

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

### **av Falkenbergs kommun**

**3-5 maj 2004**

#### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Falkenbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Kommunkompassen: Detaljerad genomgång av Falkenberg kommuns "praxis" i förhållande till kriteriesystemet

Utvärderingslag:

Lars Strid, Svenska Kommunförbundet  
Gunnar Gidenstam, Svenska kommunförbundet

## 1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade 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 Falkenbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

Falkenbergs kommun ligger vid den halländska kusten och är till ytan den största kommunen i länet. Falkenberg har en lång historia som sträcker sig tillbaka till förhistorisk tid. Under och efter medeltiden kom Halland och speciellt Ätran som flyter genom Falkenberg att utgöra gränspost mot Danmark. Tullbron som byggdes under mitten av 1700-talet var ett viktigt inslag i denna utveckling. Laxfisket i Ätran har haft stor betydelse i Falkenbergs historia. Än idag är laxfisket en viktig del i stadsbilden.

Idag präglas Falkenberg av ett brett näringsliv med både små och medelstora företag. En stark och levande landsbygd sysselsätter många. I Ullared ligger Sveriges största turistmål, varuhuset GeKås med ca 3 miljoner besökare årligen. I kommunen bor idag cirka 39 000 invånare, varav hälften i och kring centralorten Falkenberg. Kommunen har under senare år haft en positiv ökning av antalet invånare. Turismen är en av kommunens viktigaste näringar. Här finns en milslång badvänlig strand, skogar och sjöar, som inbjuder till friluftsliv och turism.

Utvärderingen av Falkenberg genomfördes i maj 2004 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Utmärkande för Falkenbergs kommun i maj 2004 är en god anda och atmosfär där det finns en ambition till förnyelse och kreativitet. Detta genomsyrar organisationen trots att den vid utvärderingstillfället stod inför stora ekonomiska besparingar. Kommunen har under senare tid gjort en satsning på att utveckla samarbetet och stödet till det lokala näringslivet. En satsning som kommunen hoppas ska ge goda resultat i form av ett mer blomstrande lokalt näringsliv, fler arbetstillfällen och nyinvesteringar.

Kommunen leds av en koalition bestående av centerpartiet, folkpartiet, kristdemokraterna, moderata samlingspartiet och miljöpartiet.

På de åtta kriterierna uppnådde Falkenberg 471 poäng av 800 möjliga. Ett mycket gott resultat som placerar kommun i det övre skiktet av de kommuner som genomfört utvärderingen av Kommunkompassen för första gången. Kommunen uppnår de högsta resultaten inom område tre "Tydlighet i samspellet mellan politiker och tjänstemän" där man når 74,5 poäng av 100 möjliga. Samt inom område åtta "Kommunen som samhällsbyggare" (68 poäng) och inom område fyra "Ledning, decentralisering och delegering" (67,5 po-

äng). I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelas på de åtta kriterierna.

Tabell 1 Falkenbergs kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens kriterier

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	53
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	58,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	74,5
Ledning, decentralisering och delegering	67,5
Kontroll och rapportering	43
Personalpolitik	51,5
Verksamhetsutveckling	54
Kommun som samhällsbyggare	68
<b>TOTALT</b>	<b>471</b>

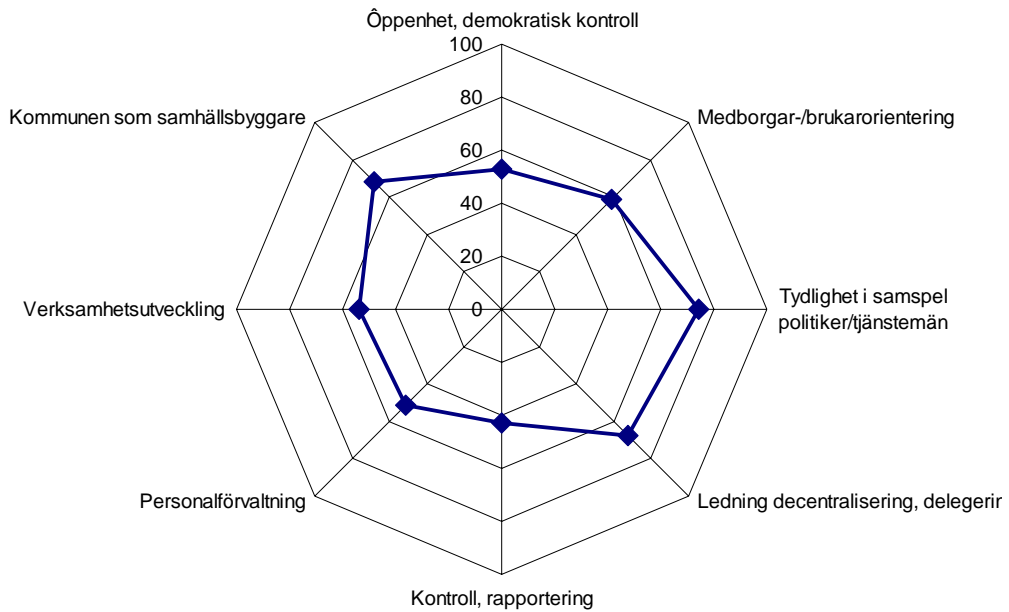
### Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential

Kommunen präglas av ett gott och informellt samarbete mellan politiker och tjänstemän. Ett samarbete som har en lång tradition i kommunen. Ett uttryck för detta är det påbörjade arbetet med att utveckla kommunens styrning i de nya planeringsförutsättningarna för den centrala och kommunövergripande verksamhetsplanen. Kommunen har gett de olika förvaltningarna en stor frihet att disponera de tilldelade resurserna vilket skapat en stor kreativitet att få fram externa medel till verksamheterna utanför kommunens anslag. Det finns även många exempel på olika tvärsektoriella projekt och arbeten i syfte att överbrygga de gränser som lätt uppstår mellan förvaltningarna. Kommunen har sedan flera år arbetat med att utveckla kvalitetsarbetet. Detta sker förutom på de olika förvaltningarna även kommunövergripande. Falkenberg är en av de kommuner som systematiskt arbetat med att ta fram olika tjänstegarantier för kommunens invånare. Nätverksarbete och benchmarking har även varit viktiga inslag i detta arbete.

I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Falkenbergs profil som den framstår utifrån vår poängberäkning.

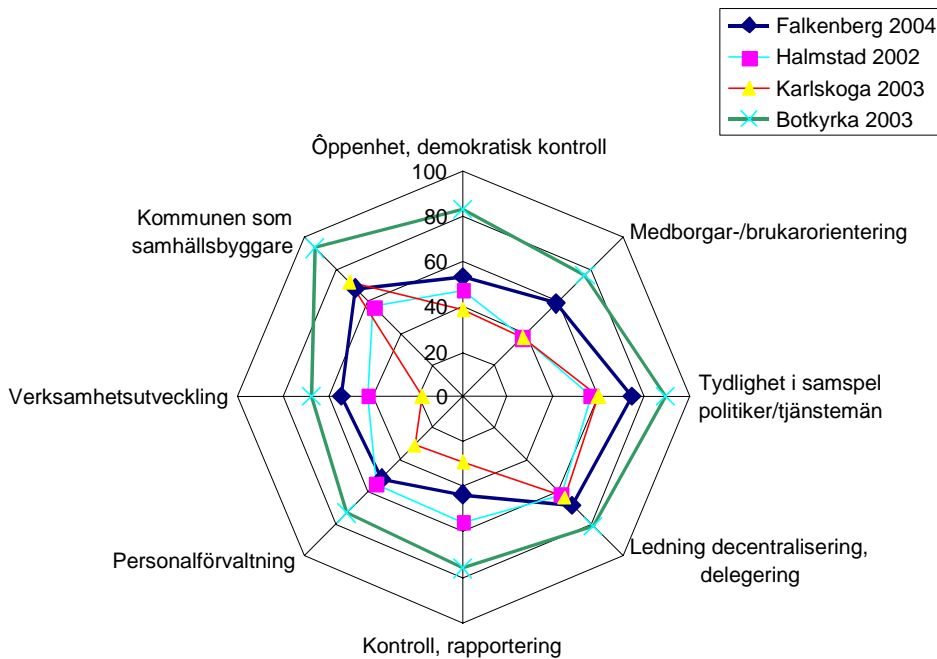
Vi kommer att gå mer i detalj på varje område i den vidare presentationen.

### Falkenberg 2004



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts ibland annat Karl-skoga, Halmstad, Botkyrka, En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.

### Falkenberg i jämförelse med tre kommuner



### 3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

#### Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Inom detta område visar Falkenberg på flera goda exempel och strävanden. En nyutformad webbinformation har tagits i bruk där mycket av kommunens information kan hittas. Sammanträdestider, protokoll finns utlagda. En del av kommunens politikers e-post adresser finns utlagda. Förutom adresser till enskilda tjänstemän använder sig kommunen av gemensamma e-postadresser för förvaltningarna. Tanken med detta är att den enskilde inte ska behöva veta vem man ska förfråga. På Internetsidorna finns även ett frågeforum för medborgarna. Genom denna kan medborgarna ställa frågor till kommunen oavsett om det riktar sig till politiker eller tjänstemän. Alla de frågor och svar som bedöms ha ett intresse för allmänheten dokumenteras och visas löpande. Svar ges inom 48 timmar.

Kommunens arbete bevakas flitigt av lokalpress och genom denna kanal för medborgarna mycket information vad som händer inom den kommunala förvaltningen. Till detta ger kommunen ut en egen tidning, "Framtid Falkenberg", fyra gånger per år. I denna sprids en mer samlad information om vad som händer i kommunen.

Kommunfullmäktige har gett speciellt anslag till att stimulera demokratiarbetet bland ungdomar. Tanken är att detta ska resultera i olika förslag till KF. Medborgarförslag har införts sedan årsskiftet 03/04. Hittills har ett trettioal förslag inkommit. Detta är något som speciellt bevakas av lokalpressen. En gång per år har även kommunens medborgare möjligheten att delta i en frågestund inför KF-sammanträdet.

Årsrapporterna finns tillgängliga på kommunens Internetsidor. Dessa redovisar resultatet av flertalet av de mål som är uppsatta i de olika förvaltningarna. Resultat visas i vissa fall även tvärs över sektorgränserna. Speciellt bör lyftas den personalekonomiska redovisningen som mycket intressant och heltäckande. Någon övergripande strategi för hur resultat från olika brukar- och medborgarundersökningar ska redovisas finns inte. Det är idag upp till den enskilde förvaltningen att göra detta. Kommunen deltar i ett jämförande kvalitetsnätverk med åtta andra kommuner som regelbundet jämför kommunernas ekonomiska och kvalitativa resultat utifrån ett medborgarperspektiv. Två rapporter presenteras och offentliggörs per år.

Några utvecklingsområden för kommunen framöver att fundera över är att på ett mer offensivt sprida informationen till kommunens medborgare. Detta kan exempelvis gälla resultaten av brukarundersökningar, jämförelser med andra kommuner, goda insatser från anställda, etc. Den egna tidningen är i detta sammanhang ett viktigt redskap som kan utvecklas. En enklare "populärversion" av årsredovisningen kan i detta sammanhang vara ett sätt bland

flera. Lomma kommun har här gjort ett intressant arbete. Ett angränsande område i ett sådant utvecklingsområde är att i större utsträckning göra de kommunala handlingarna mer tillgängliga för medborgarna. En viktig väg till detta är att på ett enkelt språk sammanfatta de viktigaste handlingarna och offentliggöra dem för medborgarna via exempelvis Internet. Detta kan skapa en ökad insyn och möjligheter för medborgarna att delta. Här kan Umeå Kommun tjäna som ett gott exempel, eftersom man har gjort sitt diarium tillgängligt och sökbart på internet.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har vidtagits för att säkra översiktligheten för invånarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgarna organiserad?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att hantera allmänheten?

Inom detta område visar även kommunen på flera goda exempel. Kommunen arbetar utifrån en styr- och ledningsmodellen som bygger på mål och resultat. Tidigare har det i Falkenbergs modell funnits en tendens till för många mål och mål som inte alltid varit realistiska och förankrade i förhållande till de resurser som tilldelats. En utveckling har därför påbörjats med att ta fram ett begränsat antal centrala mål samt att dela upp målen i "mål att sträva mot" och "mål att uppnå". Därigenom ska det ske en tydligare koppling mellan resurserna och den kommunövergripande verksamhetsplan som arbetas fram.

Falkenberg har sedan ett antal år arbetat kommunövergripande och systematiskt med att ta fram tjänstegarantier för kommunens olika tjänsterna. Genom dessa tydliggörs innehållet i tjänsterna och medborgarnas förväntningar kan anpassas till tjänsternas reella innehåll. Nya garantier tas fram kontinuerligt och man har idag sjutton publicerade garantier. De presenteras med ett gemensamt utseende och finns på kommunens Internetsidor, i kommunhuset och i kommunens tidning. Falkenberg är i detta avseende en inspirationskälla för flera andra kommuner. Ett utvecklingsområde inom detta pionjärarbetet kan vara att bygga vidare med att tydligare presentera resultaten av dessa garantier, dvs. om man lyckas hålla dem eller inte, för anställda och medborgare.

Förutom dessa garantier finns serviceutbudet presenterat på Internet. På dessa sidor har även medborgarna möjlighet att hämta tjugosex olika blanketter. Ett par av dessa går även att sända in via nätet.

Medborgaren har i vissa fall möjlighet att fritt välja inom kommunens serviceutbud. I skolan är det dock närhetsprincipen som råder och valfriheten är i mån av plats. Inom skolan kan man med det nya fördelningssystemet i prin-

cip säga att pengarna följer med brukaren. Föräldrar inom förskolan har även möjlighet att anpassa servicevolym efter behov. Kommunen har en förskola som har natt- och helgöppet. Alternativa driftsformer av kommunala tjänster finns inom skola, förskola och äldreomsorg. Det finns ett stort antal (16 st.) kooperativt drivna enheter inom förskola och det finns även exempel på detta inom äldreomsorgen.

Falkenberg genomför ett flertal olika brukar- och medborgarundersökningar. Regelbundenheten varierar mellan de olika verksamheterna. Andra metoder för att bedöma servicekvaliteten görs även i form av fokusgrupper. Denna metodik används mer och mer eftersom man anser att den ger fler konkreta förslag till förbättringar. Resultaten bearbetas och presenteras för respektive nämnd. En utveckling av detta arbete skulle kunna vara att på ett mer systematiskt sätt presentera resultaten av dessa undersökningar i förenklade beskrivningar på Internet, årsredovisningar, kommuntidning med mera, samtidigt som kommunen kommenterar och presenterar förbättringsidéer.

Kommunen har ett system för att fånga in synpunkter och klagomål från brukarna. Inom socialförvaltningen är det mera utbyggt än i andra förvaltningar. Systemet bygger på tjänstegarantierna och utgår från en talong som finns förtryckt på garantierna. Mängden synpunkter och klagomål som inkommit har hittills varit relativt litet. Förutom detta finns det en funktion inom den tekniska sidan att via GIS fånga in klagomål och synpunkter. Detta arbete är när det gäller åtgärder knutet till andra förvaltningar som ev. berörs av insatser i kommunen. Falkenberg har genom detta lagt grunden för en bra klagomålshantering. En utveckling för att fånga in fler synpunkter kan vara att utveckla en gemensam och övergripande funktion, samtidigt som man utvecklar rapporterings- och förbättringsrutiner. Här kan Kungsbacka vara ett intressant exempel med sin Kommentaren som fått stort genomslag i kommunen.

Ett annat förbättringsområde att diskutera kan vara behovet att ha gemensamma utbildningar kring bemötande av allmänheten. Utbildningar där kommunens värderingar och policier omsätts till praktiskt handlande för de anställda och där kunskap även ges om andra delar av kommunen än den egna förvaltningen.

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

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?
- 3.3 Hur rapporteras det från administrativ till politisk nivå?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler?

Detta är Falkenbergs starkaste område. Här når man 74,5 poäng av 100 möjliga. Kommunen har en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan poli-



tisk nivå och tjänstemannanivå. Det finns en lång tradition av förståelse och respekt mellan de olika rollerna i organisationen.

Mål och resultatarbetet har utvecklats under senare år till att på ett bättre sätt koppla ihop målen med medel och realistiska förväntningar. Detta arbete är man mitt upp i och det har ännu hittat sin slutliga form. I budgetarbetet har man delat upp målen i inriktningsmål och planeringsmål som i flera fall innehåller mål som kan mätas (indikatorer). Idag förekommer framförallt ekonomiska mått och volymmått. Kvalitativa mått saknas till stor del. Flera mål anger dock "upplevd nöjdhet" men det anges inte hur det ska mätas. Kommunen gick med ett överskott under 2001-02, men ett underskott på 6 mkr fanns för år 2003. Innevarande år pekar även på ett underskott, vilket lett till att planeringsförutsättningarna återremitterats av kommunfullmäktige pga. att målnivån ansågs ligga för högt i förhållande till budgetförutsättningarna. Vi ser att det påbörjade utvecklingsarbetet med att ta fram kvalitativa resultatmått är en viktigt förbättringsområde för kommunen framöver.

Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå är tydliga inom kommunen. Det resulterar i att det är mycket ovanligt att tjänstemän upplever att politiker detaljstyr eller att tjänstemän tar politiska initiativ. Inför innevarande mandatperiod tog kommunstyrelsens ordförande fram en programförklaring angående rollerna mellan politiker och tjänstemän. Förvaltningen har möjlighet att omdisponera budgetmässiga resurser inom tilldelade ramar och förvaltningen har rätt att anställa personal utan politisk prövning.

I årsredovisningen återspeglaras de flesta planeringsmålen och hur utfallet kring dessa blivit på ett tydligt och överskådligt sätt under rubriken "Kvalitetsutveckling". Även i delårsbokslutet återspeglaras ekonomin och det görs även en uppföljning av planeringsmålen. I tertialrapporterna rapporteras i huvudsak ekonomin. En finansiell profil presenteras även i årsbokslutet där jämförelser görs med andra kommuner i VG-regionen.

Till politiker läggs det även fram rapporter som jämför den egna kommunens resultat i förhållande till andra kommuner. Flera sådana rapporter har lagts fram under de senaste åren. I dessa görs både kostnads- och kvalitetsjämförelser ur ett medborgarperspektiv.

Förvaltningsrevisioner görs utifrån att det uppkommit något problem som man vill få undersökt och belyst. En del av rapporterna tas upp i KS. I annat fall är det KS arbetsutskott och tjänstemän som diskuterar och åtgärdar dessa rapporter.

Informella möten för dialog mellan politiker och tjänstemän förekommer i samband med budgetprocessen där KS, nämndpresidier tillsammans med chefstjänstemän möts för att diskutera budgetens framtagande. Varje år arrangeras dessutom en gemensam resa för chefer och ledande politiker i syfte att få inspiration till utveckling och nytänkande.

Nyvalda politiker erbjuds en utbildningsdag inom en del fackområden arrangerad av Region Halland tillsammans med en dag som Falkenberg

kommun anordnar. I den lokala utbildningen ingår kommunövergripande frågor för kommunen. Förutom detta ger respektive förvaltningen en utbildningsdag som är anpassad till de olika verksamhetsområdena.

Politikernas kontakt med och kunskap om verksamheterna har ökat under senare år. Några nämnder har organiserat sig i mindre utskott med speciella ansvarsområden, vilket resulterat i att politikerna fått en ökad kontakt med verksamheterna samtidigt som rollern blivit tydligare.

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

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt samarbete och samordning?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att finna egna intäktskällor?
- 4.4 Hur beskrivs administrativa chefsroller?
- 4.5 Hur utövas den centrala administrativa ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Även inom detta område når Falkenberg ett gott resultat. Varje förvaltning/enhet har fullt ansvar för sin budget med en långt driven delegation. De har möjlighet att omdisponera resurserna inom de angivna ramarna för att öka effektivitet och flexibilitet i organisationen. Om en enhet har fullgjort sin uppgifter får man ta med överskott respektive underskott. Varje förvaltning har dock ett ansvar för helheten och man anser att det är viktigt att man stöder varandra inom förvaltningen vid olika ekonomiska differenser i syfte att undvika suboptimering. Varje enhet som har ett kontoansvar har rätt att rekrytera personal om man så finner behov för detta. Detsamma gäller även för avvecklande befattningar såväl som inrättandet samt för olika organisatoriska förändringar.

Det finns ett stort antal tvärssektoriella projekt och program. Exempelvis Folkhälsoprogrammet, kvinnofridsplan, där polis, primärvård, brottsförebyggande rådet, kommunen, kvinnojour och brottsofferjour samarbetar, drogpolitiska handlingsprogrammet, det förebyggande arbetet med barn och ungdomar i riskzonen – "Den felande länken", en familjecentral som är ett samarbete mellan flera kommunala förvaltningar, primärvård, frivillig organisationer med mera, ett gemensamt Agenda 21 arbete. Med mera. De tvärssektoriella programmen är oftast beskrivna genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär. De är inte beskrivna utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar. Här finns det enligt utvärderingslaget ett utrymme till förbättringar i att tydliggöra mätbara mål samt de resurser som de olika samarbetspartnerna lägger ned i syfte att styra upp och effektivisera genomförandet av programmet/projektet.

Initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att finansiera verksamheten förekommer på många håll. Flera verksamheter har hämtat bidrag från EU. Ex-

empelvis har stora delar av utbildningsinsatserna inom Socialtjänsten har finansierats av EU-medel. Medel har även hämtats från Länsstyrelsen, Trygghetsfonden med flera. Olika uppdragsutbildningar genomförs som genererar intäkter. Till exempel är all utbildning inom byggsektorn i Halland är förlagd till Falkenberg. Medel och eventuellt överskott hanteras av respektive enhet. Samarbete med externa organ förekommer exempelvis när det gäller fritidssektorn och de lokala föreningarna, socialtjänsten och olika statliga myndigheter, primärvård med mera. När det gäller förvaltningarnas samverkan med det lokala näringslivet anser flera vid intervjuerna att samarbetet är dåligt utvecklat och man ser detta som ett viktigt utvecklingsområde.

Kommunens alla chefer är tillsvidareanställda. Några chefskontakt förekommer inte. Chefsutvärderingar genomförs systematiskt genom utvecklingssamtal med kommunchefen. Alla förvaltningschefer är anställda av KS. Någon form av bonus knuten till goda chefsprestationer förekommer inte mer än att goda chefsprestationer belönas genom användande av flexibel lönesättning. Det kan även i vissa fall arrangeras någon studieresa eller liknande till goda chefsprestationer.

Förvaltningscheferna träffar regelbundet enhetscheferna inom respektive förvaltning. I alla förvaltningar sker gemensamma aktiviteter i form av resor, gemensamma seminarier etc. För att hantera uppkomna problem finns för ledande chefer en resurs som man kan ringa till när som helst för att få stöd. Till denna är knuten ett flertal kompetenser såsom exempelvis psykolog. Detta stöd bygger på ett avtal med NMC. Kommunhälsan har även använts för att lösa uppkomna kriser på enheter.

Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att forma ett chefsforum där möjlighet finns för alla chefer att tillsammans diskutera chefsutmaningar eventuellt tillsammans med andra kommuner.

## **Område 5    Kontroll och rapportering**

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

Förvaltningarna gör månatliga sammanställningar av ekonomin utifrån de olika enheternas förbrukning. I dessa rapporter tas det i liten utsträckning upp verksamheternas omfattning, volym och kvalitet. Viktiga nyckeltal följs i en del förvaltningar såsom exempelvis institutionsplaceringar inom Socialtjänsten. Rapportering centralt sker var fjärde månad. Alla kontoansvariga har möjlighet att följa sin resursförbrukning via dataterminal. Inom skolan kan i vissa fall detta göras av kanslist med tillgång till systemet. Enhetschefer har alltid tillgång till online-rapportering. I vissa fall rapporteras volymer såsom exempelvis elevunderlag, inskrivna i förskola. Rapporteringen saknar dock kvalitetsindikatorer vilket visar på ett viktigt utvecklingsområde i fram-

tiden. Här kan kommuner som Trollhättan och Uddevalla vara intressanta att studera.

När det gäller rapporteringen från de tvärspektoriella projekten så är det inte vanligt förekommande. Det finns dock inom en del större projekt såsom exempelvis det drogpolitiska handlingsprogrammet och miljöarbetet. Projektens måluppfyllelse rapporteras dock på ett mer generellt sätt och får ofta en mer inriktningskaraktär i form av redovisade aktiviteter. Några kostnads- mässiga redovisningar förekommer inte i förhållande till den tid och resurser som respektive deltagande enhet har lagt ned. Här finns som tidigare nämnts ett förbättringsområde.

Kostnadsbudgetering, i meningen att kostnaderna för respektive tjänst är tydligt definierade och används för att styra och fördela rammar inom budget, förekommer inte. Det finns däremot ett nyligen sjösatt fördelningssystem inom Barn och utbildningsnämnden som fördelar ram på rektorsområden. Även Socialtjänsten har ett liknande system. Dessa fördelningssystem används inte när KS upprättar de ekonomiska ramarna. Alla typer av kostnader såsom kapitalkostnader, personalkostnader m.m. registreras. Det finns ett internt faktureringsystem för debitering av tjänster och varor som utbyts mellan förvaltningar, men det skall minskas i omfattning. Arbetsmarknadsenhet, kontorsservice, telefonväxel, IT m.m. använder interndebitering i större omfattning.

Kommunen har en centralt placerad controller som ansvarar för uppföljning av verksamhet. Eventuell avvikelserapportering sker månadsvis vid de olika förvaltningarna. Centralt sker det varje tertiäl. Systemet registrerar enbart ekonomiska avvikelser. Några märkbara konsekvenser för personer eller enheter sker inte om det uppstått avvikelser.

Inom detta område finns det möjligheter till förbättringar. Förutom det redan nämnda med att komplettera ekonomisk uppföljning med volym- och framförallt kvalitetsmått, bör även rapporteringen av det tvärspektoriella arbetet kunna förbättras med tydligare mätbara mål samtidigt som resurserna redovisas. Avvikelserapportering utöver den ekonomiska bör även kunna utvecklas till att omfatta olika kvalitetsindikatorer kopplade till den verksamhetsplan som är under utveckling.

## Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Bedrivs chefs-/kompetensutveckling i samverkan med privata sektorn?
- 6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?

Personalens utbildningsbehov utvärderas och kopplas till utvecklingsplaner på förvaltningsnivå. Kommunen använder sig inte av något övergripande system för personliga utvecklingsprogram, kompetensanalyser och karriärplaner. Kommunen arrangerar ett flertal centrala utbildningar utifrån identifierade kompetensbrister i organisationen. För chefer finns utbildningar angående arbetsgivarfrågor, lagar, arbetsmiljö, medarbetarsamtal med mera. Gemensamma utbildningar finns även bl.a. för personal som arbetar med inköp och beträffande diarieföring. Kompetensutveckling sker även i samarbete med "Personalrekrytering Syd". En omfattande utbildning på åtta dagar för alla chefer har genomförts i syfte att förbättra kommunens arbete med långtidssjukskrivna. Omdömet har varit mycket positivt av denna vid intervjuerna

Kommunen använder individuell lönesättning men det gamla systemet baserat på anställningstid finns i praktiken kvar parallellt. Lönekriterier finns framtagna för alla förvaltningar. Lönesamtal skall genomföras minst en gång per år. Det visar sig att det är svårt att hinna med detta inom vissa verksamheter på omsorgssidan på grund av för stort antal anställda per chef. Det finns enligt de lokalt framtagna kriterierna möjlighet att ge extra ersättning/lönepåslag för extra insatser.

Arbetsmiljöundersökningar genomförs på förvaltningsnivå. Inom skolan genomförs psykosociala enkätundersökningar varje år. Det finns även en personalbarometer som bygger på en enkät till de anställda på gymnasieskolan. Inom omsorgerna genomförs undersökningar på enhetsnivå. Det finns dock ingen enhetlig bild av hur arbetsmiljöundersökningar görs i kommunen och i vilken omfattning. Det förekommer inte idag i hela kommunens organisation. Diskussioner förekommer om att införa en övergripande undersökningsmodell för hela kommunen kopplat till "Hälsokraft" som bland annat syftar till att ge stöd i arbetet med att minska sjukskrivningarna. Det finns även en framtagen arbetsmiljöpärm på kommunens Intranät som stöd för det lokala arbetet. Inom skolan har man ett arbetsmiljöråd som bidragit till att ta fram handlingsplaner för förbättringar av den fysiska och psykosociala miljön. Det finns exempel där arbetsmiljöarbetet lett till konkreta förbättringar såsom omflyttningar av personal inom förskolan samt ombyggnad av receptionen för IFO. Den omfattande rehabiliteringsutbildningen (se ovan) var ett resultat av att kommunen i undersökningarna såg att detta arbete var dåligt.

Medarbetarsamtal förekommer regelbundet i hela organisationen. Det finns kommunövergripande rutinanvisningar för medarbetarsamtal. Dessa är dock inte kända i hela organisationen och används inte på alla enheter. Mål finns att medarbetarsamtal skall genomföras en gång per år. Detta genomförs inte konsekvent på de arbetsplatser som är mycket stora. Ibland slås lönesamtal och medarbetarsamtal ihop. Medarbetarsamtalen resulterar sällan i nedtecknade planer där resultatförväntningar som är kopplade till mål och planer för den enskilde. I de fall detta använts, exempelvis inom gymnasiet, har det upplevts som mycket positivt. Det finns dock ingen mall eller anvisning om hur detta ska ske.

Det finns ingen samlad chefsutbildning eller ledarskapsutvecklingsprogram. Däremot förekommer detta inom en del förvaltningar. Det finns dessutom en mycket uppskattad veckoutbildning UGL (utveckling, grupp, ledarskap) som genomförs tillsammans med Halmstad kommun. Utbildningen erbjuds och har genomförts i stort sett för alla chefer. I denna utbildning deltar även ledare från näringslivet.

Regelbundna chefsträffar där frågor kring chefsroll etc. tas upp förekommer var tredje vecka där förvaltningschefer och bolagschefer träffas. På enhetsnivå förekommer det sällan att chefer träffas över sektorsgränser i kommunen i till exempel form av nätverk där ledarskapsfrågor diskuteras. Många chefer finns däremot med i regionala nätverk inom sina verksamheter.

Budgetering och resursuppföljning av kompetensutveckling finns inom social- och kultur och fritidsförvaltningen. Inom övriga förvaltningarna finns det ingen enhetlig bild. Någon löpande redovisning av resursförbrukning för kompetensutveckling förekommer inte mer än i undantagsfall. Det kan vara av värde att kommunen diskuterar om det behövs kommunövergripande kunskap om hur kompetensutveckling genomförs och vilka resurser som avsätts för detta.

Ett annat förbättringsområde inom dessa frågor kan vara att utveckla en metodik och systematik på övergripande nivå när det gäller arbetsmiljöarbetet. Detta kan underlätta möjligheterna att se resultatet av de insatser som görs samtidigt som arbetet med att utveckla kommunen som en god arbetsplats tydliggörs. En stor hjälp i att sprida goda exempel på åtgärder och identifiera brister är att kunna jämföra olika arbetsplatser med varandra i arbetsmiljöarbetet. För att lyckas med detta behöver kommunen bl.a. genomföra kommunövergripande arbetsmiljöundersökningar för all personal. I detta sammanhang kan bland annat Trollhättans arbetsmiljöarbete vara av intresse att titta närmare på.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

- 7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Hur spridd är informations- och kommunikationsteknologin på arbetsplatserna?
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?

Falkenberg har tagit ett samlat grepp när det gäller att ta fram tjänstegarantier och därtill hörande synpunkts- och klagomålsrutiner. Idag finns sjutton tjänster beskrivna och fler är planerade. Inom äldre- och handikappomsorgen finns ett väl dokumenterat kvalitetssystem som bygger på kraven från lagstiftning och SoS allmänna råd om ett kvalitetssystem. Systemet bygger på

väl definierade kvalitetskrav och kravuppfyllelse. Utöver detta finns lokala kvalitetsbestämmelser som är tydliga och konkreta. Inom skolan har man satt in sitt arbete med kvalitetsredovisningar på enhetsnivå i ett förvaltningsin-ternt uppföljningssystem. Det finns flera steg i framtagande av detta där tjänstemän och politiker deltar i dialog kring uppföljningen. Man syftar i detta arbete framöver att koppla ihop kvalitetsredovisningarna med verksamhetsboks-lutet.

Det finns ingen övergripande kvalitetsstrategi eller policy framtagen för kommunen där exempelvis arbetet med tjänstegarantierna finns medtagen. Det finns inte heller förutom arbetet med tjänstegarantier något övergripande system för verksamhets-/kvalitetsutveckling. Vill kommunen hitta exempel på olika modeller och system för verksamhetsutveckling, kan Västerås, Trollhättan och Larvik (Norge) tjäna som möjliga idégivare.

För att hitta inspiration till förbättringar och utveckling, jämför sig ett stort antal av kommunens verksamheter med andra kommuner. Socialtjänsten gör jämförelser med likvärdiga kommuner och länets kommuner kring externa placeringar. Flera verksamheter är dessutom jämförda inom projektet Kvalitetsnätverk Väst-kust där kommunen ingår som en av nio kommuner. Mellankommunala jämförelser sker även vad gäller ekonomin inom VG-regionen. En standardiserad uppsättning av nyckeltal finns exempelvis inom kultur- och fritidsförvaltningen. Inom skolan jämför sig regelbundet med kommuner i regionen samt med kommuner i landet som är lika Falkenberg..

När det gäller utveckling av kontraktstyrning eller en ökad tydlighet i att göra beställningar för utförare så finns det inom handikappsidan, IT-avdelningen samt myndighetsavdelningen inom IFO. De kooperativa förskolor som finns i kommunen är uppknutna till kommunen via kontrakt. Dessa kontrakt är inte helt tydliga avseende kvalitet på verksamheten utan berör till stor del ekonomi och volym.

För att tillvarata de anställdas erfarenhet och kreativitet finns det ett forum inom samverkanssystemet med arbetsplatsträffarna. Kommunen har arbetat aktivt med att få dessa träffar att fungera och bli en inspirationskälla. Idag är det en etablerad verksamhet. Det finns dessutom ett årligt personalstipendium på 50 000 kr för grupp och 10 000 kr för individ. Målet med detta är att stimulera till förbättringar av arbetslag, arbetsmiljö eller verksamhet. Ett liknande system finns även för enbart skolan.

Kommunen har ett innehållsrikt Intranät. Till detta finns det ett flertal olika datasystem som kompletterar såsom ekonomisystem, PA-system, socialregister med mera. Olika plattformar används dessutom inom skolan som även använder First Class. Ett förbättringsområde kan vara att utveckla intranät ytterligare, till att bli ett enhetligt system för alla kommunens styrdokument och rutiner kopplade till dessa dokument. Detta kan vara ett sätt att befästa kunskap kring hur arbete skall genomföras och göra denna information tillgänglig för alla.

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

Falkenberg uppnår inom detta område sin näst högsta poäng, 68 poäng.

För att stödja föreningslivet har kommunen bland annat inom idrottsrörelsen ett samarbete med en referensgrupp inom Hallands Idrottsförbund. När det gäller de övriga föreningarna sker det regelbundna träffar. Kommunen har avsatt en speciell pott med pengar för att stödja igångsättandet av nya föreningar eller projekt. Förutom subventioner av lokaler till föreningar tillhandahåller kommunen viss utrustning till föreningar såsom mobila idrottsanläggningar, kopieringsmöjligheter med mera.

I kommunen finns två lokaler, Smedjan och Lusthuset, som innesluter flera föreningar, förvaltningar och organisationer. För att ytterligare stödja föreningarna har man inom budgeten avsatt medel för föreningar till investeringar i lokaler, utrustning, stöd till arrangemang med mera.

Kommunens inriktning är att medvetet stimulera frivillig organisationer genom att låta dem ta ett större ansvar. Detta visar sig när det gäller stödet till föreningar. Man ser gärna att dessa driver verksamhet och underhåller kommunens anläggningar. Kommunens roll är att tillhandahålla resurserna för detta.

Inom kultursektorn har kommunen antagit en strategi för kulturarbetet. För närvarande gör en översyn av denna. Utifrån detta ges ekonomiskt stöd till kulturella engagemang. Kommunen delar även ut ett årligt kulturpris för "förtjänstfulla insatser" inom kulturområdet. Några kulturstipendier delas inte ut. Det finns ett stort antal festivaler, "temadagar" som kommunen stöder och deltar i. Exempelvis finns en vis-, jazz-, lax-, räk-, och singelfestival. Medeltidsdagar arrangeras även varje år.

Falkenbergs kommun har gjort en nysatsning på sitt arbete med att utveckla samarbetet och stödet till det lokala näringslivet. En näringslivschef har anställts och inriktningen är att fokusera och utveckla det befintliga näringslivet. Ett näringsråd har inrättats där dess styrelse regelbundet träffar KS presidium.

Kommunen har idag hjälpt företag att ta fram EU-medel för speciella punktinsatser. Inom vuxenutbildningen i kommunen har en person anställts för att genom företagsbesök kartlägga företagets behov av kompetenshöjande insatser. Till sommaren upprättas ett designcenter i samarbete med kommun och företagare. Inom vuxenutbildningen görs projektarbeten ihop med företagare. Kommunen stöder bildandet av nätverk mellan olika företag. Därigenom kan kompetenshöjande insatser utformas och förmedlas.

För att stödja entreprenörskap har kommunen tagit fram rutiner för bildandet av olika personalkooperativ. Tjänstledighet erbjuds under tre år med betald



utbildning. Kommunen ger även bidrag för detta. Ett nyföretagarcentrum har bildats med kommunen som finansiär som stöd för nya företagsetableringar.

Falkenberg ingår även regionala nätverk, som region Halland initierat, i syfte att stödja utvecklingen av det lokala näringslivet. Som ett led i detta har en tillväxtstrategi har arbetats fram och antagits i regionen.

För att främja näringslivet internationellt arbetar man genom West Sweden. Mässor prioriteras inte utan man arbetar via etablerade kontakter och organisationer.

Falkenbergs internationella kontakter är relativt omfattande. Man har vänorter inom de nordiska länderna men även i Polen, England och Kina. Det förekommer ett frekvent utbyte mellan orterna, framförallt inom de nordiska kommunerna. Kommunen deltar i flera internationella samarbetsorgan och projekt såsom West Sweden, Century 21 som är ett samarbete kring 24-timmarsmyndigheten. Det finns även internationellt samarbete kring miljövänligt byggande. Inom skolan förekommer det även internationellt utbyte i form av direkta kontakter mellan olika skolor och skolklasser i olika länder.

Under 2002 gjordes en heltäckande inventering av de EU-projekt som kommunen deltog i. Ett stort antal kunde redovisas varav de flesta fanns inom gymnasieskolan. Ytterligare EU-projekt finns i andra förvaltningar där mål 3-projekt inom kompetensutveckling har varit vanligt förekommande. En ny inventering pågår just nu och det är att anta att antalet inte har minskat.

När det gäller utvecklingsområden kan det vara en god idé att inom föreningslivet titta närmare på det som idag kallas "Sandviksmodellen". I denna modell ger kommunen stöd till föreningar med ett tydligt uppdrag. Ett slags ömsesidigt kravställande för att klara ut förväntningar.

## Slutord

Utvärderingen av Falkenberg visar på ett mycket gott resultat som placerar kommun i det övre skiktet av de kommuner som genomfört utvärderingen av Kommunkompassen för första gången. Speciellt inom områdena "Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän", "Kommunen som samhällsbyggare" och "Ledning, decentralisering och delegering".

Falkenberg visar att de är en kommun i ständig förbättring, utveckling och förnyelse. Kommunen är idag ett gott exempel, med sitt omfattande arbete med tjänstegarantier, på en kommun som strävar att sätta medborgaren i fokus. Det finns en god arbetsanda och atmosfär vilka många av de intervjuade vittnade om.

Om vi ser till de olika områdena i utvärderingen vill vi lyfta fram ett par möjliga förbättringsområden som skulle kunna göra kommunen bättre rustad att möta utmaningar som kan uppstå i framtiden.

- Att mer offensivt arbeta med att föra ut information till kommunmedborgarna kring vad som uppnås i kommunen. Det kan handla om publi-

cering av medborgar- och brukarundersökningar och popularisering av styrdokument och årsbokslut.

- Att till kommunen målstyrningsmodell knyta volym- och framförallt kvalitetsindikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp verksamhet.
- Att utveckla kommunens synpunkts-/klagomålshanteringssystem genom att ta fram kommunövergripande rutiner och system för redovisning, uppföljning och analys av synpunkter/klagomål.
- Att utarbeta mallar för styrning och redovisning av projekt, där uppföljningsbara mål, ekonomi, nedlagt tid, mm redovisas per helhet och per medverkande förvaltning.
- Att överväga möjligheten att genomföra gemensamma kommunövergripande arbetsmiljöundersökningar för att skapa förutsättningar för att jämföra förvaltningar och enheter med varandra.
- Att ytterligare utveckla arbetet med tjänstegarantier till att bli ett effektivt övergripande system för kvalitets-/verksamhetsutveckling.

### **Kommunens resultat per område**

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium, den sammanlagda poängen på varje kriterium är 100 möjliga. Vi presenterar därefter ytterligare en tabell som visar Falkenbergs resultat i jämförelse med tre andra kommuner såsom Botkyrka, Halmstad och Karlskoga

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Falkenbergs kommun</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	22	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	20
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	20	5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?	4
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	11	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	11
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	8
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	5	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	7
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	10	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	14
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	16	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	6,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	15	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	11
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	11	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	11
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	1,5	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	2
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	21	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	8
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	20	7.2 Strategisk serviceutveckling	12
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	19,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	12
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	14	7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	10
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	12
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultat enheterna i sin resursdisponering?	30	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	34
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	13	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	13
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	14	8.3 Kommunen som partner för näringslivet	11
4.4 Hur klargörs den administrativa ledarrollen?	3	8.4 Kommunens internationella kontakter	10
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	7,5		

Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena.

**Kommunens resultat i jämförelse med de andra nominerade kommunerna.**

<b>Kriterium</b>	<b>Falkenberg</b>	<b>Botkyrka</b>	<b>Halmstad</b>	<b>Karlskoga</b>
1	53	83	47	38
2	58,5	76,5	37	37,5
3	74,5	89,5	57	60
4	67,5	81,5	61	62,5
5	43	76	56	29
6	51,5	72,5	55	30,5
7	54	67	42	18
8	68	93	56	71
<b>Totalt</b>	<b>471</b>	<b>639</b>	<b>411</b>	<b>346,5</b>

Svenska kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 80-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner har utvärderats förutom Åmål: Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Västerås (2003). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.lf.svekom.se](http://www.lf.svekom.se)