

Kommunkompassen

Analys av Falköpings kommun

2004-11-01

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Falköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Värderingar i förhållande till områdena 1-8
4. Slutord

Utvärderingslag:
Leif Eldås, Svenska Kommunförbundet
Gunnar Gidenstam, Svenska Kommunförbundet

1. Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget 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 har efter att ha prövat instrumentet i ett antal kommuner under 2002-2003 bestämt sig för att använda Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldeheim 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 Falköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Fakta om Falköping

Falköpings kommun ligger centralt beläget mitt i Västergötland mellan Väneren och Vättern. Det är en vidsträckt kommun omgiven av högplatåer med utbyggd och levande landsortsbebyggelse som vid sidan av centralorten Falköping består ett antal småorter. Se tabell 1.

Tabell 1 Orter, invånarantal och skattesatser

Falköping	Ca 15 000
Landsbygd	Ca 9 000
Stenstorp	Ca 1 700
Floby	Ca 1 600
Kinnarp-Slutarp	Ca 1 000
Vartofta	Ca 600
Åsarp	Ca 600
Gudhem	Ca 500
Torbjörntorp	Ca 400
Broddetorp	Ca 300
Kättilstorp	Ca 250
Total befolkning	30 981*
Total skattesats	31,35**
Kommunalskatt	21,10**

*SCB 2003 **2004

Falköpings tätort omges i väster av Mössberg och i öster av Ålleberg. Läget mitt i Västergötland borgar för ett brett vägnät och staden är en knutpunkt i det västsvenska järnvägsnätet vilket ger bra och relativt nära förbindelser till Göteborg, Jönköping och Stockholm. Falbygden har sedan länge uppmärksamats, nationellt och internationellt, för sina karaktäristiska natur- och kulturmiljöer. Falköping är unikt genom sin koncentration av fornfynd. Sinnrikt utformade gravplatser vittnar om den avancerade kultur som rådde på Västgötaslätten för mer än 5000 år sedan. Detta är till och med innan pyramiderna började byggas.

Idag utövar även trakten en stark lockelse på naturintresserade från när och fjärran. Ett par hundra tusen kommer varje år för att se på när tiotusentals dansande tranor vid Hornborgasjön markerar vårens ankomst till Norden.

Falköping har ett aktivt och varierat företagande och det finns ca 1 000 företag, jordbrukare inräknade. Förutom ett stort antal småföretag, finns flera företag i Falköping med omnejd med både nationell och internationell marknad. Några kända exempel är Kinnarp och Volvo.

Sysselsättningen i Falköping domineras av tillverkningsindustrin (26%), vård och omsorg (19%) och handel (17%). I jämförelse med riksgenomsnittet är andelen anställda inom finansiell verksamhet och inom den s.k. ”nya ekonomin” relativt låg vilket är utmärkande för Skaraborgsområdet i stort.

Kommunorganisationen

Utvärderingen av Falköping genomfördes i juni 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. Utvärderingslagets intryck är att kommunens ledningsorganisation kännetecknas av ett öppet arbetsklimat som präglas av dialog, förnyelse och kreativitet. Den öppenhet som genomsyrar organisationen är inte bara en intern angelägenhet utan kommunen har en lång tradition av utåtriktad samverkan med andra kommuner och samhällsaktörer samt även internationellt.

Kommunen leds av en borglig majoritet bestående av moderaterna, centerpartiet, folkpartiet och kristdemokraterna. Kommunen har varit borgligt styrd under en längre tid. Mandatfördelningen i Kommunfullmäktige efter senaste valet var 27 borgliga mandat mot 24 socialistiska.

Falköpings kommun är organiserad i en traditionell organisationsstruktur. Det finns nio nämnder med var sin förvaltning: barn- och utbildningsnämnden, kompetens- och arbetslivsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljönämnden, byggnadsnämnden, räddningsnämnden, socialnämnden, tekniska nämnden och valnämnden. Kommunstyrelsen ansvarar i egenskap av samordnande nämnd för ett kommunstyrelsekontor som rymmer ekonomi, personal, IT, kansli och utvecklingsavdelning. Chef för kommunstyrelsekontoret är kommundirektören med överordnat förvaltningsansvar. Förvaltningscheferna i kommunen lyder däremot direkt under kommunstyrelsen. Resultatet i bokslut 2003 redovisade ett överskott på 22,3 miljoner.

Intervjuer och dokumentgranskning

Utvärderingsgruppen som bestod av två personer från Svenska Kommunförbundet besökte kommunen under tre dagar i juni 2004. Gruppen gick igenom ett urval av dokument och rapporter samt hemsida och intranät, som underlag för intervjuer och den slutliga utvärderingen. Totalt intervjuades 37 personer under de tre dagar som utvärderingen tog i anspråk.

Sammanfattning av utvärderingen

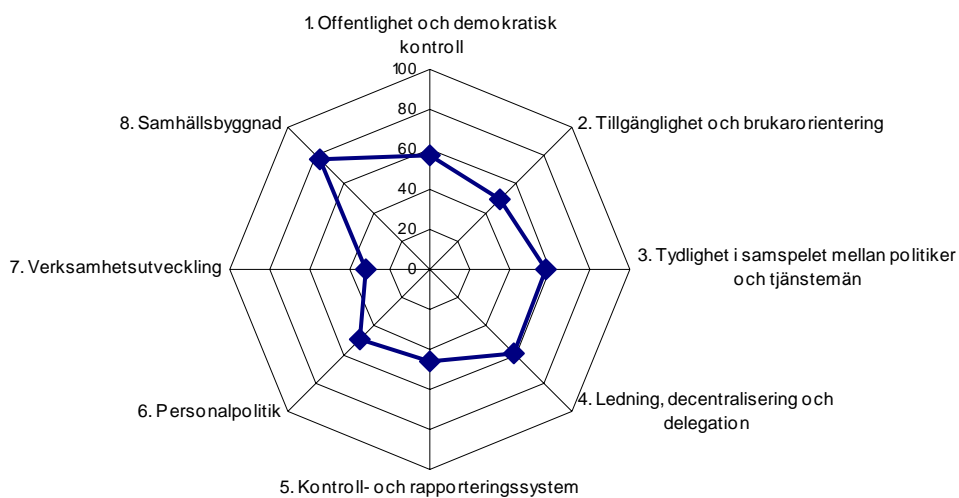
Tabell 2 Falköping kommun 2004 enligt Kommunkompassens huvudområden

1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	57
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	50
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	57,5
4. Ledning, decentralisering och delegering	59,5
5. Kontroll och rapportering	46
6. Personalpolitik	49
7. Verksamhetsutveckling	32
8. Kommun som samhällsbyggare	78
TOTALT	429

Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential

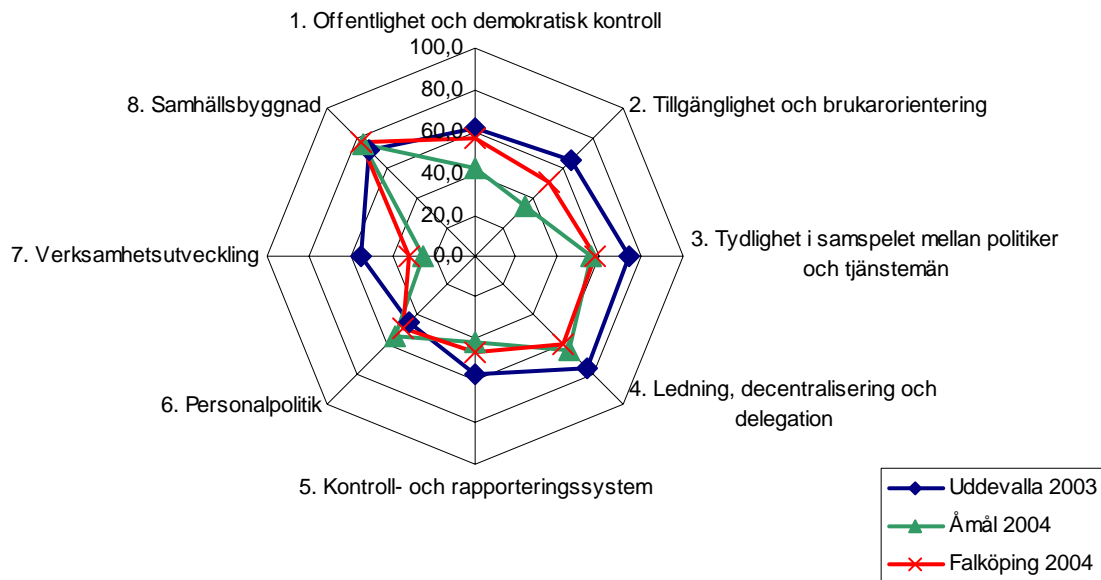
På de åtta kriterierna uppnådde Falköping **429** poäng av 800 möjliga. Ett mycket gott resultat som placerar kommun i det övre skiktet av de kommuner som genomfört utvärderingen av Kommunkompassen för första gången. Kommunen uppnår de högsta resultatet inom område åtta där man når 78 poäng av 100 möjliga. Även inom område ett (57 poäng), inom område tre (57,5 poäng) och inom område fyra (59,5 poäng) når kommunen mycket goda resultat. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelas på de åtta kriterierna.

Kommunkompassen Falköping 2004



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i 20 svenska kommuner. En jämförelse med några av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen i 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?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Falköpingsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete 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 demokratis-

ka arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Falköping arbetar förtjänstfullt med att sprida information om kommunens planer, beslut och verksamheter. En hörnsten i detta arbete utgörs bl.a. av den informationspolicy som kommunfullmäktige fastslagit. Policyn består av en allmän del som bl.a. beskriver hur kommunens informationsenhet skall arbeta samt de styr- och måldokument som ligger till grund för detta arbete, följt av strategiska områden och konkreta handlingsplaner för att nå de uppsatta målen.

Ett exempel på hur kommunen arbetar för att sprida förståelse och kunskap om kommunens verksamhet, är det systematiskt användandet av pressmeddelanden för externspridning av viktig information. Intressant i sammanhanget är att Falköpings Tidning och kommunen har utarbetat pressetiska regler och rutiner för hur samarbetet skall fungera. Detta kan tjäna som gott exempel för andra kommuner, då just arbetet med pressutskick och konferenser är en vanlig informationsstrategi bland kommuner. En aspekt kring arbetet med pressutskick är att man överlåter informationen till en extern part som i sitt uppdrag har att vinkla och göra informationen intressant för läsarna. Kommunen äger därmed inte själv informationen, vilket kan vara bekymmersamt om tidningen väljer att återge en vinkling eller presentation som inte ger "hela bilden" för läsaren.

Falköpings kommun för även ut aktuell information på andra sätt. Man presenterar viktiga nyheter på förstasidan på sin hemsida. och kommunen hyr ibland annonsplats i tidningen för miljö- och konsumentinformation. Under 2004 har även en populärversion av hur skattepengarna används gått ut till hushållen "*En alldeles vanlig dag i familjen Falbergs liv*". Diskussion har även förts med närradion om att sända kommunala nyheter. Informationsenheten är för övrigt organisatoriskt knuten till kommunstyrelsens utvecklingsavdelning.

När det gäller tillgänglighet för medborgarna så kan alla centrala enheter nås via telefon, telefax och en gemensam e-postadress för förvaltningen. Det finns även specifika funktionsadresser för förvaltningen. T.ex. har socialförvaltningen central e-postadress, men även en för bistånd, IFO, konsumentvägledning, m.m. Det finns anvisning på hemsidan på hur man skall skriva in adress till anställd. Det finns inga e-postadresser, telefonnummer till politikerna enligt gemensam policy. Vid detta förfarandet är det viktigt att möjlighet till kontakt med enskilda politiker upplevs reell av invånarna. En ingång till politiken via en central e-post adress "kommunen@falkoping.se" kan synas vara anonym och opersonlig för medborgaren. Det finns exempel på kommuner som valt öppna upp med både e-postadresser och telefon till politiker, t.ex. Nybro, Trollhättan och Umeå.

Ytterligare inspiration kring medborgarinflytande kan hittas i Kalix kommun som utnyttjat modern IT-teknologi för att få in medborgarförslag. Lomma kommun arbetar med kvalitativa årsredovisningar och i Nacka kommun kan

medborgarna ta del av och ge egna förslag till budgeten genom direkt kontakt med politikerna samt även delta i öppna debattforum kring budgeten.

Några ord kan nämnas kring spridandet av resultat från medborgar-/brukarundersökningar. Detta görs av Falköping i vissa fall genom pressutskick. Här skulle kommunen kunna vara mer konsekvent och t.ex. via hemsidan presentera resultatet från alla medborgar- och brukarundersökningar som görs. I dessa ges intressant information för medborgare i allmänhet, men de utgör även en viktig signal till de som medverkat i undersökningen att resultatet beaktas och sammanställs. Oftast ger medborgar-/brukarundersökningar en positiv bild av kommunens verksamhet som kan vara bra att föra ut.

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?

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 vad 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.

Vid sidan av informationspolicyn (se område 1) som bl.a. anger mål för den externa informationsspridningen har Falköpings kommun även antagit en etisk policy som anger hur politiker och anställda skall förhålla sig till varandra och till Falköpingsborna. Denna policy tycks vara känd bland förvaltnings- och enhetschefer, men mindre känd bland medarbetarna. Flera åtgärder som ligger inom området tillgänglighet och brukarorientering genomförs i Falköping. En del av dessa nämns nedan. Kopplingen av dessa åtgärder till den etiska policyn är dock inte helt tydlig.

Ett kundorienterat bemötande kräver diskussion och utbildning. Falköping ingår som en deltagare i ett projekt ”KommunDirekt”, där man tillsammans med tre andra kommuner, Trollhättan, Tyresö och Marks kommuner arbetar fram ett utbildningsprogram som bl.a. berör bemötandefrågor. Svenska kommunförbundet samordnar detta arbete.

Kommunen har under 1,5 år arbetat med ett varumärkesbyggande. Här har man enats om ett antal värderingar/kärnvärden som delvis bygger på historiska och

positiva traditioner inom den geografiska kommunen. Dessa är inte direkt kopplade till den kommunala verksamheten. De tre ledorden som sammanfattar varumärket är ”öppenhet, gemenskap och stolthet”. Dessa ord bör även återkomma inom den kommunala organisationens styrdokument och informationsmaterial för att visa kommunorganisationens roll i varumärket. Den etiska policyn skulle mycket väl kunna länkas ihop med varumärkesbyggandet.

När det gäller att klargöra kommunens tjänster utifrån ett brukarperspektiv, är arbetet med tjänstegarantier ett gott exempel på en satsning där Falköping lyckats med att arbeta fram en kommunövergripande och systematisk modell som ska införas inom alla verksamheter. Idag finns tjänstegarantier på flera verksamhetsområden ex. inom social verksamhet och inom biblioteksverksamheten. Övriga verksamheter skall arbeta fram garantier under hösten 2004. Brukarperspektivet i servicegarantierna har säkrats genom att fokusgruppsamtal ligger till grund för de framtagna garantierna. Till systemet kring garantierna pågår ett arbete kring att knyta samman rutiner för synpunkts-/klagomålshanteringen i kommun, vilket ger en logisk struktur angående utfästelser kring tjänsternas innehåll och kundsynpunkter på dessa utfästelse.

Falköpings system för synpunkts-/klagomålshantering gäller hela kommunen och bygger på tanken att en synpunkt skall kunna lämnas var som helst i organisationen och det är sedan kommunens ansvar att lotsa detta till rätt mottagare. Inom kommunen tycks socialförvaltningen och barn- och ungdomsförvaltningen vara de förvaltningar som kommit längst när det gäller att arbeta rutinmässigt och systematiskt med synpunkter/klagomål som verktyg för förbättringsarbete. Det är viktigt att övriga förvaltningar följer efter.

Om synpunkts-/klagomålshanteringen är ett sätt att fånga upp spontana åsikter från brukarna, så är brukar/medborgarundersökningar ett sätt att få respons på kommunens tjänster utifrån ett mer långsiktigt perspektiv. I Falköping görs många brukarundersökningar. Dessa utgår från respektive verksamhet och görs därför på många olika sätt. Några verksamheter gör återkommande undersökningar som möjliggör jämförelser över tid, t.ex. inom socialtjänsten och inom den kommunala vuxenutbildningen. Andra verksamheter har genomfört nya undersökningar på ett nytt sätt, som då inte ger historisk återblick. När det gäller utvärdering och analys av brukarundersökningar ser det också olika ut beroende på var man tittar i organisationen. Här finns ett förbättringsområde. Kommunen skulle på ett bättre sätt kunna systematisera arbetet med brukarundersökningar. Framförallt när det gäller utvärdering och analys. Som tidigare nämnts kan kommunen även arbeta mer för att sprida resultat från de brukarundersökningar som görs. För övrigt har kommunen inte genomfört övergripande medborgarundersökningar där man ex. ställt frågor till Falköpingsborna som ger en generell bild av hur de upplever kommunens arbete. Detta kan vara ett sätt att utifrån ett mer politiskt perspektiv utvärdera organisationen. En möjlighet som Falköping kan använda, är den kompetens som kommunen utvecklat när det gäller fokusgruppsmetodik. Här finns möjligheter att fortsätta det arbete som görs i samband med utvecklandet av tjänstegarantier.

En kommun är en informationstät organisation. Mycket av det som görs i organisationen måste föras ut till Falköpingsborna på olika vägar. Vanligtvis används

Internetsidorna och tryckt information. När det gäller tryckt information skulle Falköping kunna göra materialet mer lättigenkänt via en grafisk profil som finns på allt som skickas eller delas ut. Någonstans skulle även en översikt som visar kommunens hela tjänsteutbud på ett enkelt sätt göra en stor nytta. Det handlar då inte om att utgå från organisation, utan från de tjänster som berör medborgarna i större grad. Till detta kan användas Internet eller tryckta broschyrer/kataloger.

Nedtecknad information löser inte allt. Internet används inte av alla och det går inte heller att i tryckt form besvara alla frågor som uppkommer. Det personliga mötet är fortfarande viktigt. Det är vid mötet med en anställd i kommunen som brukaren kan ställa frågor och föra en diskussion. Medborgarkontoret är en modell som har till syfte att serva med information från olika verksamheter på ett enda ställe. I Falköping finns inget medborgarkontor, utan här måste man vända sig till förvaltningshuset eller direkt till enheter som finns på olika ställe i kommunen. Här finns möjligheter för Falköping att göra organisationen mer tillgänglig. Medborgarkontorstanken kan förverkligas i receptionen på ett förvaltningshus, på ett bibliotek eller på något annat ställe. Det är tillgänglighet och service som är nyckelord. Det innebär öppet utöver kontorstid, möjlighet att svara på en mångfald olika frågor och tillgång till blanketter och informationsmaterial från alla olika verksamheter i kommunen. Kommuner som arbetar med medborgarkontor är t.ex. Botkyrka, Uddevalla samt några stadsdelsområden inom Stockholms stad.

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?

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.

Falköpings budget för 2003 innehåller mål av inriktningskaraktär och i vissa fall av åtgärdskaraktär. Det finns få eller inga kvantifierbara produktionsmål mätt i volym eller kvalitet. Har finns en förbättringspotential som Falköping redan identifierat. En väg till utveckling kan vara att genom någon form av resultatindikatorer tydligare försöka beskriva det i verksamheten som skall genomföras och därefter koppla detta till de resurser som anslås i budget. Mätbara mål kan användas på alla nivåer i en organisation. Mätbarhet är den enda garanten för att möjliggöra uppföljning av mål. En målkedja måste sträcka

sig från KF ner till enhetsnivå och tillbaka igen. Botkyrka kommun kan tjäna som förebild när det gäller att skapa en målstyrningsmodell som förtydligar den politiska riktningen och lyfter fram tjänstemannaorganisationens roll i ett helhetsperspektiv. Andra exempel på kommuner som arbetar med styrning och uppföljning är Uddevalla, Trollhättan och utförarorganisationen ProAros i Västerås.

Falköpings kommun har inför nästa års budget inlett ett nyorienterande arbete i syfte att fokusera på prioriterad verksamhet och dess mål. Det innebär bl.a. att nämnderna ska ta fram mätbara mål som ska rymmas inom den tilldelade budgetramen. Budgeten skall bygga på de sju av kommunen framtagna strategiska områdena. Dessa områden beskrivs i kommunens mål och strategipolicy.

Kommun har minskat antalet policys från 67 till ett 30-tal för att möjliggöra styrkraft och uppföljningsbarhet. En diskussion förs för att ytterligare minska antalet. Nyframtagna och gällande policys har en liknade struktur och innehåller bl.a. övergripande mål och handlingsplan.

Återrapporteringsystemet i en kommun är och bör vara en spegling av styrsystemet. Ett oklart styrsystem ger oftast även oklara uppföljningar och följaktligen brukar tydliga styrsystem kunna ge tydlig återrapportering. I Falköping sker återrapportering av ekonomiskt utfall varannan månad under löpande budgetår. Dessa budgetrapporter innehåller mycket lite av verksamhetsrapportering. Mål återrapporteras till viss del i delårsbokslut och i lite större omfattning i årsbokslut. Denna återrapportering sker då oftast i form av aktivitetens beskrivningar och är sällan kopplade till målsatta indikatorer. Återrapportering av policys och andra styrdokument som ligger utanför verksamhetsplan och budget är inte systematisk och saknas i vissa fall. De kommuner som angavs i det tidigare stycket kan tjäna som exempel även i detta sammanhang.

I kommunorganisationen bör det vara klarlagt var gränslinjen mellan politikernas och tjänstemännens ansvar ligger. Det är viktigt att VAD-frågor och HUR-frågor skiljs åt. Styrprinciperna i en kommun klargör dessa gränssnitt. En annan sak som avspeglar rollfördelningen är hur det löpande arbetet sker i samarbete mellan nämnder och de olika verksamheterna. Skiljelinjen politiker och tjänstemän är inte helt klar i alla delar av Falköpings organisation. Flera av de intervjuade dock ger intryck av att det är högt i tak och diskussion kring "övertramp" kan diskuteras. Öppen och transparent dialog mellan nivåer och funktioner präglar arbetet mellan politiker och tjänstemän både när det gäller de informella och de formella mötesarenorna. Det finns i kommunen ett forum där politiker kan träffa olika konstellationer av tjänstemän för dialog kring viktiga frågor. Detta forum kallas "Arena för dialog" och det politikerna i kommunstyrelsens arbetsutskott som medverkar. Tidigare fanns alltid förvaltningschefer med på dessa möten. Då så inte är fallet längre upplever vissa av tjänstemännen att bredden i diskussionen mellan politiker och tjänstemän har minskat.

Överlag kan sägas att politikerna är synliga ute i verksamheten. Det finns olika system som fadderverksamhet inom skola, programråd inom gymnasium och socialnämnden har områdesgrupper och kontaktpersoner. I vilken utsträckning respektive nämndspolitiker finns ute i verksamheten varierar mellan nämnderna. Det finns dock avsatt två halvdagar per år inom ramarna för det politiska uppdraget nämnden. Efter besöken återrapporteras erfarenheter och reflektioner till respektive nämnd i de flesta fall.

Jämförelser med andra kommuner kan vara ett viktigt instrument för att lära och utveckla de egna verksamheterna. Det gäller inte minst för politikerna. Falköping sammanställer jämförelser inom bl.a. barn- och ungdomsnämndens ansvarsområde med kommunerna Ulricehamn och Vara. Det finns några få andra exempel på jämförande rapporter mellan olika områden även inom miljö- och socialnämnd. Dessa jämförelser skulle kunna systematiseras och göras inom flera verksamheter.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt 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?

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

Detta är ett av kommunens starkare områden. I Falköping finns en hög grad av delegering när det gäller t.ex. budgetansvar. För respektive enhet gäller tilldelad rambudget och friheten är stor att fördela kostnader mellan olika budgetposter inom ramen. Högst 1 % på överskott får normalt föras över mellan två budgetår, men efter särskilt beslut kan ytterligare medel ombudgeteras. Underskott förs däremot över i sin helhet. Överordnat gäller budgetbalans inom nämndsområde. Detta system kan vara kostnadsdrivande och innovationshämmande om enheter upplever att insparande medel genom effektiviseringar m.m. inte kan användas. För övrigt gäller stor frihet vad avser enheternas nyanställning inom befintlig organisation. Det är enhetens ansvar att anställa

personal medan chefstillsättningar görs av förvaltningschefer. Organisatoriska förändringar får däremot inte göras på enhetsnivå, även om det sker inom ramnivån avseende resurser.

Ett utbrett tvärsektorieellt samarbete kan vara ett mått på verksamhetens kreativitet när det gäller att samordna utvecklingsarbete med andra och när det handlar om att rikta gemensamma resurser till speciella målgrupper. I Falköping finns en mängd sådana samarbetsprojekt. Några goda exempel kan nämnas:

- Social- och Barn- och ungdomsförvaltningen, samt primärvård arbetar tillsammans med att fånga upp barn- och familjer med problem och har en gemensam familjecentral som bland annat inrymmer öppen förskola, mödravårds- och barnavårdscentral.
- Barn- och ungdomsförvaltning och kompetens- och arbetsförvaltning driver ”vägledningsprojektet”. Man arbetar med så kallade vägledningkontor för att föra ut yrkesvägledning till grupper som arbetslösa och lågutbildade men även lärare, föräldrar och andra involveras i arbetet.
- Social-, tekniska och kompetens- och arbetsmarknadsförvaltningen driver ”Molnprojektet” med SFI och praktikplatser för berörda brukargrupper.
- Social- och kompetens- och arbetsmarknadsförvaltningen driver ”Introduktionsprogrammet” som syftar till att sänka socialbidragskostnaderna. Arbetsförmedlingen och försäkringskassa med flera är involverade.
- Teknisk förvaltningen samverkar med andra förvaltningar i ”LUS-gruppen” kring frågor som bl.a. berör samordning av lokalutnyttjande.

Inom ramarna för mångfalden av samverkansprojekt finns dock ett förbättringsområde för Falköpings kommun. Många av samverkansprojekten är beskrivna, dock inte alla, i allmänna termer av karaktären inriktningsmål eller genom att planerade aktiviteter beskrivs. I de flesta fall saknas uppföljningsbara mål av samma karaktär som de som beskrivs under ovanstående område 3. Det gör att det kan vara svårt att följa upp och rapportera projekten på ett tydligt sätt. Projekt bör också beskrivas utifrån den insats som olika verksamheter skall lägga i projektet. Det gäller inte minst personalkostnader som oftast är den tunga kostnaden i ett projekt. Är dessa inte tydliga i projektbeskrivningen kan de arbetsinsatser som kan komma att behövas skapa stress i organisationen och drabba befintlig verksamhet. Ibland kan en utebliven analys utifrån personalbehov göra att ett projekt inte får styrfart och inte uppnår sitt syfte. Här är EU-finansierade projekt ett undantag, eftersom dessa har externa krav på redovisning av kostnader, måluppfyllelse, m.m.

Samverkan med externa parter kan också vara ett sätt att rationalisera och effektivisera den egna verksamheten. Här har Falköping påbörjat en intressant

diskussion med grannkommunen Vara. Ett påbörjat arbete har skett när det gäller att samordna miljönämndens verksamheter, samt IT-verksamhet. I en andra etapp har ytterligare 15 områden nämnts som möjliga för samarbete. Sedan tidigare ingår Falköping i ett räddningsförbund med Tidaholm. Samverkan sker med näringslivet framförallt inom skolan, t.ex. sponsras Kinnarpsskolan av Kinnarp AB. Inom gymnasieskolan stöds den träteknisk utbildning av Kinnarp AB, hotell- och restaurangutbildning stöds av kommunens hotellnäring, den verkstadsteknisk utbildning stöds av flera olika företag. Bl.a. finns i kommunen en guldsmedsutbildning.

Ett annat sätt som verksamheter kan tillföras medel är via externa anslag från t.ex. staten och EU. Här finns många exempel som visar att Falköping är aktiva. Det finns bl.a. en stor andel EU-finansierade projekt. Dessa redovisas mer i detalj under område 8.

Det sista området som belyses när det gäller att få in extra resurser i förvaltningarna är frivilliginsatser som stöder kommunens verksamhet. Även här kan Falköping visa upp ett antal goda exempel. Lions och Rotary ordnar studiebesök åt integrationsförvaltningens brukare. Frikyrkor och andra kyrkor arbetar med insatser riktade till missbrukare. Det finns inom omsorgerna ett samarbete med pensionärer som ger äldreinformation och driver dagcentral. InformationsCentrum verkar ideellt på flera områden inom äldreomsorgen.

Inom område 4 görs också en generell bedömning av ledarstruktur i organisationen. En hörnsten i Falköpings arbete kring ledarutveckling är personalför-sörjningspolicyn där bl.a. mål, handlingsplan, ansvar, tidsplan och uppföljning för ledarutvecklingen fastslagits. Det saknas dock en övergripande policy som mer fokuserar på den roll och form av ledarskap som eftersträvas i kommunen.

Denna eftersträvan överförs heller inte i någon individuell beskrivning för respektive chef avseende förväntade insatser, resultat, m.m. I sammanhanget bör nämnas att cheferna i kommunen är tillsvidareanställda på sina uppdrag. Vidare så genomförs det inte heller några återkommande systematiska chefs-utvärderingar kopplade till chefsrollen på respektive arbetsplats.

Utvärderingen sker på individuell nivå genom medarbetarsamtal vilket ger en återkoppling till närmast högre chef. Ett sätt att utvärdera chefsrollen kan vara att integrera frågor på ledarskap och syn på chefskap i övergripande arbetsmiljöundersökningar. Fördelen är att på detta sätt kan man få jämförbarhet mellan arbetsplatser och med kommunen som helhet. Här finns flera kommuner att studera t.ex. Trollhättan, Umeå och Säffle.

Förhållandet mellan förvaltningsledning och enhetschefer tycks efter vad som sägs i intervjuerna vara gott i Falköping. Regelbundna ledningsträffar finns i alla förvaltningar och förvaltningsledningen är oftast synlig i respektive verksamhet. Besöken i verksamheter sker däremot inte systematiskt och i de större förvaltningarna tycks besöken vara mer situations- och behovsanpassade.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende både måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. För en kommun som är tvungen att göra prioriteringar mellan olika verksamheter eller som vill genomföra utvecklingsåtgärder till en rimlig kostnad, är det viktigt att kunna knyta ihop verksamhetsmått med ekonomimått. Med andra ord handlar det i grunden om 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 kommun-kompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv. Falköpings resultat placerar dock kommunen över genomsnittet av de kommuner som utvärderats.

Vår bedömning är att den politiska ledningen och ledande tjänstemän som intervjuats gett en gemensam bild av "läget" i kommunen. Det innebär att det finns en samsyn kring mål, den ekonomiska situationen, verksamheternas förutsättningar och de frågor och problem som är centrala för Falköpings utveckling de kommande åren. Denna gemensamma bild är en väsentlig utgångspunkt för ett effektivt och korrekt agerande inte minst då ex. finansiella krislägen kan uppstå. Avgörande i sammanhanget är naturligtvis tillgången till ett fungerande kontroll och rapporteringssystem.

Falköping tillämpar inget enhetligt fördelningssystemet inom förvaltningarna. Inom skolan och äldreomsorgen tillämpas prestationsbudgetering. Övriga verksamheter tilldelas resurser utifrån traditionell rambudget. Däremot sker systematisk och enhetlig rapportering kring det ekonomiska läget utifrån förbrukning.

Rapportering sker från enhet och förvaltning till nämnd en gång i månaden och från nämnd till kommunstyrelsen varannan månad eller då akut negativ ekonomisk avvikelse uppstår. Ett par förvaltningar, framför allt social- och barn och ungdom, rapporterar även volymer ex. i form av antal inskrivna i förskola eller andel ärenden inom hemtjänst. Ett mål kommunen har är att samtliga förvaltningar ska redovisa volymmått kopplade till resurstilldelning vilket ger en helhetsbild av behovs- och resursflöden.

Ett exempel på att det ekonomiska redovisningssystemet ger signaler och att ledningen agerar utifrån dessa hämtar vi från 2003 då prognoser i bl.a. delårsboksutet pekade på att de finansiella målen inte skulle uppnås om inte åtgärder vidtogs. Kommunfullmäktige fattade beslut om minskade bidrag till

nämnderna samt anställnings- och inköpsstopp. Resultatet av åtgärderna gav i slutänden ett överskott på 22,3 miljoner i årsbokslutet samma år.

Rapporteringen saknar dock kvalitetsindikatorer vilket visar på ett viktigt utvecklingsområde i framtiden. I detta sammanhang kan kommuner som Trollhättan och Uddevalla vara intressanta att studera.

I samband med en ny inriktningen vad avser budgetarbetet har kommunen tagit ett steg vidare i utvecklingen av kommunens styr- och uppföljningskedja. Det har gjorts genom att öppna upp för förvaltningar och enheter att i denna process lägga mer fokus på tjänsternas innehåll och kvaliteten på det som levereras. Det är viktigt att i ett tidigt skede klargöra hur uppföljningen av tjänstekvaliteten ska genomföras och hur resultatet ska kopplas samman med den ekonomiska redovisningen.

Vad avser rapporteringen från tvärssektoriella projekt så är det inte vanligt förekommande trots att de många exempel på tvärssektoriellt samarbete som finns mellan flera förvaltningar. Det finns dock utrymme att utveckla dokumentationen och redovisningen kring dessa, främst vad avser resursförbrukning och måluppfyllelse. Åmål och Trollhättan är två kommuner som tagit fram projektmallar för redovisning av tvärssektoriella projekt.

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?

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.

Falköpings kommun har flera policys som berör och ska främja de anställdas arbetssituation och utveckling på arbetsplatsen. Det policydokument som lyfts fram som det strategiskt viktigaste ledningsverktyget i sammanhanget är personalförsörjningspolicyen som innehåller sju strategiska områden. Dessa är kompetensutveckling, ledarutveckling, organisationsutveckling, löner och förmåner, friskvård, medbestämmande och marknadsföring. Nämnderna ska arbeta aktivt och systematiskt utifrån respektive område vilket innebär att aktiviteter följs upp och rapporteras årligen i anslutning till budgetprocessen.

Det finns många exempel som visar att kommunen satsar på sina anställda. Som exempel på flexibla lösningar och metoder kan nämnas resursteam, självstyrande grupper, registreringsfri flexitid, årsarbetstid, 3-3 system, distansarbete, personalklubb, mentorskap, hälsoprofilsbedömningar i samband med rehabilitering och ett gediget friskvårdskoncept med en rad aktiviteter där bl.a. utbildade hälsoinspiratörer bland de anställda finns på de flesta arbetsplatser.

Vad avser utbildning fanns tidigare ett centralt konto för utbildning, idag ligger ansvaret på respektive förvaltning där även kartläggning av utbildningsbehov och de flesta utbildningsinsatser sker. Det finns även ex. på kommunövergripande utbildningsinsatser men huvudansvaret vilar som sagt på respektive nämnd och förvaltning. Inom skolan finns ex. ett skolutvecklingsavtal träffat med fackliga företrädare som bl.a. innehåller en del om lärarnas kompetensutveckling i ett 5-års perspektiv. Liknande exempel från övriga förvaltningar är dock få.

I Falköping vittnar de flesta om att ett system för flexibel lönesättning används. Det finns centrala lönekriterier som respektive förvaltning har möjlighet att anpassa utifrån sitt specifika arbetsområde och yrkesfunktioner. Enligt flera intervjuade är dock kriterierna okända för en relativt stor andel medarbetare och tillämpningen sker på olika sätt och inte alltid utifrån de centrala direktiven. Bilden är ungefär lika varierande mellan förvaltningarna vad avser medarbetar- och utvecklingssamtal. De sista åren har det skett en utveckling bl.a. genom en policy för kompetensutveckling som bl.a. stadgar att det ska upprättas individuella utvecklingsplaner för alla anställda. Inom dessa områden finns dock utrymme till förbättring sett ur ett kommunövergripande perspektiv.

Ett viktigt område inom personalutveckling är att skapa goda arbetsmiljöförhållanden utifrån fysiska och psykosociala aspekter. Utgångspunkten är att arbetsmiljöundersökningar genomförs. I Falköping genomförs arbetsmiljöundersökningar inom samtliga förvaltningar ibland regelbundet och det fanns flera exempel på där resultaten från undersökningar lett till förbättringar. Det finns dock ingen strategi eller sammanställning av arbetsmiljöförhållandena sett ur ett kommunövergripande perspektiv. I en sådan sammanställning skulle även medarbetarsamtal och användning av individuella lönekriterier kunna följas upp.

Ett gott exempel på samverkan med privat sektor kring kompetensutveckling är den kommunala Kinnarpsskolans samarbete med Microsoft kring teknik och pedagogik. 2004 tog skolan, bland 45 deltagande länders skolor i Europa, hem den största utmärkelsen i en tävling kring hur skolor kan använda informations- och kommunikationsteknik på ett innovativt sätt i utbildningen.

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?

Området verksamhetsutveckling består i detta sammanhang till stora delar av de system kommunen använder för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. På detta område når Falköping den lägsta poängnivån. Det är ett mönster som går igen i flertalet svenska kommuner som genomfört en utvärdering enligt kommunkompassen.. Just arbetet med att systematiskt utveckla och förbättra verksamheterna tycks således vara ett eftersatt område generellt sett. Därmed inte sagt att Falköpings kommun inte bedriver verksamhetsutvecklingsarbete. Någon tjänsteman uttryckte det ”Vi driver en mängd utvecklingsprocesser som på sikt kommer att leda till att vi skapar ett system.”

Det finns en kvalitetspolicy men den anger ingen sammanhållen strategi eller övergripande system för verksamhets-/kvalitetsutveckling. Kvalitetspolicyn reglerar däremot att huvudansvaret för kvalitetsutvecklingen ligger på respektive nämnd och förvaltning. Det pågår dock en del arbete som går att bygga vidare på. Som nämnts tidigare påbörjades 2003 arbetet med kvalitetsgarantier inom ett par förvaltningar och planen är att samtliga verksamheter ska ta fram garantier under 2004. Inom vissa verksamheter finns system för att hantera synpunkter och klagomål och sammantaget finns goda förutsättningar att bredda och knyta ihop dessa insatser till ett kommunstrategiskt verktyg och system.

Vill kommunen hitta exempel på olika modeller och system för kommunövergripande verksamhetsutveckling kan Västerås, Trollhättan och Larvik (Norge) tjäna som möjliga idégivare.

Inom frågeställningen kring att tillvarata de anställdas erfarenheter och kreativitet sker det mesta inom ramarna för arbetsplatsträffar. Det finns även exempel från olika förvaltningar. Socialförvaltningen anordnar ex. en kvalitetsdag där de anställda ges möjlighet att presentera egna förslag och kvalitetsprojekt. Ett gott exempel med möjlighet att breddas och beröra fler förvaltningar.

Kommunen har en utvecklad IT-strategi och brett användningsområde. En omfattande bredbandsutbyggnad har med statligt stöd genomförts inom kommunen. I dagsläget är 2 095 datorer spridda i 11 förvaltningar/enheter. Hälften inom Barn och ungdomsförvaltningen. Kommunen har ett innehållsrikt intranät som är tillgängligt på samtliga arbetsplatser och så gott som alla anställda har egen e-post adress. Intranätet ger bl.a. de anställda tillgång till standardsystem för ekonomi, personaladministration etc.

Falköpings kommun har en tradition av att driva utvecklingsprojekt i samverkan, inte minst med grannkommunen Tidaholm. Ett intressant samarbete inleddes under 2004 då Falköpings kommun påbörjade ett långsiktigt och nära samarbete med Vara kommun. Samarbetet kommer att koncentreras till 15 olika insatsområden under perioden 2004 - 2008. Samarbetet kommer på sikt sannolikt att innebära utvecklings- och samordningsvinster för kommunerna.

För att hitta inspiration till förbättring, jämför sig en del av kommunens verksamheter med andra kommuner. Inom socialtjänsten sker ex. utbyte och jämförelser med Nässjö och Landskrona. Mellankommunala jämförelser sker även vad gäller ekonomin. KS-kontoret har ex. jämfört sina resurser med Ulricehamns motsvarighet.

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.

Inom detta område når Falköping sin högsta poäng utifrån Kommunkompassen. Kommunfullmäktige har i en mål- och strategipolicy lagt fast mål och strategiska områden för Falköpings utveckling 2001-2010. Det övergripande målet är att Falköping ska öka befolkningen av yngre familjer och ungdomar. Falköping genomför flera satsningar på att stärka kommunens attraktivitet gentemot såväl företag som medborgare och kommunen har en balanserad befolkningstillväxt och ett rikt näringsliv.

Kommunen satsar på föreningslivet och de ca 430 föreningar som finns inom kommunen. Det sker ex. i form av bidrag på många områden, bistå med support vid föreningsbildning, subventionerade tjänster, utbildning, lokaler och anläggningar ställs till föreningars förfogande etc. Föreningar driver också vissa anläggningar enligt avtal och mot ersättning från kommunen ex. slalombacken. Ett gammalt bassjukhus används som en arena för flera föreningar och intressen riktad till målgruppen ungdomar. Inom kultursektorn saknas någon form av centralt styrdokument eller strategi som reglerar insatserna inom kulturområdet. Det finns exempel på temafestivaler och utställningar där kommunen står som medarrangör. Skördeveckan är ex. en årligen återkommande och uppskattad konstutställning som kommunen bidrar till att arrangera. Nationaldagen firas med ett stort utbud av aktiviteter och artister. Vissa aktiviteter har dock avvecklats de senaste åren i takt med att resurserna minskat.

Ett intressant projekt är "Fågelvägen mellan Vänern och Vättern" vars syfte är att utveckla samarbetet mellan föreningar, företag, politiker, ideella organisationer, massmedia, konstnärer, hantverkare, anställda inom kommunen, region, länsstyrelse, högskolestudenter och alla andra som vill medverka till en positiv landsbygdsutveckling. Flera hundra personer har anslutit sig till projektet som ska verka för att skapa en tydlig turistväg med hög servicenivå.

Inom näringslivsutveckling pågår flera aktiviteter och projekt. Företagsutveckling och näringslivssupport är för övrigt två strategiska områden av sju som prioriteras i de övergripande politiska mål som satts upp i budget 2004.

Falköping NU är kommunens kanske viktigaste strategiska verktyg för att uppnå målen och bl.a. öka tillväxt, företagande och befolkning. Falköping NU bildades våren 2002 genom att kommunens näringslivssupport och landsortsutveckling slogs ihop med den ekonomiska föreningen Falköping turism. Det är en ekonomisk förening med 200 andelsägare inom näringsliv, föreningar och kommunen. Det är en samverkanssatsning som innebär att kommunen aktivt deltar och köper tjänster som bl.a. syftar till att skapa starka allianser mellan det offentliga och det privata samt kraftfullt och strukturerat marknadsföra de aktiviteter och satsningar som pågår. Kommunens satsningar för att stödja näringslivsutveckling köps också av Falköping NU

Enligt en kartläggning av tillväxtföretagande genomförd av Mitthögskolan i Östersund och företaget Deloitte & Touche ligger Falköping på 30:e plats av Sveriges kommuner. I årets kommunrating som Svenskt Näringsliv genomför placerades Falköping i mittregionen.

Falköping har tagit initiativ till ett samarbete mellan kommuner i Skaraborgsregionen tillsammans med Handelshögskolan i Göteborg i syfte att stärka regionens attraktions- och konkurrenskraft genom modernt logistikarbete. Inom Skaraborgsregionen sker för övrigt även samverkan inom räddningstjänsten.

Falköpings internationella kontakter är relativt omfattande. Man har fem vänorter i Norden och i Europa och det förekommer ett regelbundet utbyte mellan orterna. Ett ex. på utbyte är med italienska Fontanellato som är en liten ort som deltar i ett internationellt nätverk kring begreppet Slow City. Slow City har sitt ursprung i Slow Food-rörelsen, som är en slags positiv motvikt till Fast Food. Slow City fokuserar på sina egna medborgares livskvalitet utifrån sex nyckelområden. Falköping har bedömt att Slow City profilen och konceptet skulle kunna knyta ihop det som kännetecknar Falköping som varumärke och arbetet kring detta pågår för närvarande.

Falköping medverkar i ytterligare ett flertal olika internationella projekt, där ett många är EU-finansierade. Några av dessa är:

WISP - Wetlands In Spatial Planning

Challenges (1996-)

Transnationellt partnerskap mellan skolor

Building bridges and tearing down walls

Language and customs (2000-2005)

The use of ICT to enhance literary skills for pupils with SEN (special educational needs).

Vad är unikt med mitt liv, min skola, min hembygd och omgivning (2002-2004)

Genom att studera konstbilder av kända europeiska konstnärer får elever utveckla sin förmåga till kommunikation och empati (2000-2003)

Let's get together (2002-2005)

Waste Centre (2002-)

I stort sett alla förvaltningar har genomfört ett stort antal mål 3 projekt kring kompetensutveckling.

4. Slutord

Utvärderingen av Falköping visar på ett gott resultat som placerar kommun i det övre skiktet av de kommuner som genomfört utvärderingen av Kommunkompassen för första gången. Speciellt framträdande är kommunen inom område åtta "Kommunen som samhällsbyggare" men även inom övriga områden står Falköping sig väl i förhållande till andra kommuner. Det område som tillmättes den lägsta poängen var nr sju "Verksamhetsutveckling".

Falköping visar att de är en kommun som både vill och kan förnya sig. En väsentlig framgångsfaktor enligt vår bedömning är att den politiska ledningen och ledande tjänstemän som intervjuats gett en gemensam bild av "situationen" i kommunen. Det innebär att det finns en samsyn kring det ekonomiska läget, verksamheternas situation och de frågor och problem som är centrala för Falköpings utveckling de kommande åren. Det finns även en tydlig och förankrad strategi som ligger till grund för Falköpings framtida utveckling. En bidragande orsak till den gemensamma bilden är den anda och vilja till dialog som återspeglas genom hela organisationen och mellan de politiska blocken. Denna anda och samsyn kring kommunens situation är en väsentlig utgångspunkt och förutsättning för kommuner i allmänhet då det gäller att rusta sig för framtida utmaningar. Den öppenhet som genomsyrar organisationen är inte bara en intern angelägenhet utan kommunen har en lång tradition av utåtriktad samverkan med andra kommuner och samhällsaktörer samt även internationellt.

Om vi ser till de olika delarna i utvärderingen vill vi avslutningsvis framhålla ett par strategiska områden där vi ser utrymme till förbättring.

- Att utveckla arbetet med att föra ut information till kommunmedborgarna kring vad som uppnås i kommunen. Det kan ex. handla om systematiskt publicera medborgar- och brukarundersökningar och populariseringar av styrdokument och årsbokslut.
- Att till kommunens målstyrningsmodell knyta målsatta volym- och framförallt kvalitetsindikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp verksamhet.
- Att utarbeta mallar för styrning och redovisning av bl.a. tvärspektoriella 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 fortsätta utveckla arbetet med kvalitetsgarantier till att bli ett effektivt övergripande system för kvalitets-/verksamhetsutveckling.

- Att parallellt med ovanstående utveckla kommunens synpunkts-/klagomålshanteringsystem genom att ta fram kommunövergripande rutiner och system för redovisning, uppföljning och analys.

Kommunens resultat per område

Tabell 3 Redovisning av poäng, samt andel av totalpoäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

1	Offentlighet och demokratisk kontroll		5	Kontroll och rapportering	
1.1	Hur informeras medborgarna? 26/40p	65%	5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet? 16/40p	40%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang? 24/40p	60%	5.2	Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program? 5/20p	25%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat? 7/20p	35%	5.3	Strategier för att synliggöra kostnader 9/20p	45%
			5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner 16/20p	80%
2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering		6	Personalpolitik	
2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi? 5,5/10p	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder? 7/20p	35%
2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna? 10/20p	50%	6.2	Förekommer prestationslönesystem? 15/20p	75%
2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet? 9/20p	45%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar? 6/10p	60%
2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar? 12/20p	60%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal? 10/20p	50%
2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshandling från medborgare/brukare organiserat? 13/20p	65%	6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram? 4/20p	20%
2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten? 0,5/10p	5%	6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling? 7/10p	70%

<p>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</p> <p>3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet? 7,5/30p 25%</p> <p>3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? 18/20p 90%</p> <p>3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? 18/30p 60%</p> <p>3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? 14/20p 70%</p>		<p>7 Verksamhetsutveckling</p> <p>7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem? 4/20p 20%</p> <p>7.2 Strategisk serviceutveckling 11/20p 55%</p> <p>7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt? 3/20p 15%</p> <p>7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna? 13/20p 65%</p> <p>7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen? 1/20p 5%</p>	
<p>4 Ledning, decentralisering och delegering</p> <p>4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering? 15/30p 50%</p> <p>4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna? 14/20p 70%</p> <p>4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet? 20/20p 100%</p> <p>4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen? 4/20p 20%</p> <p>4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter? 6,5/10p 65%</p>		<p>8 Kommunen som samhällsbyggare</p> <p>8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet? 32/40p 80%</p> <p>8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet 8/20p 40%</p> <p>8.3 Kommunen som partner för näringslivet 18/20p 90%</p> <p>8.4 Kommunens internationella kontakter 20/20p 100%</p>	

Tabell 4 Falköpings resultat i jämförelse med några andra kommuner som gjort utvärderingar enligt Kommunkompassen.

Kriterium	Falköping (2004)	Sundsvall (2003)	Trollhättan (2004)	Uddevalla (2003)	Åmål (2004)
1	57	49	77	62	50
2	50	38	81	65	39
3	57,5	52	95	74,5	63
4	59,5	63,5	74	76	72
5	46	45	87	57	46
6	49	36	77	44,5	57
7	32	24	76	55	55
8	78	59	80	72	77
Totalt	429	366,5	647	506	464

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