer för att stärka utbudet och effektivisera finns inom alla verksamheter. Inom kommunalförbundet Sjuhärad samverkar man om miljö-och hälsoskydd samt livsmedel och mycket annat. Andra exempel är samverkan om räddningstjänst, gymnasieintagning och med Södra Älvsborg om myndighetsutövning när det gäller våld i nära relationer.

Samverkan sker också med civilsamhällets organisationer som kyrkan, bostadsföretag, hyresgästförening, pensionärsföreningar, idrottsföreningar och många fler.

Det är svårt att bedöma värdet av samverkan men som utvärderare ser vi att Borås har stor omfattning och då är vår bedömning att samverkan bidrar till ökad välfärd och ökad effektivitet.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematiken för uppföljning och kommunikation kring den på alla nivåer</li> <li>• Förmåga till samverkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategier för resultat-och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnadsberäkna tjänster (jämförelser, vid upphandling mm)</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	65

### 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 har en personalstrategi och mallen för utvecklingssamtal får ses som ett komplement till den. Utvecklingssamtalet ska utmynna i en individuell kompetensplan. I de samtal vi förde på plats var vår bild att efterlevnaden varierar en hel del i organisationen. Inom ramen för ”attraktiv arbetsgivare” finns en strategi för hur nya medarbetare ska rekryteras. Även här menade en del i intervjuerna att variationen är stor för hur man arbetar i praktiken.

### Rekrytering

Kommunen har omfattande kollektiva förmåner. Utöver ett friskvårdsbidrag erbjuder man exempelvis fria bad, pensionsväxling, möjlighet att leasa miljöbil med bruttolöneavdrag och nyckelkort knutna till rabatter på olika ställen.

När det gäller möjligheterna att marknadsföra sig som attraktiv arbetsgivare begränsar den grafiska profilen menade en del. Med en gemensam profil är det svårt för en verksamhet att locka personal på ett icke-standardiserat sätt.

### Kompetens- och medarbetarutveckling

Det görs inga övergripande inventeringar av kompetens och utvecklingsbehov regelbundet. Det är upp till varje förvaltning.

Medarbetarsamtal genomförs regelbundet och omfattar all personal. Det finns en lathund för hur samtalen ska gå till. Samtalen ska leda fram till individuella kompetensplaner men det är oklart om det görs. Det finns speciella rutiner för hur utvecklingsbehoven ska sammanställas. Vissa strategiska utbildningar som är obligatoriska finansieras centralt. Exempel på detta är chefsutbildningar, vissa IKT-satsningar men även andra. Systemet att budgetera för kompetensutveckling varierar mellan förvaltningar. Inom skolan finns kompetensbudget utlagd. Övriga förvaltningar mer osäkert. Mentorsystem tillämpas för chefer och inom skolan, i viss utsträckning även inom äldreomsorgen.



### Individuell lönesättning

Lönesamtal sker regelbundet men inom stora enheter där en chef har många underställda fallerar det ibland. Ett påpekande handlade om att täta chefsbyten gör lönesamtalen svåra. Lönekriterier finns för chefer och många yrkeskategorier men inte för samtliga. Lönesystemet belönar individens bidrag till målpuppfyllelse.

### Arbetsmiljöarbete

Det görs systematiska arbetsmiljöundersökningar på individ, grupp- och organisationsnivå. Arbetsmiljöronde, medarbetarenkät, APT, Mätstickan, utvecklingssamtal och medicinska kontroller är metodiken.

Chefer, fackliga företrädare och hälsoinspiratörer möts kring kartläggning av arbetsmiljön. Det finns en bra arbetsmiljöutbildning men den är frivillig och söks inte av så många. Därför, menade en del, är variationen på arbetsmiljöarbetet stort.

### Mångfald

En bra jämställdhetsutbildning erbjuds alla chefer. Man söker aktivt män till omsorgen för att utjämna obalans. Kommunen har anställt en jämställdhetssamordnare för att öka tempot på jämställdhetsarbetet. Det gäller även integrationsfrågorna. I principerna för medborgardialog är jämlikhetsfrågorna framträdande. I skolan arbetar man med HBT-frågor. Likabehandlingsplanen finns som ett stöd i det dagliga arbetet med jämlikhet. Kommunen har en policy vid trakasserier, diskriminering, hot och våld.

Borås är sedan en kortare tid finskt förvaltningsområde. Kommunen har finsk förskola och särskilt boende. I äldreomsorg och förskola är finska språket en merit.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiva förmåner</li> <li>• Regelbundna medarbetarsamtal</li> <li>• Omfattande system för arbetsmiljöförbättringar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuella kompetensplaner, kompetensanalyser och karriärplaner</li> </ul>

### Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	65

## **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**

Det finns en kvalitetspolicy. Sedan 2011 pågår ett förvaltningsövergripande arbete med ”ständiga förbättringar” för ett mer strukturerat och systematiskt kvalitetsarbete. Alla förvaltningsledningsgrupper och ett trettiotal förbättringscoacher har utbildats. Från i år finns även en fördjupningsdel inom chefsutvecklingsprogrammet. Vid flera tillfällen har man också bjudit in till öppna föreläsningar för ca 200 personer per år. Sedan 2012 bjuds arbetsgrupper till kickoff-träffar för att få stöd till sitt förbättringsarbete.

I varje nämnd finns kvalitetssamordnare och för närvarande finns även fyra centralt placerade förbättringsledare.

När det gäller arbetet med IKT<sup>1</sup> saknas en strategi men arbetet för att utveckla området har startat. En tjänsteförvaltningsmodell för IT-stödet har tagits fram och i anslutning till det beslutet håller man på att införa Service Level Agreement (SLA), en sorts specificerade serviceavtal. Kommunen håller just nu på att byta till enhetlig Microsoftmiljö.

## **Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

Flera olika typer av verktyg används. Lean, SixSigma och ISO är exempel. Varje förvaltning arbetar med ständiga förbättringar och väljer den metod som fungerar bäst. Fyra gånger per år redovisas kvalitetsrapporten för grundskolan för nämnd och KS. Borås ingår sedan en tid i SKL:s nätverk för ständiga förbättringar.

Kommunkompassen används som ett sätt att göra regelbundna kvalitetsbedömningar. Några verksamheter är ISO-certifierade och utvärderas därav regelbundet.

## **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Styr- och ledningssystemet beskriver omvärldsspaning och chefsuppdraget innehåller även omvärldsbevakning. Men, vår bild var att den systematiska omvärldsspaningen och analysen kunde utvecklas.

Chefer i Borås reser mycket och uppmuntras att delta i regionala nätverk. Ett fåtal är med i internationella nätverk, något man sa sig vilja göra i större omfattning. Samverkan för att ”vidga vyerna” sker inom FOU Sjuhärad Valfärd, när det gäller sociala verksamheter. Det finns visst samarbete med Göteborgs Universitet och Högskolan i Borås. Via det forskarleda chefsprojektet ”Chefios” sker också viktigt lärande.

---

<sup>1</sup> Information Kommunikation Teknologi

## Kreativitet och innovationer

Många nätverk med andra kommuner och studiebesök är konkreta aktiviteter som ökar kreativiteten. Inom förskola och grundskolan har man mässor som ett sätt för medarbetarna att lyfta fram goda exempel. I äldreomsorgen har man haft en kvalitetsmessa. Fredagssoffan på intranätet är en intervju med någon som gjort något speciellt. När det gäller traditionellt förslagssystem så har inte det lett till några nya idéer.

Det finns inget särskilt system för att belöna medarbetares kreativitet förutom inom de tekniska verksamheterna där ett system med ekonomisk belöning tillämpats. Åran får räcka. Ibland har man presenterat intressanta förslag i personaltidningen SAXEN. Det har även hänt att lotter delats ut.

Borås är aktiv när det gäller att söka externa utmärkelser. Pris för skolutveckling och bästa föreningskommun är två exempel där man vunnit pris.

## IT-stöd

Det finns ett väl utvecklat intranät som alla kan få tillgång till. Men, en del mindre arbetsplatser har inte utrustning så att tillgängligheten fungerar för alla. Stratsys utvecklas successivt för att fylla faktabehovet som krävs för styrning.

Det finns naturligtvis IT-system för ekonomi, personal och diarium. Nuvarande system för äldreomsorg håller just nu på att ersättas av ett nytt. Det finns synpunkter på det interna IT-stödet som handlar om funktionalitet och om att chefer har fått administrativt merarbete.

IKT- chefsansvaret är detsamma som för övrigt generellt chefsansvar. Men, med den nya tjänsteförvaltningsmodellen som är under utarbetande kommer förtydligande att ske kring ansvarsfrågor som rör IKT.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det systematiska kvalitetsarbetet</li> <li>• Många metoder och frihet att använda det som fungerar</li> <li>• Spaning genom nätverk och resor uppmuntras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behov av ett systematiskt arbete med IKT</li> <li>• Behov av systematisk omvärldspaning och analys</li> <li>• Hitta sätt att belöna/synliggöra nya idéer och kreativitet</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	78

## **Allmänt**

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

## **Strategier för samhällsbyggande**

Det finns ingen separat strategi men det finns medel för lokal utveckling från KS med budget, övergripande mål men det står inget om hur samverkan ska gå till. Fördelade medel följs upp två gånger per år och utvecklas genom ständigt nya sätt att marknadsföra, bedöma ansökningar och krav på redovisning.

För kulturverksamheten finns ett reglemente och ett årligt budgeterat anslag. Varje ansökan följs upp genom krav på årsberättelse och revision. Arrangemangsbidrag betalas ut efter genomfört och redovisat arrangemang.

Det finns en näringslivsstrategi sedan 2002. I nuvarande vision finns näringslivet med som strategiskt område. Tillsammans med Handelshögskolan har man analyserat näringslivets sammansättning och utifrån den utvecklat handlingsplaner med inriktning mot logistik, handel, textil och mode.

Det finns även en internationell policy som dock inte har någon koppling till budgeten. Förvaltningarna förväntas koppla sitt internationella engagemang till sin VP och budget i varje enskilt fall. Under 2012 gjordes en inventering av det internationella arbetet inom kommunens förvaltningar och bolag och en utbildning för att stärka det internationella arbetet.

I KF:s vision Borås 2025 står bland annat att man arbetar för en hållbar utveckling, socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Nästa budget, 2014, kommer helt och hållet att bygga på visionsdokumentet.

## **Samarbete med civilsamhället**

Det finns flera forum för att möta representanter för civilsamhället. Fika demokratiskt är en öppen form. Framtid Fristad och Attraktiva Toarp är två nätverk som stadsdelnämnderna har regelbunden kontakt med. Borås har ett intresse av att stötta föreningslivet. Det visar inte minst utmärkelsen ”Årets föreningsstad”.

I vissa fall kan även oorganiserade få möjlighet att få stöd för att utveckla lokalsamhället. Det kan ske via en förening eller via ”en snabb slant” som är kulturförvaltningens möjlighet för både föreningar och enskilda att på ett snabbt och enkelt sätt kunna få stöd för att genomföra en aktivitet

Frivilligorganisationer bedriver en del verksamheter på uppdrag. Exempel är Svenska kyrkan och en idrottsförening som driver fritidsgård. Kommunen samarbetar med kyrkan även när det gäller att få fram fadderfamiljer för invandrare.

Borås har flera samarbetsprojekt med föreningar och näringsliv när det gäller större byggprojekt.

När det gäller marknadsföring och varumärkesbyggande finns samarbete med näringslivet. Man har gjort filmer och broschyrer. Man poängterar att Borås handlar om en geografisk plats i de sammanhangen.

## **Stöd till kulturlivet**

Det finns inte något kulturråd i Borås.

Lokaler för kulturaktiviteter görs tillgängliga. Det finns kulturhus med bibliotek, stadsteater och konstmuseum. Därutöver finns kulturskola, Stadsarkivet, Textilmuséet samt Borås museum. Kommunen ger dessutom lokalbidrag till ett par tre större föreningar som bedriver utåtriktad kulturverksamhet.

Genom kulturskolan får barn och unga tillgång till kultur av olika slag. Obligatoriskt för alla i åk 1. Kostnadsfri eftermiddagsverksamhet för barn i åtta kulturskolefilialer i flera estetiska ämnen. Det finns även kulturutbud på biblioteken och i det så kallade ”lördagsbarn”, där man kan skapa tillsammans med professionella kulturutövare.

Kulturstipendium delas årligen ut till företrädesvis unga personer som håller på eller nyligen genomgått högskolestudier. Kulturbelöningar, ej pengar, som symboliska gåvor delas ut i form av en skulptur delas ut till personer som berikat kulturlivet.

Man arbetar för att framför allt Textilmuseet ska få en större regional roll. Man söker regionala arrangörskbidrag för kulturarrangemang.

Kommunen tar själva initiativ men medverkar också för övrigt till kulturarrangemang. Exempel är Kulturnatt, Sjöbodagarna, Skördefest, barnkulturfestival, Hultadagen, Toarpsdagen, seniordag och talangjakt.

## **Stöd till näringslivet**

Borås deltar regelbundet i Svenskt Näringslivs näringslivsenkäter. Kommunen ligger för närvarande på 40:e-60:e plats. Det finns synpunkter om att enkäten är svår att förutse. Kommunen gör även egna undersökningar. Textil och handel är väl inarbetade områden. Även logistik.

I handelsstrategin betonas den textila traditionen. Business Region Borås har bildats tillsammans med Sjuhärad, Falkenberg och Varberg.

Viktiga kontaktforum är 8-9 företagareföreningar. Dessa representerar i sin tur ett antal föreningar. Kommunen skickar regelbundet ut kvartalblad till dessa. Samrådsarena, företagsluncher, näringslivsdag med utställning är exempel på aktiviteter.

Kompetenshöjande aktiviteter för näringslivet är begränsade. Några seminarier om myndighetsfrågor har genomförts. Tillståndsenheten har haft krögarkurs med prov.

Mellan 400 och 500 företag startar årligen i Borås. Kommunen har arbetet med kvinnligt företagande och man har utbildat arbetslösa till att kunna köpa och driva företag. Man arbetar för att klara generationsskiften inom näringslivet med en så kallad ”företagsbörs”. Det handlar om att ge stöd till någon som vill/behöver sälja sitt företag.

Samarbete mellan företag och kommunens egna verksamheter sker i viss omfattning. Skolan är den främsta samarbetspartnern.

Kommunen försöker på olika sätt främja det lokala näringslivet. Det finns samverkan med Kina och Indonesien. Textile Fashion Center, en klusterbildning mellan näringsliv, akademien och kommunen. Benchmarking med Milano, Berlin och London.

## **Internationella kontakter**

Borås har tre vänorter och ett så kallat partnerskap. Flera förvaltningar har återkommande kontakter med dessa vänorter. Flera menar att det är lättare att starta projekt med vänorterna än med svenska kommuner. Ingen utvärdering av samarbetet är gjord.

Kommunen är medlem i flera internationella region-/kommunorganisationer. Exempel är Waste recovery, Ekab, Union of Baltic Cities, West Sweden, Fair Trade, Health Cities.

EU- projekt med andra länder finns inom miljöområdet med Moldavien, Indonesien och Vietnam. Flera förvaltningar deltar i ESF-projekt och när det gäller elevutbyten. Kost och lokalvård ingår i projektet SKY. Utbildningsförvaltningen deltar i projekt som ska minska avhopp i gymnasieskolan.

Andra icke EU-finansierade internationella projekt är Indonesienprojektet tillsammans med SKL. Äldreomsorgen har projekt med Brasilien och Japan. Gymnasieskolan har flera internationella projekt.

Kommunen har deltog 2012 på en emigrantmässa i Holland för att marknadsföra sig.

## **Hållbar utveckling**

Borås arbetar på olika sätt för att de egna verksamheterna ska minska utsläpp av miljöbelastande ämnen. Det finns mål för fossilbränslefri organisation.

I måldokumentet fastställs att man ska följa de av regeringen fastställda målen 2020 och 2050. Strategiskt arbetar man enligt den så kallade Belok-modellen och försöker passa in energirenoveringar i kapitalutgiftsramen för respektive objekt. Målet är att inte orsaka hyreshöjningar. Oljeavveckling och direktelkonvertering finns mål för. De sista återvinningsaggregaten med miljöfarligt freon byts nu ut. Mindre projekt som omfattar utbyte av belysning, fläktar, pumpar mm genomförs för att effektivisera.

Miljöförvaltningen erbjuder olika former av kunskapsförmedling. Miljöföreläsningar, nyhetsbladet Miljöfokus 4 ggr per år skickas ut till alla anställda och erbjuds tillgängligt på webben för medborgare. Förvaltningen kommunicerar även via facebook och hemsidan. Borås deltar på olika klimatmanifestationer som t ex Earth hour. Kommunen är medlem i Sveriges ekokommuner och är en s.k. Fair Trade city. Kretsloppsveckan under hösten är en egen aktivitet för att uppmuntra aktivt miljöarbete. Energi-och klimatrådgivaren deltar årligen på en mässa. Medborgarna erbjuds årligen fyra miljöföreläsningar.

Arbetet för att minska segregation är en prioriterad fråga och man har arbetat med SK Cultural planning på framförallt ett område. I planarbetet tar man hänsyn till betydelsen av att stadsdelarna hänger samman med centrum. Arbetslivsförvaltningen arbetar för att få funktionshindrade och långtidsarbetslösa anställningsbara. Alla unga erbjuds feriejobb. Borås har anställt en mångfaldsutvecklare för att sprida fakta kring invandring och mångfald i syfte att minska rasism och fördomar. Satsningar på att utbilda de som inte har tillräcklig grundutbildning. Biblioteket på stadsdelen Öster arbetar för att utvecklas till medborgarkontor med utökad samhällsservice.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En väl förankrad näringslivsstrategi</li><li>• Borås möjliggör ett rikt kulturutbud själva och i samverkan med andra</li><li>• Regelbundna näringslivsundersökningar</li><li>• Samarbete med näringslivet</li><li>• Stöd till nyföretagande</li><li>• Främjande av lokalt näringsliv på nationell och internationell arena</li><li>• Många internationella kontakter</li><li>• Medborgares möjligheter att få adekvat information och utbildning om icke miljöbelastande beteenden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för samverkan med civilsamhälle och kultursektorn</li><li>• Rådgivare inom kulturområdet</li></ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Borås stads resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	3	15	20 %
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	82 %
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	25	82 %
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	22	30	74 %
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	49 %
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67 %</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	11	15	70 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	9	25	38 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	11	15	70 %
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	11	15	74 %
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	61 %
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	2	15	15 %
		<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53 %</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	55 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	18	25	74 %
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	81 %
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	10	20	49 %
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	57 %
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65 %</b>



<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80 %
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	48 %
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	7	20	36 %
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	9	15	59 %
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	14	20	70 %
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	18	20	90 %
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65 %</b>


<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	4	15	25 %
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	9	20	45 %
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	17	20	86 %
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	87 %
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	15	20	73 %
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100 %
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68 %</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	10	15	65 %
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	16	20	79 %
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51 %
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	60 %
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	74 %
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	64 %
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65 %</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	76 %
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	20	25	81 %
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	12	20	59 %
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	10	20	50 %
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	59 %
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65 %</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	13	15	84 %
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	20	63 %
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	78 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	86 %
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	73 %
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	85 %
		<b>78</b>	<b>100</b>	<b>78 %</b>

## 5 Kortfakta om Borås stad

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	<b>3. Större städer</b> Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
<b>Folkmängd</b> <i>2012-12-31</i>	104 867 personer	
<b>Folkökning/minskning</b> <i>2011-2012</i>	+ 761	
<b>Antal anställda</b> <i>Månads-och timavlönade nov 2012</i>	9 022 personer	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	S, V,MP, Vägvalet KSO från S (man)	