



*Avdelningen för Ekonomi och styrning*

# **Kommunkompassen**

## **Analys av Falkenbergs kommun**

### **2-3 februari 2009**

#### **Innehåll:**

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Bengt Odeholm, Partille kommun

# 1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. 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.

## 2 Falkenbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Allmänt om Falkenbergs kommun

Kommunen ligger mitt i Halland och är ytmässigt den största kommunen i länet. Den sträcker sig ca 3 mil längs kusten och omkring 5 mil in i landet. Här bor drygt 40 000 personer, varav ca hälften i och kring tätorten Falkenberg vid Ätrans mynning i Kattegatt. Andra tätorter i kommunen är Skogstorp, Glommen, Långås, Vinberg, Heberg, Slöinge, Vessigebro, Köinge, Ätran, Fegen, Ullared och Älvsered

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.

Falkenberg har 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. Kommunen har under senare år haft en positiv ökning av antalet invånare. I kommunen är turismen en av de viktigaste näringarna och bland annat finns en milslång strand, skogar och sjöar som lockar.

### Kommunorganisationen

Under mandatperioden 2007-2010 styrs Falkenbergs kommun av en politisk majoritet bestående av Centerpartiet, Moderata samlingspartiet, Folkpartiet, Kristdemokraterna samt Aktiv politik. Av kommunfullmäktiges 51 platser innehas 27 av denna majoritet. I tabell 1 redovisas mandatfördelningen av platser i kommunfullmäktige efter valet 2006.

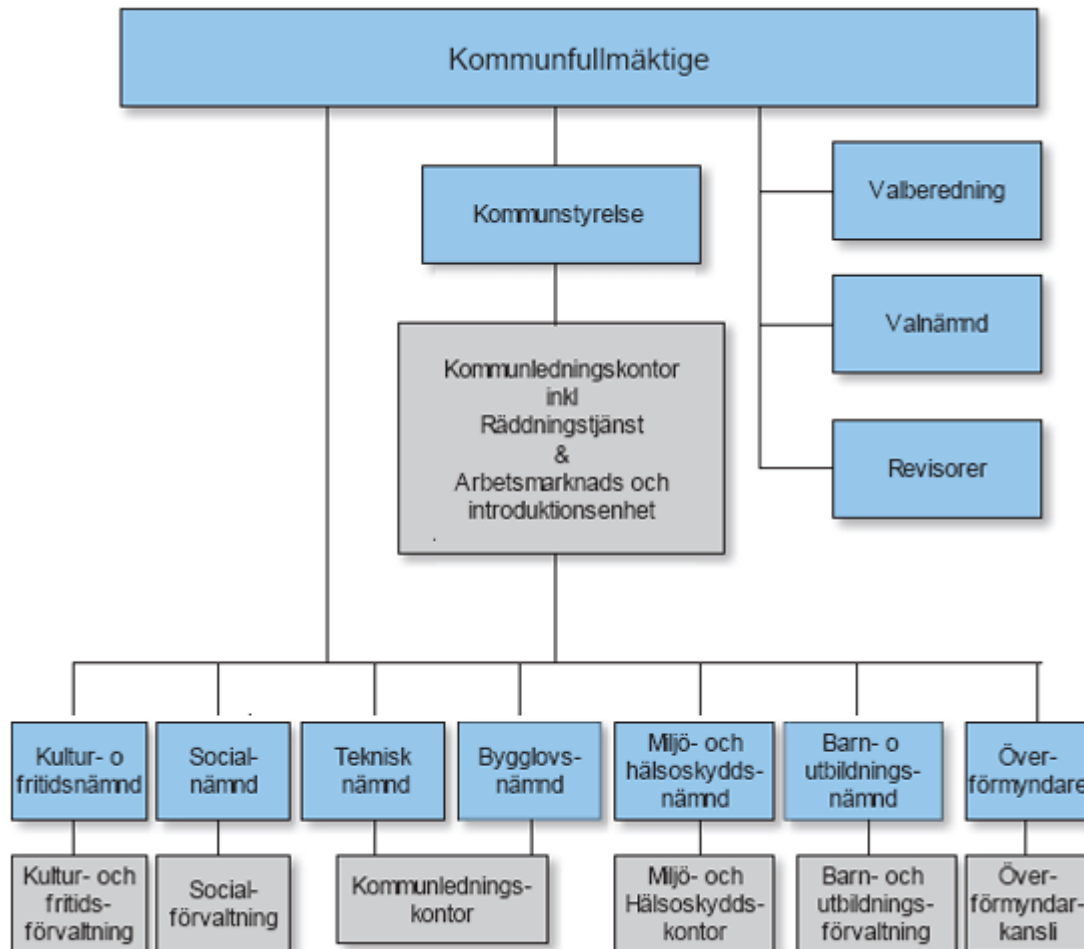
Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

<b>Moderaterna</b>	9	<b>Socialdemokraterna</b>	18
<b>Centerpartiet</b>	12	<b>Vänsterpartiet</b>	2
<b>Folkpartiet</b>	2	<b>Miljöpartiet</b>	2
<b>Kristdemokraterna</b>	2	<b>Sverigedemokraterna</b>	2
<b>Aktiv politik*</b>	2		

\*Etablerat lokalt parti

Under kommunfullmäktige är kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska organ. Den har ansvar för kommunens utveckling och ekonomiska ställning, vilket medför att den samordnar planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi, för såväl nämnder som helägda bolag.

Under kommunstyrelsen finns ett kommunledningskontor som arbetar med utvecklingsfrågor och erbjuder service till allmänhet och nämnder. Under kommunstyrelsen organiseras också räddningstjänsten och en arbetsmarknads-/introduktionsenhet.

**Organisationsschema Falkenbergs kommun****Utvärderingen**

Utvärdering av Falkenbergs kommun genomfördes i februari 2009 och är kommunens andra utvärdering. Den förra utvärderingen genomfördes i maj 2004. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen.

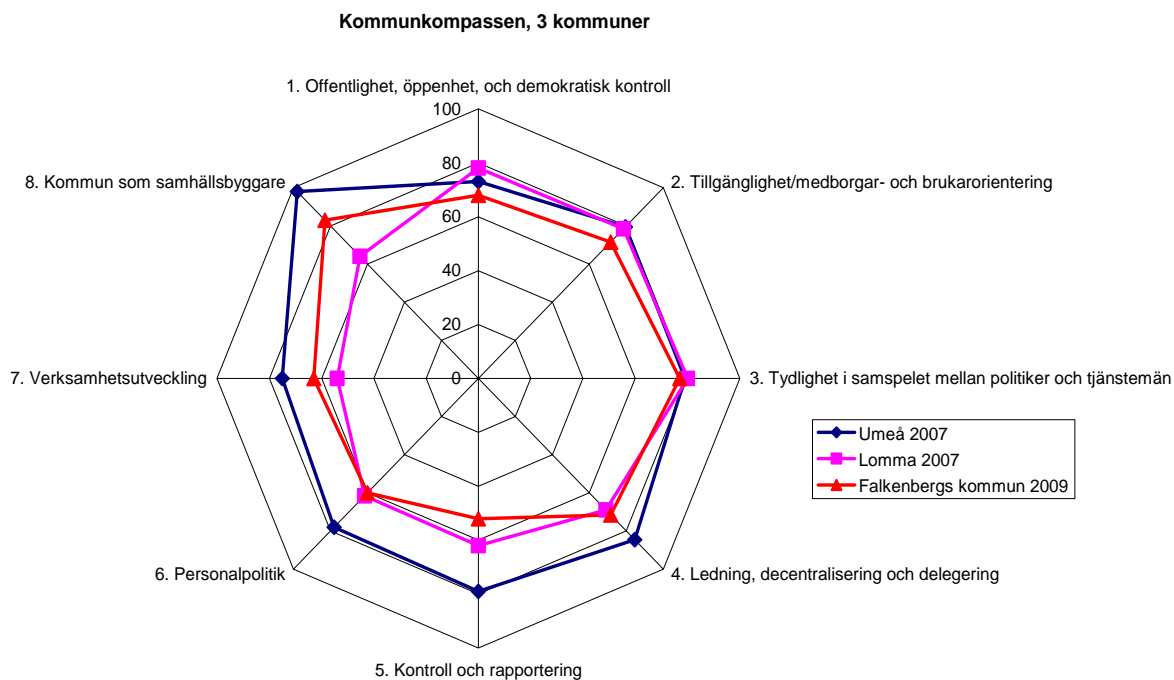
## Sammanfattning av poängresultatet

I tabell 2 redovisas Falkenbergs resultat 2009 i jämförelse med 2004 års utvärdering.

Tabell 2 Falkenbergs resultat 2009 i jämförelse med 2004

	2004	2009
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>	53	68
<b>2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering</b>	58,5	71,5
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>	74,5	77
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>	67,5	71,5
<b>5 Kontroll och rapportering</b>	43	55
<b>6 Personalpolitik</b>	51,5	60
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	54	64
<b>8 Kommun som samhällsbyggare</b>	68	81
<b>TOTALT</b>	<b>471</b>	<b>548</b>

I spindeldiagrammet nedan jämförs Falkenbergs resultat med de två senaste vinnarna av utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun Lomma och Umeå.



## Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

Falkenbergs kommun har förbättrat sitt resultat inom samtliga områden i förhållande till utvärderingen 2004. Det är ett resultat som visar att kommunen dels är aktiv i sitt utvecklingsarbete och dels bedriver det på bred front.

I bedömningen av det *politiska systemet* så har det politiska ledarskapet stärkts genom att gränsdragningen mellan det politiska uppdraget och tjänstemannarollen har blivit tydligare, likaså kommunstyrelsens roll i förhållande till nämnderna samt att budgetprocess och målstyrning utvecklats.

Nämndernas arbete med målformuleringar utifrån den nya målstrukturen inleddes 2007 och i nedbrytningsprocessen finns enligt kommunen ett utvecklingsbehov men styreffekten utvecklas successivt. Utvärderarnas intryck är att samspelet inom ramarna för styrkedjan och följsamheten att följa centrala direktiv och struktur utvecklats i förhållande till föregående utvärdering, vilket är en viktig förutsättning för en effektiv och målstyrd organisation.

För övrigt är kommunen mycket aktiv kring att betona brukarnas frihet i val av tjänsteutförare och är offensiva i sitt arbete med konkurrensutsättning.

När det gäller *produktionssystemet* så har kommunen sedan föregående utvärdering stärkt fokuset på att ha brukaren i centrum när uppdrag formuleras, genomförs och följs upp. Målen och anslagen i centrala styrdokument är tydligare och genomsyrar organisation, processer och service. De övergripande målen stöds exempelvis av arbetet med tjänstegarantier, kvalitetskrav, synpunkts- och klagomålshantering, brukar- och medborgarundersökningar. Form, innehåll och ambitionsnivån i arbetet med dessa olika verktyg varierar mellan förvaltningar.

Enligt intervjuerna framkom samstämmt att de fem, av Kommunfullmäktige fattade, fokusområdena bidragit till att utveckla koncernandan i kommunen och bidragit till att förtydliga en gemensam strävan för alla medarbetare och chefer.

Kommunen har ett mycket omfattande personalpolitiskt program och det *personalpolitiska området* kännetecknas av ett systematiskt arbete kring ledar- och medarbetarskap samt arbetsmiljö. Ett framgångsrikt hälsoarbete med bland annat minskade sjuktal och de fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart är exempel på att kommunen varit framgångsrik. Den årliga redovisningen i Personal- och hälsobokslutet ger även en god bild av vad kommunen gör och presterar under ett år.

Inom *området samhällsbyggnad* är Falkenberg en aktiv och framgångsrik samarbetspart med det omgivande samhället såväl inom ramarna för samverkan i region Halland, med närings- och föreningsliv samt med enskilda kommuner och i nätverksform. Exempel på framträdande kännetecken och prioriterade områden är ett offensivt miljöarbete samt kommunens stora investeringar på kultur- och evenemangssidan.

Avslutningsvis angav utvärderarlaget 2004 att det då fanns en god arbetsanda och atmosfär i kommunen bland annat på grund av att många av de intervjuade vittnat om detta. Vårt intryck är att den bilden kvarstår och varit framträdande vilket bör framhållas som en styrka för Falkenbergs kommun.

## 2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

### Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Falkenbergsbornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 68 poäng vilket är en förbättring med 15 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

En förbättring som i huvudsak är kopplad till att kommunen utvecklat tillgängligheten för medborgarna. Dels genom att kontaktytorna till samtliga förtroendevalda förbättrats, dels att under rubriken "Politik och påverkan" på hemsidan samla information och de verktyg för dialog och inflytande som kommunen aktivt arbetar genom och att Falkenbergsborna bland annat under rubriken "Kvalitetsarbete" kan ta del av vad kommunen presterar för skattepengarna och i vissa fall även jämföra resultaten med andra kommuner.

#### Information

Demokratiutveckling, medborgarkontakter, information och dialog är centrala punkter i de övergripande mål som kommunfullmäktige i Falkenberg har beslutat om. Dessa mål är indelade i fem avsnitt – Medborgare, Verksamhet, Ekonomi, Medarbetare samt Miljö och tillväxt. Under rubriken **Medborgare** anges bland annat följande mål:

- Formerna för medborgarkontakter, information och dialog skall ständigt vidareutvecklas i syfte att stärka den lokala demokratin.

Kommunen är således mitt i ett skede där den politiska ledningen prioriterat området information och kommunikation och man har inrättat en central tjänst som informatör för detta och kommer att ta fram någon form av ny riktlinje för det kommande arbetet.

Falkenbergs kommun har en hemsida med mycket information om den kommunala verksamheten. Via Kvalitetsnätverk Väst kust har kommunen deltagit i undersökningar om kvalitet och omfattning av denna information i förhållande till andra kommuner och har också gjort uppföljningar av detta både genom nätverket och genom egna undersökningar. Detta har varit en viktig del i att utveckla informationen kring kommunens resultat till medborgarna.

På hemsidan har medborgarna tillgång till fullmäktiges, styrelsers och nämnders sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll genom bland annat genom hemsidan. Kommunens har för avsikt att genom ett "öppet diarium" även publicera underliggande handlingar på nätet. Detta projekt har pågått en tid och av olika skäl blivit försenat, men kommunen räknar med att det kommer att ske inom kort.

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.

Årsredovisningarna och andra centrala dokument finns tillgängliga på hemsidorna. 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 är mycket intressant och heltäckande. Under rubriken "Kvalitetsarbete" har kommunen samlat olika resultatbilder som kan vara av intresse för medborgarna. Det är bland annat resultat från brukar- och medborgarundersökningar och utvärderingar från det jämförande västkustnätverket.

### **Medborgardialog och inflytande**

Demokratiutveckling och dialog är centrala punkter i de övergripande mål som kommunfullmäktige i Falkenberg har beslutat om. Fokuset ligger på att stärka den lokala demokratin och öka valdeltagandet.

Falkenbergs kommun har skaffat sig underlag för arbetat med demokratiutveckling bland annat genom deltagande i SCB:s Medborgarundersökning och LUPP - undersökningar. De senare är inriktade på att kartlägga hur ungdomar ser på viktiga områden som skola, arbete, fritid och inflytande. Kommunen har också genomfört ett särskilt demokratiprojekt bland gymnasieungdomar med syftet att stimulera intresset för kommunal verksamhet och kommunalpolitik. Vidare deltar kommunen i projekt "Kommunens kvalitet i korthet" som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting och syftar till att fram en relevant bild av vad kommunen presterar för skattepengarna som ett underlag till stöd för dialogen med medborgarna.

Fullmäktiges sammanträden är öppna och vid behov hålls en allmän frågestund. Nämndernas möten är däremot inte öppna för allmänheten.

Ungdomsråd, pensionärsråd och handikappråd är viktiga samtalspartners för kommunen och på lokal nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med exempelvis föreningar, elever, föräldrar samt intresse- och företrädarkrupper inom den sociala sektorn.

På Internetsidorna finns 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.



Medborgarförslag är en sedan flera år etablerad möjlighet för medborgarna att påverka utvecklingen i Falkenberg. Ca 20-30 förslag brukar årligen komma in och hanteras som en motion.

### **Information om kommunens resultat**

Under rubriken "Kvalitetsarbete, brukarundersökningar och nyckeltal" på hemsidan har kommunen lagt ut en hel del information om den kommunala verksamhetens resultat ur bland annat ett kvalitativt perspektiv.

På hemsidan finns för övrigt information kring hur Falkenberg styrs, kontaktuppgifter till ansvariga politiker och hur skattepengarna används genom att bland annat lägga ut årsredovisningar och en del andra dokument av central betydelse. Kommunen har som nämnts tidigare anslutit sig till projektet "Kommunens kvalitet i korthet" och den resultatredovisningen kommer sannolikt att bli ett gott komplement framöver.

Revisioner genomförs regelbundet av de olika verksamheterna i kommunen. Resultatet av dessa presenteras för KS och blir därmed offentliga men redovisas inte aktivt för medborgarna på hemsidan.

Kommunens version av årsredovisning har tagits fram i ett språkligt format som anpassats i läsvänlig form.

### *Styrkor*

- **Demokratiutveckling, medborgarkontakter, information och dialog är centrala punkter i de övergripande mål som kommunfullmäktige i Falkenberg har beslutat om.**
- **Tillsättningen av en central informatör.**
- **De förtroendevalda har förbättrat sin tillgänglighet genom att utveckla kontaktytorna mot medborgarna.**
- **Det samlade innehållet i rubrikerna "Politik och påverkan" samt "Kvalitetsarbete" utgör viktig och lättillgänglig information för intresserade medborgare.**

### *Förbättringsområden*

- **Ta fram en vägledande informations- och kommunikationsstrategi**
- **Lägg ut revisorernas rapporter på hemsida.**
- **I större utsträckning göra handlingar tillgängliga inför politiska möten. Exempelvis på hemsidan.**

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

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

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 71,5 poäng vilket är en förbättring med 13 poäng i förhållande till utvärderingen 2004. En förbättring som i huvudsak är kopplad till att kommunen i sin styrning och ledning stärkt fokusen på brukaren.

### **Brukaren i centrum**

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste och mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat. Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de barn, elever, äldre, missbrukare eller funktionshindrade kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

De senaste åren har Falkenbergs kommun stärkt fokusen på medborgaren och framför allt brukaren bland annat genom att i centrala styrdokument ange betydelsen av att dessa perspektiv genomsyrar organisation, processer och service. Framför allt är det Kommunfullmäktiges övergripande mål på området **Verksamhet** som skickar den tydligaste styrsignalen att sätta brukaren i centrum genom punkterna.

- Kommunens verksamheter skall kännetecknas av hög kvalitet
- Kommunens verksamheter skall vara lätt tillgängliga för brukarna
- De tjänster som kommunen tillhandahåller skall vara utformade så att brukarna är nöja med service och bemötande

De övergripande målen stöds av arbetet med exempelvis tjänstegarantier (även om detta arbete avmattats), system för synpunkter och klagomål samt brukarundersökningar. Stödverkygen används dock inte enhetligt utan bland annat formen för användande, regelbundenhet och ambitionsnivå skiljer sig åt mellan förvaltningar och verksamhetsområden.

Genom att ta fram en värdegrund har man även lagt grunden för en styrning av serviceanda och bemötande. Värdegrund fem punkter ska följas upp i medarbetarenkäten som genomförs vartannat år. Utbildning i bemötande genomförs i huvudsak på förvaltningsnivå och inom de stora serviceområdena utbildas de anställda regelbundet.

### **Information om servicen i kommunen**

Falkenbergs hemsida är en viktig kanal för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Det finns även skriftlig information om kommunens service. Sedan föregående utvärdering har kommunen utvecklat sin grafiska profil som nu används enhetligt i det material kommunen skickar ut. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika grad av detaljgrad. Inom skolområdet finns ett bredare innehåll än inom exempelvis äldreomsorgen. Genom ett utvecklat GIS-system har man möjlighet att geografiskt lokalisera respektive enhet.

Falkenberg har "E-tjänster" som en särskild rubrik på sin hemsida och bland de tjänster som redovisas där finns bland annat ett stort antal blanketter. Kommunen har deltagit i flera projekt för att utveckla sina e-tjänster.

## **Valfrihet**

Kommunen är mycket aktiv i valfrihetsfrågan för närvarande. Inom flera områden finns det idag alternativa utförare i den verksamhet som kommunen svarar för. Det gäller framför allt förskolan och gymnasiet. Även inom äldreomsorgen finns alternativa utförare och beträffande handikappomsorg förbereds en upphandling med alternativa verksamhetsutförare. Kommunen har även en central upphandlingsenhet som samordnar upphandling och ger stöd till nämnder och enheter för att den samlade upphandlingsverksamheten ska vara så effektiv som möjligt.

Falkenbergs kommun deltog i det första av de nätverk som Sveriges Kommuner och Landsting skapade för att utveckla tjänstegarantier. Kommunen införde redan år 2002 sådana tjänstegarantier på ett stort antal områden, och ytterligare några har sedan tillkommit särskilt inom kultur- och fritidsområdet. Detta är dock ett område som har utvecklats ojämnt mellan de kommunala förvaltningarna. Garantierna har generellt sett tappat sin betydelse med undantag av framför allt Kultur och fritidsförvaltningen och inom den tekniska förvaltningen. Den generellt sett minskade aktiviteten har inte sanktionerats centralt.

## **Brukarundersökningar**

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs brukarundersökningar inom samtliga verksamhetsområden men med olika form, regelbundenhet och hantering. Resultaten används oftast som underlag för förbättringar och kommande planering och finns tillgängliga på hemsidan. Kommuner deltar även i SCB:s medborgarundersökningar.

Kommun är aktiv när det gäller att använda andra metoder för att bedöma servicekvalitet. Detta genom regelbunden kontakt med grupper som företräder brukare och genom att exempelvis använda metoder som fokusgrupper.

## **Synpunkts-/klagomålshantering**

Ett annat sätt att känna av hur verksamheten fungerar är att göra det enkelt för brukarna att kunna framföra synpunkter på servicen. I detta sammanhang krävs ett systematiskt arbete kring ta till vara synpunkterna för att utveckla och förbättra det dagliga arbetet, men även analyseras för att utgöra ett underlag för politiska beslut.

Vill kommunen få ut ett optimalt värde av systemet finns det utrymme att utveckla och likrikta hanteringen av systemet kring exempelvis analys, redovisning, resultatspridning och kopplingen till kvalitetsarbete och utveckling. Socialförvaltningen hanterar verktyget föredömligt, samt delvis inom det tekniska området och kultur- och fritid, och det finns centrala direktiv som anger att socialförvaltningens modell ska användas inom samtliga verksamheter men detta efterlevs inte av alla förvaltningar.

## **Utbildning i bemötande**

Under rubriken Brukaren i centrum redogjordes för kommunens brukarfokus och värdegrundsarbete. Det finns ingen kommunövergripande utbildning i hur man ska förhålla sig i mötet med brukaren men inom exempelvis äldre- och handikappomsorg och skola genomförs regelbundna utbildningar. I introduktionen av nyanställda läggs också vikt vid att lyfta frågor kring bemötande och förhållningssätt.

### *Styrkor*

- **Stärkt och utvecklat medborgar- och brukarfokus i förhållande till föregående utvärdering bland annat genom att KF förtydligat sina inriktningsmål som stöds av olika aktiviteter och verktyg.**
- **Kommunen har utvecklat och förtydligat sin grafiska profil kring det material som förmedlas med kommunen som avsändare.**
- **Brukar- och medborgarundersökningar.**
- **Arbetet för att möjliggöra fria val av servicen.**

### *Förbättringsområden*

- **Utveckla informationen om respektive serviceenhet på hemsidan kring exempelvis inriktning, inre miljö och resultat. Stöder valfrihetsarbetet.**
- **Tjänstegarantier och andra verktyg som stöder brukarfokusen – varför göra olika?**
- **KF's mål och värdegrund utgör en utgångspunkt för att utbilda i ett kommungemensamt förhållningssätt.**
- **Belöna verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda. Lyfta som tydlig parameter i Personalstipendiet?**

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

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag 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 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 ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 77 poäng vilket är en förbättring med 2,5 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### **Falkenbergs styrmodell**

Överst i styrkedjan ligger Kommunfullmäktiges långsiktiga vision för kommunen samt övergripande mål för innevarande mandatperiod som båda antogs i juni 2007.

Visionen för Falkenbergs kommun sammanfattas i uttrycket ”Vi växer för en hållbar framtid”. Begreppet ”hållbarhet” ska ses i flera dimensioner - den ekologiska, den ekonomiska och den sociala.

Utifrån visionen har övergripande mål på fullmäktigenivå formulerats, både för den egna verksamheten och för kommunen som del av samhället. De 19 av fullmäktige tagna målen är grupperade i fem områden **Medborgare, Verksamhet, Ekonomi, Medarbetare** samt **Miljö och tillväxt**. Med utgångspunkt från denna struktur formulerar varje nämnd sina mål och utvecklar metoder för att mäta måluppfyllelse.

Kommunfullmäktiges och nämndernas mål ska i sin tur följas av detaljmål för enskilda verksamheter. Dessa stödjer kommunfullmäktiges och nämndernas mål, men formuleras av verksamheterna själva. Det är uttalat att de ekonomiska målen är överordnade. Kommunen lägger stor vikt vid att måluppfyllelsen på något sätt kan mätas och redovisas.

På nämndnivå redovisar nämnderna, i samband med arbetet med budget 2009 och budgetramar 2010, mål för sin verksamhet i anslutning till verksamhetsplanerna. En allmän sammanfattning med ett urval av nämndernas mål finns i respektive avsnitt i anslutning till de övergripande målen inom vart och ett av de fem områdena. En mera fullständig och detaljerad redovisning av nämndernas mål finns i en bilaga till budgeten som innehåller nämndernas verksamhetsplaner. I denna bilaga finns även verksamhetsnyckeltal, vilka en del, men relativt få, speglar kvaliteten på tjänsterna.

Nämndernas arbete med målformuleringar utifrån den nya målstrukturen inleddes 2007 och i nedbrytningsprocessen finns enligt kommunen ett utvecklingsbehov men styreffekten utvecklas successivt. Utvärderarnas intryck är att samspelet inom ramarna för styrkedjan och följsamheten att följa centrala direktiv och struktur är god, vilket är en viktig förutsättning för en effektiv och målstyrd organisation. Strategienheten är för övrigt en viktig samordnare av denna utvecklingsprocess.

Kommunfullmäktige antar varje år en budget för det kommande året. Samtidigt beslutar man om budgetram och ekonomisk plan för de följande två åren. I budgeten och planen görs alltså en bedömning av kommunens intäkter och kostnader under en treårsperiod. I årsredovisningen (bokslutet) lämnas en redogörelse för hur kommunens medel har använts under det gångna året och en sammanfattning av verksamheten. I anslutning till den upprättas också en särskild personalredovisning.

### Uppföljning och rapportering till politisk nivå

En viktig del i styrningen och kontrollen av ekonomin är de uppföljningar och prognoser som görs och redovisas under löpande år. I Falkenberg sker en kontinuerlig rapportering till kommunfullmäktige för att tydliggöra avvikelshantering och ansvarsfördelning.

Resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning månadsvis till respektive nämnd. Månadsuppföljningen behandlas sedan i nämnd eller arbetsutskott innan rapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott som i sin tur rapporterar månadsuppföljningen till kommunstyrelsen. Enheternas verksamhetsuppföljning utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål och resultatet rapporteras till nämnd i delårsbokslut och bokslut.

**Tabell 3 Tider för uppföljning av budgeten 2009**

	Nämnd	KSAU	KS	KF
<b>Månadsuppföljning *</b>	Månadsvis	Månadsvis	-	-
<b>Tertialuppföljning</b>	Maj	Juni	Juni	Juni
<b>Delårsbokslut</b>	September	Oktober	Oktober	Oktober
<b>Bokslutsberedning</b>	-	Februari	Februari	-
<b>Bokslut årsredovisning</b>	Februari	Mars	April	April

\* Sker ej för januari, juni, april, och augusti följs upp i samband med tertialbokslut

I årsredovisningen rapporterar nämnderna utifrån de fem övergripande målområdena i respektive nämnds verksamhetsberättelse. Även i delårsbokslutet redogör nämnderna för måluppfyllelse på en övergripande och ofta deskriptiv nivå och olika stringent och ofta huvudfokus på ekonomiskt utfall. Till politiker läggs det även fram rapporter som jämför den egna kommunens resultat i förhållande till andra kommuner. I dessa görs ofta 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.

Ett utvecklingsområde är att till kommunen målstyrningsmodell knyta fler indikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp kvaliteten på servicen i förhållande till övergripande målbild.

### **Ansvar och roller**

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Falkenberg liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Utvärderarnas intryck är att Falkenberg har etablerat ett framgångsrikt förhållningssätt och system i båda dessa avseenden. Det finns mötesplatser där politiker och tjänstemän kan träffas i såväl formella sammanhang som i lite friare former för att diskutera framtida frågor men även roller och ansvarsområden. Exempelvis i samband med budgetprocessen där KS, nämndpresidier tillsammans med cheftjänstemän 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.

Politikerna i de olika nämnderna har olika system för att besöka verksamheterna inom barn- och utbildningsnämnden har man exempelvis ett system med kontaktpolitiker.

Nyvalda politiker erbjuds en utbildningsdag inom en del fackområden arrangerad av Region Halland tillsammans med en dag som Falkenbergs kommun anordnar. I den lokala utbildningen ingår kommunövergripande frågor för kommunen. Efter nyval erbjuds en central utbildning i kommunen under en dag och med en uppföljande dag efter ett par år. Därutöver erbjuds temadagar och seminarier löpande. Dessutom genomförs utbildningar på nämndnivå anpassad utifrån respektive nämnds uppdrag och verksamhetsområde.

### **Styrkor**

- **Stärkt och utvecklat målstyrningen och budgetprocessen i förhållande till föregående utvärdering.**
- **Strategienheten är ett viktigt stöd i processarbetet.**
- **Den löpande rapporteringen från tjänstemannanivå till politisk nivå är funktionell.**
- **Rollfördelning och delegationsordning mellan politiker och tjänstemän är tydlig och det finns mötestesarenor där man kan träffas för att diskutera aktuella frågor och utveckling.**

### **Förbättringsområden**

- **Ett utvecklingsområde är att till kommunen målstyrningsmodell knyta fler indikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp kvaliteten på servicen i förhållande till övergripande målbild.**

## Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

I svenska kommuner 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 förvaltnings specifika system.

Liknande 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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 71,5 poäng vilket är en förbättring med 4 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### Decentralisering och delegering

Utvärderingen 2004 visade att graden av delegerat ansvar till enhetsnivån är mycket hög i kommunen, både beträffande ekonomi- och personalfrågor. Den bilden kvarstår. Budgetansvariga chefer har stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutade ramar. Det gäller även friheten att själv rekrytera personal och att göra relativt stora förändringar vad avser organisation och struktur inom respektive resultatenhet.

Om en enhet har fullgjort sin uppgift får man i regel ta med överskott respektive underskott utifrån ett tydligt regelsystem. 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.

### Samarbete över gränser

Tvärsektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt verka för en sammanhållen kommunkoncern. Det finns många exempel på tvärsektorielt samarbete mellan förvaltningar i kommunen samt med externa organisationer. Generellt arbetar kommunen i stor utsträckning processinriktat, vilket innebär att de enheter som är inblandade i aktuella strategiska frågor svarar för arbetet gemensamt med en företrädare för någon av enheterna som ansvarig. Men precis som vid utvärderingen 2004 är det inte alltid enkelt att få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser. Tvärsektorielt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men mer sällan utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar.

Här följer några exempel på pågående samverkansprojekt i Falkenbergs kommun som drivs inom några av kommunens olika verksamheter:

- **Marknadsföring:** Kommunala förvaltningar och bolag samverkar i genomförande av den marknadsplan som kommunen antagit.
- **Samhällsbyggnadsgrupp:** Förvaltningsövergripande grupp som bl a diskuterar frågor rörande fysisk planering.
- **Arbetsmarknadsfrågor:** Förvaltningsövergripande grupp som diskuterar kommunala insatser på arbetsmarknadsområdet.
- **En till en-projektet:** Barn- och utbildningsförvaltningen och den centrala IT-enheten samverkar i ett projekt vars syfte är att alla elever i grundskolans åk 7, 8 och 9 disponerar en egen dator. Projektet är mycket uppmärksammat i hela landet.
- **24-timmarsgruppen:** Samtliga förvaltningar samverkar i en grupp vars uppgift är att samordna utbyggnaden av ”24-timmarsservice” på nätet.

Exempel på externa samverkansprojekt:

- **Barn- och ungdomar i behov av särskilt stöd:** Kommunens förvaltningar, främst kultur- och fritid, barn- och utbildning samt socialförvaltningen, samverkar med berörda enheter inom landstinget. Samarbetet styrs av en gemensamt antagen barn- och ungdomspolicy.
- **Kvalitetsgrupp Halland:** Samtliga kommuner i länet och landstinget Halland samverkar i en grupp som utbyter erfarenheter i kvalitets- och utvecklingsfrågor.
- **Hälso- och sjukvård:** Kommunen (socialförvaltningen) samverkar med landstinget i hälso- och sjukvårdsfrågor. Denna samverkan regleras i ett särskilt avtal.
- **Hållbarhet:** Falkenberg samverkar med ett antal andra Ekokommuner
- **Sambruk/e-tjänster:** Kommunen deltar tillsammans med ett stort antal andra kommuner m fl i en gruppering som kallas Sambruk. Syfte är bland annat att ta fram gemensamma plattformar för utveckling av e-tjänster.

Initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att finansiera verksamheten förekommer på många håll. Flera verksamheter har hämtat bidrag från EU. Exempelvis 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. Medel och eventuellt överskott hanteras av respektive enhet.

### Ledning i förvaltningarna

Förvaltningscheferna anställs av kommunstyrelsen och alla är tillsvidareanställda. Kommunchefen håller medarbetar- och lönesättande samtal med förvaltningscheferna. Några chefskontrakt eller liknande förekommer inte. Chefsutvärderingar genomförs i medarbetarsamtalet, genom medarbetarenkäten och till viss del inom ramarna för ledarutvecklingsprogrammet (LUP). LUP utgör en modell som omfattar utbildningar i olika steg.



Stegen börjar med en aspirantutbildning och följs av introduktion, grundutbildning, fördjupning 1 och 2 samt avgångssamtal. Någon form av bonus knuten till goda chefsprestationer förekommer inte mer än att goda chefsprestationer belönas genom användande av flexibel lönesättning.

I hela kommunen finns ca 120 chefer som håller medarbetarsamtal, lönesätter och har ansvar för ekonomi. Förvaltningscheferna träffar regelbundet underordnade chefer inom respektive förvaltning. I alla förvaltningar sker någon form av gemensamma aktiviteter exempelvis resor, gemensamma seminarier etc. Ledningsstrukturen inom kommunens tjänstemannaorganisation omfattar 3-4 nivåer.

Kommunledningskontorets ledningsgrupp åtföljs av liknande strategiska grupper inom respektive förvaltning. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell.

Kommunen krisstöd om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utgörs av i huvudsak av företagshälsovården Previa, närmaste chef, handledning och stöd från den centrala personalfunktionen. Man kan även få telefonrådgivning via accesskort till Falk Healthcare som är ett stödteam för cheferna.

#### *Styrkor*

- **En hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på resultatenhetsnivå.**
- **Många exempel på tvärsektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Väl uppbyggda stödfunktioner för cheferna i deras roll.**
- **Funktionell och kommunikativ ledningskedja på tjänstemannanivå.**

#### *Förbättringsområden*

- **Tvärsektoriellt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men mer sällan utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar.**
- **Etablera en projektsida på intranätet?**
- **Använd de sex punkterna kring ledarskap i personalpolitiska programmet som underlag vid chefsutvärdering.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från de sex punkterna som stipuleras i programmet.**

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen.

Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 55 poäng, vilket är en förbättring med 12 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### **Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning**

Under område 3 beskrevs styrning och uppföljning av verksamheten utifrån ett kommunövergripande perspektiv. I detta avsnitt ligger huvudfokus på rapporteringen från resultatenhet via kontor och till nämnd.

Nämnderna tar utifrån sin ram ett självständigt ansvar för ekonomin. Nämnder har ansvar och befogenheter att fatta nödvändiga beslut för att hålla budgeten. Direktiven är att nämnderna ska ha en långsiktighet i sina prioriteringar och utveckla former för att se över befintlig verksamhet samtidigt som nödvändig utveckling måste beaktas. För att klara ett utfall i balans måste samtliga nämnder ha full kontroll över den ekonomiska utvecklingen över året. Det betyder att nämnderna måste skaffa sig och upprätthålla goda rutiner när det gäller budgetuppföljningen. Vid befarat överskridande ska ansvarig chef omedelbart utarbeta förslag till åtgärder som ska föreläggas nämndens presidium och förvaltningschef som därefter rapporteras till kommunstyrelsens arbetsutskott. Kommunens ambition är att bli strängare i sitt agerande mot ansvariga chefer vid återkommande avvikelser. Det finns dock exempel på där återkommande avvikelser fått konsekvenser för organisationen och för chefer med resultatansvar.

Resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning månadsvis till respektive nämnd. Månadsuppföljningen behandlas sedan i nämnd eller arbetsutskott innan rapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott som i sin tur rapporterar månadsuppföljningen till kommunstyrelsen. Enheternas verksamhetsuppföljning utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål och resultatet rapporteras till nämnd i delårsbokslut och bokslut. Kommunen har centralt placerade controllers som ansvarar för uppföljning av verksamhet.

**Tabell 4 Tider för uppföljning och redovisning till nämnd 2009**

	<b>Nämnd</b>
<b>Månadsuppföljning</b>	Månadsvis
<b>Tertialuppföljning</b>	Maj
<b>Delårsbokslut</b>	September
<b>Bokslutsberedning</b>	-
<b>Bokslut årsredovisning</b>	Februari

I samband bokslutsberedningen prövar kommunstyrelsen om nämnderna ska föra med sig över- eller underskott till det nya verksamhetsåret. Nämnd gör en framställan till kommunstyrelsen om eventuell resultatöverföring. Motivering ska ges liksom beskrivning av hur överskottet ska användas. Överskott får inte användas till långsiktiga åtaganden som ökar kostnadsnivån.

### **Avrapportering av projekt**

Som nämnts tidigare så finns det många exempel på tvärspektoriell samverkan mellan förvaltningar och enheter i kommunen samt med externa organisationer. Utvärderingen 2004 visade att det inte alltid enkelt att via dokumentationen få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser. Den bilden kvarstår. För att stödja och effektivisera arbetet bör kommunen ta fram riktlinjer för projektarbete som ger handledning åt hur man startar, organiserar, genomför och rapporterar ett projekt. Det kan även finnas skäl att ta fram en gemensam mall att dokumentera projektarbetet i och som kan användas som underlag vid rapportering. Ett annat utvecklingsområde kan vara att lägga upp en projektplats på intranätet för att kunna överblicka vad som pågår men även för att sprida goda exempel. För övrigt följs i regel resultat av tvärspektoriellt samarbete upp i diskussion förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt eller muntligt till nämnd.

### **Budgetering**

Budgeten är uppbyggt enligt en modell som kommunfullmäktige beslöt om 2007 som innebär att budgetarbetet och budgetbeslutet i ökad grad koncentrerats på det andra året i planperioden. Det innebär att det senaste budgetdokumentet består av följande delar:

- Budget för 2009
- Budgetramar för 2010
- Plan för 2011
- Budget och plan för investeringar och exploateringsverksamhet

Budgetdokumentet innehåller även en redovisning av vision och mål, omvärldsanalys, budgetförutsättningar, ekonomistyrningsprinciper och finansiella principer. Nuvarande budget har utarbetats med utgångspunkt från de budgetramar som fastställdes i november 2007 och med nämndernas verksamhetsplaner för 2009 som underlag. För varje nämndsområde redovisas vad som ingått i tidigare beslutad ram och vad som sedan justerats i förhållande till det.

Nämndernas budgetramar för 2010 är, om inget oförutsett inträffar, fastlagda och är avsedda att omprövas endast utifrån volymändringar och yttre tvingande omständigheter, t ex lagändringar.

#### ***Styrkor***

- **Funktionellt löpande rapporteringssystem från verksamhet/förvaltning till nämnd.**
- **Funktionellt avvikelshanteringssystem.**
- **Utvecklat budgetdokumentet som nu är ett tydligare underlag för kontroll och rapportering.**

#### ***Förbättringsområden***

- **Fortsätt utveckla den löpande rapporteringen av kvalitativa resultat som komplement till redovisning av volymer och ekonomi.**
- **Ta fram riktlinjerna för projektarbete och förtydliga vilken typ av projekt som ska registreras/dokumenteras och rapporteras.**
- **Stora krav på rapportering från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering genom att använda moderna system och ny teknik så att den blir enkel och smidig.**

## Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. 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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 60 poäng, vilket är en förbättring med 8,5 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### Personalpolitisk strategi

I de övergripande mål för området **Medarbetare** som kommunfullmäktige har fastställt står det i bakgrundstexten: ”Organisationen skall präglas av en värdegrund där nyckelorden är meningsfullhet, respekt, trygghet, och gott bemötande. Falkenbergs kommun skall ha utvecklande, attraktiva och hälsosamma arbetsplatser, där kompetens, ansvar och serviceanda stimuleras. Mångfald och jämställdhet är viktiga förutsättningar för detta.”

Utifrån det har följande övergripande mål formulerats.

- Medarbetarna skall kunna påverka sin arbetssituation, beträffande arbetstider, arbetssätt, utförande innehåll m.m.
- Kommunens medarbetare skall uppleva att arbetsmiljön är god.
- Kommunens medarbetare skall känna sig stimulerade till kompetensutveckling och ges god möjlighet att påverka den.

Kommunen har ett mycket omfattande personalpolitiskt program. Inriktningen för detta är att kommunen ska utveckla, behålla och rekrytera duktiga medarbetare. Programmet lyfter fram vikten av att kommunen är en attraktiv arbetsgivare med gemensamma värderingar i hur ledare och medarbetare ser på verksamhetens uppgift och vad som är meningsfullt i arbetet.

Det personalpolitiska programmet innehåller följande områden: Arbetsmiljö, Friskvård, Hållbar utveckling, Inflytande/Samverkan, Intern information, Jämställdhet, Kompetensutveckling, Ledarskap, lönepolitik, medarbetarskap, Mångfald, Personalförsörjning, Rehabilitering, Rekrytering, Tobak, alkohol och droger samt ett särskilt avsnitt om former för utvärdering av programmet.

### **Kompetensutveckling**

För att säkerställa en god kvalitet på lång sikt, inom de olika verksamhetsområdena, krävs att kommunen arbetar strategiskt med kompetenskartläggning och kompetensförsörjning. Falkenberg samverkar med tre andra Hallandskommuner kring kartläggning av löneläge och framtida rekryteringsbehov. Det interna utbildningsbehovet analyseras i huvudsak på förvaltningsnivå. Men det finns flera exempel på där kommunen centralt arrangerat utbildningar utifrån identifierade kompetensbrister i organisationen. Kommunen använder sig inte av något övergripande system för personliga utvecklingsprogram, kompetensanalyser och karriärplaner vid sidan av den individuella plan som ska upprättas i anslutning till medarbetarsamtalet.

### **Individuella löner och belöningar**

Lönebildningen ska användas som drivkraft för att nå uppsatta mål, såväl verksamhetsmål som mål om jämställda löner mellan män och kvinnor. Sedan början av 1990-talet har kommunen individuella löner som utgår från både svårighetsgraden i arbetet och den egna insatsen.

2008 genomfördes en lönekartläggning för att ta fram ett underlag som visar lönespridningen mellan olika yrkesgrupper i kommunen. Inom vissa förvaltningar har yrkesspecifika lönekriterier tagits fram som komplement till de kommunövergripande.

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen har det genomförts utbildningar i lönesamtalets grunder. Intrycket är att kommunen genomför lokala lönesamtal och skapar förutsättningar för individuell lönesättning. Det finns för övrigt få exempel på där anställda utanför lönerevisionen har fått extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning eller om man genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning.

### **Arbetsmiljöundersökningar**

Vid utvärderingen 2004 genomfördes arbetsmiljöundersökningar i huvudsak på förvaltningsnivå. Med start 2007 genomförs nu en övergripande medarbetarundersökning, enligt enkätförfarande, vartannat år och erfarenheterna kring hanteringen av resultatet är mycket goda, vilket även bekräftades av de fackliga företrädarna. Handlingsplaner upprättas och åtgärder genomförs, men det saknas en sammanställd åtgärdslista eller sammanställning av handlingsplaner. Inom kommunen har en särskild organisation bildats "Hälsokraft" som arbetar med förebyggande och rehabiliterande åtgärder. Målsättningen är bland annat att minska sjukskrivningar, vilket också har lyckats. Inom Hälsokraftprojektet finns särskilda "hälsoinspiratörer" som arbetar med friskvård

### **Medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplan**

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren. Kommunen har utvecklat arbetet kring medarbetarsamtal i förhållande till utvärderingen 2004 och dessa genomförs årligen inom alla verksamheter i kommunen. En gemensam struktur för medarbetarsamtalen har tagits fram i samarbete med facken. I anslutning till medarbetarsamtalet ska det för alla medarbetare i Falkenberg upprättas individuella kompetensutvecklingsplaner och även om täckningen inte är 100 % så har det skett en markant utveckling.

## Ledarskap och medarbetarskap

Sedan föregående utvärdering har kommunen tagit fram ett omfattande ledarutvecklingsprogram (LUP). LUP utgör en modell som omfattar utbildningar i olika steg. Stegen börjar med en aspirantutbildning och följs av introduktion, grundutbildning, fördjupning 1 och 2 samt avgångssamtal. Det har även etablerats ett gemensamt forum för chefer där bland annat ledarskapsfrågor diskuteras. Kommunen har också genomfört en omfattande utbildning i "medarbetarskap och samverkan". För att ytterligare stärka kommunens arbete kring det så viktiga ledarskapet kan det finnas skäl att som tidigare nämnts följa upp de sex punkterna kring ledarskap i det personalpolitiska programmet för att se vilken styrkraft och genomslag dessa har.

### *Styrkor*

- **Personalpolitiska programmet.**
- **Personal- och hälsobokslut.**
- **Kommunens framgångsrika hälso- och rehabiliteringsarbete.**
- **Utvecklat genomförande och täckning av löne- och medarbetarsamtal.**
- **Kommunen har utvecklat ett ledarutvecklingsprogram.**
- **De fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart.**

### *Förbättringsområden*

- **Utveckla ett samlat system för uppföljning och redovisning av kostnader, aktiviteter och resultat av kompetensutveckling.**
- **Följ upp och redovisa en samlad bild kring täckning av genomförda medarbetarsamtal, lönesamtal, upprättande av individuella planer.**
- **Följ upp de sex punkterna kring ledarskap i det personalpolitiska programmet för att se vilken styrkraft och genomslag dessa har.**
- **Fortsätta utveckla och synliggöra kommunens arbetsgivarprofil. Viktigt att vara tydlig i konkurrensen om arbetskraften. Kommunen har många värden som gör Falkenberg till en attraktiv arbetsgivare.**

## Område 7 Verksamhetsutveckling

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

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 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 hitta 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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 64 poäng, vilket är en förbättring med 10 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### **Falkenbergs kvalitetsarbete**

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och använda dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån.

**Kvalitetsutvärderingen** avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet.

**Kvalitetsutvecklingen** tar sin utgångspunkt i utvärderingen och kan naturligtvis initieras av såväl verksamhet eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

En av idéerna med de av fullmäktige i Falkenberg beslutade övergripande målen är att dessa ska föras vidare på nämnds- och enhetsnivå med ökad detaljeringsgrad ju längre ut i organisationen de tas fram. Kommunen utvecklar löpande utformningen av budget och årsredovisning så att dessa dokument allt mera, och allt bättre, ska återspegla inte bara ekonomi, utan även kopplingen till prestationer och mål. Den röda tråd som de övergripande målen på fullmäktigenivå och deras samband med mål på andra nivåer är enligt kommunen grunden för kvalitetsarbetet. Inom ett av de fem målområden "Verksamhet" anger kommunfullmäktige att kommunens service ska kännetecknas av hög kvalitet, vara lätt tillgänglig och att brukarna ska vara nöjda med service och bemötande. Utvärderarna inte se att dessa mål än så länge inte tydligt präglar nämndernas verksamhetsplaner och redovisningen.

Det innebär att kvalitetsarbetet i huvudsak är decentraliserat och leds av respektive förvaltning och enhet och alla har även någon form av plan och metod för kvalitetsarbete, uppföljning och verksamhetsutveckling. De stora nämndernas, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden, kvalitetsarbete utgår i huvudsak från lagstiftningens bestämmelser och intentioner.

Utifrån den inledande systembilden under denna rubrik kan man generellt sett konstatera att kring det som inryms inom kvalitetsstyrningen så finns KF's nämnda mål och på brukarnivå finns exempelvis tjänstegarantier och kvalitetskrav som riktmärken för kommunens kvalitetsambition. Inom området kvalitetsuppföljning så sker detta genom både extern granskning och kommunens egenuppföljning genom etablerade verktyg som exempelvis brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålshantering men även inom ramarna för Västkustnätverkets uppföljning. Förbättringsutrymmet ligger i att tydliggöra kopplingen mellan dessa områden och redovisningen av utvärdering och utvecklingsarbete. Samt i nästa steg utveckla relationen/kopplingen till de övergripande målen, vilket skulle skapa förutsättningar till en sammanhållen styrkedja från fullmäktigenivå till servicenivå.

### **Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser**

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster.

Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

Falkenberg har utvecklat ett brett samarbete i ett västkustnätverk bestående av tio kommuner. Exempelvis så genomförs regelbundna jämförelser mellan kommunerna inom i princip alla verksamhetsområden och omfattar såväl kvalitet som ekonomiska resultat. Kommunen deltar även i SKL's projekten "Kommunens kvalitet i korthet" i samverkan och jämförelse med ca 70 andra kommuner samt projekt "Mål och riktlinjer för verksamheten". På kontors- och enhetsnivå deltar många verksamheter och funktioner i nätverk för erfarenhetsutbyte både inom kommunen och med andra kommuner.

### **Kreativitet och nya idéer**

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra.

Idag fångas de goda idéerna från medarbetarna i kommunen främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram arbetsplaner och genom medarbetarsamtal. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer och det finns även flera lokala exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet när den lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodik. Sammantaget finns det utrymme att vidare utveckla systematiken kring att stimulera, fånga in och pröva de enskilda medarbetarnas idéer och förslag

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.

### **IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera**

Kommunen har ett innehållsrikt Intranät som utgör ett funktionellt administrativt utvecklingsstöd för medarbetare och chefer. Till detta finns det ett flertal olika datasystem som kompletterar såsom ekonomisystem (ska bytas ut), PA-system, socialregister med mera. Olika plattformar används dessutom inom skolan som även använder First Class.

#### *Styrkor*

- **KF's "Kvalitetsmål" som bland annat anger att servicen ska präglas av hög kvalitet, vara lätt tillgänglig och att brukarna ska vara nöjda med service och bemötande.**
- **Dynamiskt och systematiskt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå.**
- **Aktivt och brett arbete på alla nivåer för att jämföra och lära av andra organisationer och aktörer. Exempelvis nätverk Västkust.**

#### *Förbättringsområden*

- **KF's "Kvalitetsmål" sätter än så länge ingen tydlig prägel på nämndernas verksamhetsplaner och redovisning av kvalitetsarbetet och dess resultat.**
- **Utveckla en plattform för internt erfarenhetsutbyte och lärande.**
- **Med större systematik arbeta för att stimulera och tillvarata alla medarbetares kreativitet för att utveckla och förbättra.**



## 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?

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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 81 poäng, vilket är en förbättring med 13 poäng i förhållande till utvärderingen 2004.

### Förenings- och kulturliv

”Det ska vara roligt att bo i Falkenberg” är ett motto som återkommer i samtalen med kommunen. Underhållning och upplevelser är en viktig del i kommunens profil. Kommunen har ett investeringsprogram som löper de kommande åren och en stor del av pengarna riktas mot evenemangssidan.

Det finns ett stort antal festivaler, ”temadagar” som kommunen stöder och deltar i och de stora evenemangen avlöser varandra. Exempel är Falkenbergsrevyn, Sommarfars på Vallarna, Visfestival Falkenberg, Falkenbergs Jazzdagar, Allsång på Vallarna, Kräftfestival i Glommen, STCC på Falkenbergs Motorbana, Sjönevads marknad. Kommunen delar även ut ett årligt kulturpris för ”förtjänstfulla insatser” inom kulturområdet. Några kulturstipendier delas för övrigt inte ut.

Kommunen samarbetar med föreningar på flera sätt. En särskild ”tjänstegaranti” har antagits för verksamheten med föreningsbidrag och i denna anges att syftet är ”att stödja föreningslivet och därmed skapa möjlighet tillvarierat utbud av kultur- och fritidsaktiviteter”. Ungdomsverksamhet är särskilt prioriterad. För att stödja föreningslivet har kommunen även 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 Smedjan en lokal som innesluter flera föreningar, förvaltningar och organisationer. En ny idrotts, kultur- och arrangemangshall kommer för övrigt att invigas under 2009.

Kommunens inriktning är att medvetet stimulera frivilliga 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. För att ytterligare stödja föreningarna har man inom budgeten avsatt medel för föreningar till investeringar i lokaler, utrustning, stöd till arrangemang med mera.

## Näringslivssamverkan

I Falkenbergs kommun 2008 fanns det 4 730 företag fördelade på 2 428 enskilda företagare, 1 463 aktiebolag och 342 handelsbolag och kommanditbolag. Under 2007 bildades 261 nya företag, varav 72 var aktiebolag. Näringslivet har under en längre tid dominerats av tillverkningsindustrin. Men en trend med ökande andel av sysselsättningstillfällena inom handel och tjänstesektorn håller i sig även om tillverkningsindustrin fortfarande är den mest dominerande branschen.

För att illustrera företagsbilden har exempelvis livsmedelskedjan Netto sitt centrallager i Falkenberg, multinationella koncernen SCA Hygien Products sköter sitt lager och distribution från Falkenberg. Även "Sveriges roligaste aktie" skapades i Falkenberg där det börsnoterade nöjesföretaget 2Entertain fortfarande har sitt huvudkontor. Ett av Falkenbergs största och mest kända varumärken på världsmarknaden tillhör bryggerijätten Carlsberg. För några år sedan beslutade sig Carlsberg för att flytta produktionen från Göteborg och Stockholm och koncentrera sin svenska tillverkning av öl, läsk och vatten till Falkenberg. I Falkenbergs kommun finns även Skandinavien största varuhus, Gekås Ullared. Gekås Ullared är Sveriges största utflyktsmål och årligen vallfärdar närmare fyra miljoner kunder dit. Gekås Ullared importerar och handlar med hela världen och klarar detta tack vare sitt logistiskt fina läge och sin historiskt unika affärsidé med stora inköp och låga påslag. I Falkenberg finns även en mycket stark livsmedelsindustri med till exempel Arla, Glommens Fisk, Falkenbergs Laxrökeri, Berte Qvarn och SIA Glass som är landets största privatägda glasstillverkare. Den framgångsrika restaurang och pubkedjan Harrys är också från Falkenberg.

Kommunen har ett helägt kommunalt bolag med placering i Falkenbergs Stadshus. Näringslivschefen är VD i bolaget Falkenbergs Utvecklings AB (FUAB) som har i uppdrag att bidra till ny och hållbar utveckling i kommunen. Bolaget är den etablerade kontaktytan mot företagen och har uppdrag att verka för att ge god service, bra och tydlig information, att skapa förutsättningar för tillväxt, nyföretagande och nyetableringar och kommunen har även en funktion som företagsutvecklare. Ledande politiker och tjänstemän gör regelbundna företagsbesök och deltar i frukostmöten och seminarier där man även träffar företagare för diskuterar aktuella frågor.

Näringslivschefen sitter för övrigt med i styrelsen för Falkenbergs näringslivsråd som är en ideell medlemsorganisation som ägs av företag och privatpersoner i kommunen. Rådet är en viktig samarbetspart för kommunen. Det regionala samarbetet är annan viktig kontakt- och arbetsyta. Falkenberg ingår i ett regionalt 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.

Kommunen har antagit ett särskilt näringslivsprogram, vilket är framtaget i samverkan med det lokala näringslivet. Näringslivsprogram går ut på att kommunen år 2015 vara en av Sveriges främsta tillväxtkommuner. För att uppnå målsättningen 50 000 kommuninvånare har kommunen även fastställt en vision för framtiden. Det finns även en näringslivspolicy från 2007. Näringslivsarbetet är i huvudsak inriktat mot två övergripande uppgifter, dels att stötta befintliga företag och dels att stimulera etablering av nya.

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

Det finns flera exempel på där kommunen tagit initiativ för att stödja kompetensutvecklingen och för att främja det lokala näringslivet på den nationella och internationella arenan. Ett exempel är samverkansprojekt med Kina och staden Shijiatzuang sedan 2006 som stöds av Sala Ida. Projektet är delvis inriktat på näringslivsutbyte mellan lokala företag och företag i Kina. Projektet har tydligt resultatfokus och visar bra utväxling och kontaktskapande.

### **Internationella kontakter**

Falkenbergs kommun har länge haft ett relativt omfattande samarbete med vänorter i framförallt de nordiska länderna och i Polen. Att Falkenberg har många vänorter beror på att de flesta egna kommuner som sedan 1971 sammanslagits i Falkenbergs kommun hade egna vänorter. På Island är det Borgarfjörður, Färöarna Leirvik, Norge Ullensaker. Danmark Fåborg, Finland Pieksämäki, Polen Gniezno och Storbritannien Oswaldtwistle. På senare år har ett "systerstadssamarbete" utvecklats med staden Shijiatzuang som nämnts tidigare som även omfattar elevutbyte mellan skolor och mellan kvinnliga tekniker ur ett jämställdhetsperspektiv.

Kommunen har deltagit i många EU-projekt. Kommunen har en EU-informatör som på deltid ger stöd för medelansökningar och även samordnar EU-, vänorts- och övrigt internationellt arbete. Det kommunalägda bolaget FUAB ger också stöd åt vissa internationella projekt.

Agenda 21 i Falkenberg har flera internationella kontakter via projekt eller nätverk. Bland annat har det skapats kontakt mellan Journalistnätverk Sverige och Tanzania i samverkan med Studieförbundet. Det pågår flera projekt för en hållbar utveckling i Afrika med bland annat Tanzania och Uganda som strävar till att skapa ett forum för detta på Katrinebergs Folkhögskola.

Via MatKultur - projektet har skapats kontakt med ett internationellt "Slow Food" nätverk. Falkenbergs Kommun har medverkat i Concerto - projektet tillsammans med tre andra städer i Europa. Bibliotek samverkar inom region Halland med Holland.

Det finns för övrigt en internationell policy från 2001 som reglerar det internationella arbetet. Policyn håller på att revideras och uppdateras.

#### ***Styrkor***

- **Kommunens stöd och samarbete med föreningslivet.**
- **Kommunens satsning på kultur- och evenemangssidan.**
- **Kommunens samarbete med näringslivet.**

#### ***Förbättringsområden***

- **Sammanställ och beskriv allt internationellt arbete med fokus på syfte, aktivitet och resultat.**

<b>Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor Falkenbergs kommun 2009</b>								
	<b>max- poäng</b>	<b>egna poäng</b>	<b>%</b>		<b>max- poäng</b>	<b>egna poäng</b>	<b>%</b>	
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>				
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	26	65%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	60%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	16	80%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	16	80%	
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%	
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	12	60%	
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5,5	55%	
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>				
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	21	70%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	95%	
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%	
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	21	70%	4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%	
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	15	75%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%	
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	8	80%	
	<b>max- poäng</b>	<b>egna poäng</b>	<b>%</b>		<b>max- poäng</b>	<b>egna poäng</b>	<b>%</b>	
<b>5 Kontroll och rapportering</b>				<b>6 Personalpolitik</b>				
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24	60%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%	
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	14	70%	
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	13	65%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%	
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%	
				6.5 Genomförs	20	13	65%	

				ledarutvecklingsprogram? 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4	40%
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>				<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	4	20%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	36	90%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	14	70%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	17	85%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	11	55%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	11	55%				

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 85 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).