

KOMMUNEKOMPASSET

Et benchmarkingverktøy for god kommunal styring

**HOVEDRAPPORT FOR
TOLLHÄTTAN STAD 2004**

Innhold:

**Hva er Kommunekompasset (praksis-kriteriene)?
Sammenfattende analyse for Trollhättan stad 2004
Kommentarer til Trollhättans resultater på de ulike
kriterieområdene**

Vedlegg:

Teknisk rapport – detaljer

Ansvarlig for rapporten:

Harald Baldersheim

Morten Øgård

Mai 2004

Hva er kommunekompasset?

Kommunekompasset er et verktøy for *benchmarking* i kommunal forvaltnings- og organisasjonsutvikling. Det gir grunnlag for sammenlikninger med andre kommuner og med egen utvikling over tid. Det gir dermed en kommune informasjon hvor man står i forhold til andre, for eksempel andre pionerkommuner, og informasjon om hva man kan gjøre for å komme videre.

Kommunekompasset analyserer kommunen som et system av delkomponenter i samspill: Politisk system, produksjonssystem, psyko-sosialt system (arbeidsplass) og lokalsamfunn (heimstad). Systemets samlede funksjonsevne påvirkes av de enkelte komponenters kvaliteter. Kvaliteten bedømmes i forhold til demokratiske og andre verdier som legges til grunn for organisasjonsutviklingen i kommunene i dag.

Kommunen som et komplekst, verdidrevet system

<i>Kommunen som:</i>	<i>Verdsettes for:</i>	<i>Måles gjennom:</i>
POLITISK SYSTEM	Demokrati og offentlighet, dvs. - borgernes mulighet for innsyn og innflytelse i politikk og forvaltning - politikernes styringsevne i forhold til administrasjon og tjenesteyting	Kommunes tilretteleggelse for - deltakelse - kunnskap - debatt - beslutningsevne - rolleavklaring - resultatrapportering
PRODUKSJONS-SYSTEM	Tilpassingsevne, dvs. - innbyggernes tilfredshet m. tjenestene - ressursbruk i forhold til krav	Kommunens tilretteleggelse for måling av - brukertilfredshet - effektivitet
PSYKO-SOSIALT SYSTEM	Mobilisering av menneskelige ressurser	Kommunens innsats for å skape - jobb-engasjement - trivsel
HEIMSTAD	Samfunnsbygging/partnerskap	Kommunens innsats mht. partnerskap med - organisasjonsliv - kulturliv - næringsliv - internasjonale kontakter

Systemet henger sammen på følgende måte i en *kommunal styringskjede*:

Politisk system -> administrativt system/produksjon -> tjenestekvalitet -> samfunnsutvikling
↓
arbeidsmiljø

Figuren bygger på følgende antakelser om sammenhenger: Kunnskap om lokalpolitikken og -forvaltningen gjennom *offentlighet* er en nødvendig forutsetning for at borgerne skal kunne utøve demokratisk kontroll over lokalpolitikkerne. Offentlighet omfatter såvel tilgjengelig og forståelig informasjon som forekomst av debatt og deltakelse. *Styringsevne* går på den politiske kontroll med forvaltningen. Politikernes kontroll med forvaltningen er ledd i den demokratiske ansvarskjeden. Politikernes kontroll er avhengig ikke bare av evne til å formulere mål og vedtak men også av kvaliteten på tilbakeført informasjon (politisk læringsevne). Politikerne trenger å kunne avkreve forvaltningen regnskap som grunnlag for sitt eget regnskap overfor velgerne. Den overordnede verdien som produksjonssystemet vurderes ut fra, er *tilpassingsevne* som antas å komme til uttrykk gjennom systemets evne til å omsette tildelte ressurser i tjenester som innbyggerne er tilfreds med. Jo mindre ressurser som benyttes for å oppnå en gitt grad av tilfredshet, jo bedre er systemets tilpassingsevne.

Gjennom forvaltningsorganisasjonen mobiliseres *de menneskelige ressursene*. Hvordan disse fungerer og mobiliseres, avhenger av hvordan kommunen som psyko-sosialt system fungerer. Fungerer menneskene i organisasjonen som medspillere eller motstandere? Videre er kommunen i de fleste lokalsamfunn en viktig aktør som påvirker levekår og livskvalitet og er dermed en sentral bidragsyter til å opprettholde bosetting og lokalsamfunn. Innbyggere er en knapphetsfaktor i mange kommuner. Å holde på innbyggerne og helst øke innbyggertallet er derfor det fremste målet for mange kommuner. Det er derfor særdeles relevant å kunne måle hvordan kommunen spiller sammen med andre aktører (i organisasjonsliv, kulturliv, næringsliv) for å gjøre kommunen til et godt sted å bo. Kommunen som aktør i oppbygging av *sosial kapital* settes derfor i fokus. I globaliseringens tidsalder er kommunen også avhengig av å delta på arenaer utenfor kommunen, også internasjonalt, for å fremme lokalsamfunnets utvikling. Kriteriene søker derfor å fange opp kommunens internasjonale engasjement.

En kommune som scorer høyt på indikatorene som framgår av figuren, vil være en kommune med god tilpassings- og læringsevne og derfor en kommune med høy kvalitet på sin organisasjon.

Kommunekompasset legger altså grunnlaget for vurderinger av kommunene ut fra tre hovedverdier, og kommunene kan sies å "belønnes" i forhold til i hvilken utstrekning de lever opp til disse verdiene: Som *demokratisk-offentlig arena*, som en *lærende organisasjon* med god evne til tilpassing til skiftende omgivelser, og som en organisasjon med evne til å *mobilisere de menneskelige ressursene* i organisasjonen.

Gjennom praksis-kriterier tar Kommunekompasset sikte på å beskrive *kommunenes faktiske systemer, rutiner og programmer* på åtte forskjellige områder, altså deres iverksatte tiltak, fungerende prosedyrer og løpende forvaltningsprosesser. Kommunene som evalueres, må kunne dokumentere sine tiltak på de forskjellige områdene for å få uttelling for dem. Kriteriene ble utviklet av en internasjonal ekspertgruppe i forbindelse med utdelingen av en pris til "årets kommune" i 1993. Ansvarlig for prisutdelingen var den tyske allmennyttige Bertelsmann Stiftung. Disse kriteriene er tilrettelagt og tilpasset for nordiske forhold (se Harald Baldersheim og Morten Øgård: *Kommunekompasset. Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, for en nærmere presentasjon. Se også revidert utgave 2001).

Nedenfor presenteres praksiskriteriene mer i detalj. Hvert av underpunktene dekker en rekke konkrete tiltak som kommunene kan sette i verk. En kommune får poeng ut fra hvor mange av disse som faktisk forekommer i kommunen. Det kan scores inntil 100 poeng på hvert hovedområde.

I den foreliggende reviderte versjonen av praksiskriteriene er det lagt inn et åttende kriteriesett: *Kommunen som samfunnsbygger*. Det innebærer at det kan scores i alt 800 poeng i den nye utgaven av kriteriene. Dette kriteriesettet omfatter *kommunenes partnerskap med organisasjonslivet, kulturlivet, næringslivet og internasjonale kontakter*. I utarbeidelsen av disse kriteriene har det særlig vært trukket veksler på teorier om *sosial kapital*.

KOMMUNEKOMPASSET
Praksis-kriteriene - nivå 1 og 2*

<p>1. OFFENTLIGHET OG DEMOKRATISK KONTROLL</p> <p>1.1 Hvordan informeres innbyggerne?</p> <p>1.2 Hvordan fremmes borgernes engasjement?</p> <p>1.3 Hvordan informeres innbyggerne om resultater?</p>	<p>5. KONTROLL OG RAPPORTERING</p> <p>5.1 Hvor differensiert er rapporteringen?</p> <p>5.2 Hvordan rapporteres det fra tverr-sektorielle prosjekter/programmer?</p> <p>5.3 Strategier for å synliggjøre kostnader</p> <p>5.4 Kontroll- og oppfølgingsrutiner</p>
<p>2. TILGJENGELIGHET OG BRUKERORIENTERING</p> <p>2.1 Har kommunen en brukerorientert forvaltningsfilosofi?</p> <p>2.2 Hvilke tiltak er satt iverk for å sikre oversiktligheten for innbyggerne?</p> <p>2.3 Kan brukerne selv påvirke service-tilbudet?</p> <p>2.4 Gjennomføres det borger- og/eller brukerundersøkelser?</p> <p>2.5 Hvor organisert er håndteringen av klager fra brukerne?</p> <p>2.6 Drives det opplæring i å behandle publikum?</p>	<p>6. PERSONALFORVALTNING</p> <p>6.1 Hvor sterkt vektlegges personalutviklingstiltak?</p> <p>6.2 Forekommer prestasjonslønnssystemer?</p> <p>6.3 Forekommer arbeidsmiljøundersøkelser?</p> <p>6.4 Forekommer medarbeidersamtaler?</p> <p>6.5 Hva kjennetegner kommunens lederutviklingsprogram?</p> <p>6.6 Hvor systematisk er budsjettering og rapportering av opplæring/kompetanseutvikling?</p>
<p>3. KLARHET I SAMSPILLET POLITIKK - ADMINISTRASJON</p> <p>3.1 Hvordan er kvaliteten på målformuleringsarbeidet?</p> <p>3.2 Delegasjon og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?</p> <p>3.3 Hvordan rapporteres det fra administrativt til politisk nivå?</p> <p>3.4 Hvordan fremmes den gjensidige forståelse av oppgaver, roller og spilleregler?</p>	<p>7. FORNYELSESPOLITIKK</p> <p>7.1 Hvor metodisk er tilnærmingen til utviklingsproblematikken?</p> <p>7.2 Strategisk service-utvikling</p> <p>7.3 Søkes ansattes erfaringer og kreativitet mobilisert?</p> <p>7.4 Hvor utbredt er informasjons- og kommunikasjonsteknologi på arbeidsplassene?</p> <p>7.5 Hvor systematisk er budsjettering og rapportering av opplæring/kompetanseutvikling?</p>
<p>4. LEDELSESROM, DESENTRALISERING OG DELEGERING</p> <p>4.1 Hvor fritt står de tjenesteytende institusjonene i sin ressursdisponering?</p> <p>4.2 Hvordan ivaretas tverr-sektorielt samarbeid og samordning?</p> <p>4.3 Kan det tas lokale initiativer med henblikk på å finne egne inntektskilder?</p> <p>4.4 Hvordan klargjøres administrative lederroller?</p> <p>4.5 Hvordan utøves den sentrale administrative ledelse overfor underliggende instanser?</p>	<p>8. SAMFUNNSBYGGING</p> <p>8.1 Hva gjør kommunen for å støtte opp om foreningslivet?</p> <p>8.2 Kommunens samspill med kulturlivet</p> <p>8.3 Kommunen som partner for næringslivet</p> <p>8.4 Kommunens internasjonale kontakter</p>

*Nivå 3 er det operasjonelle settet av indikatorer knyttet til de enkelte temaer

Sammenfattende analyse av Trollhätan stad 2004

Innledning

Feltarbeidet for evalueringen som rapporteres i dette dokumentet, ble gjennomført ved besøk i Trollhättan kommune 7. mai. Det ble gjennomført intervjuer med 1 fokusgruppe bestående av representanter for den sentrale ledelsen rundt rådmannen, støttefunksjoner (personal, IT, informasjon). Dessuten ble en omfattende skriftlig dokumentasjon av forvaltnings- og styringsrutiner gjennomgått. Bakgrunnen for at vi begrenset oss til en fokusgruppe var at Trollhättan i tilknytning til kåring av Sveriges kvalitetskommune hadde gått gjennom en tilsvarende evaluering for ca et halvt år siden. Dermed fant vi det overflødig å foreta en fullskala intervjurunde.

Resultater 2004

Bildet som tegner seg av Trollhättan stad, er en kommune som på flere områder framstår som meget avansert med tanke på å utvikle overordnede strukturer og systemer. Et interessant trekk ved kommunen er hvordan man har klart å utvikle en sterkt desentralisert struktur som kombineres med en rekke overordnede styringsstrukturer som binder det hele sammen.

Går vi konkret på kriteriene, oppnådd Trollhättan stad sine aller beste resultater i 2004 på områdene "Klarhet i samspillet mellom politikk og administrasjon" samt "Kontroll og rapportering". På disse to områdene oppnår kommunen meget høye poengsummer. Gjennomgående scorer kommunen høye poengsummer, og det er vanskelig å si at en direkte har store utfordringer på noe enkelt område. Det kriterium der en scorer lavest er på "Ledelsesrom, desentralisering og delegering".

Det er m.a.o. snakk om en veldrevet kommune med et sterkt fokus på operativ drift samt overordnet strategisk fokusering.

Tabell 1 viser hvordan Trollhättan stad scorer i forhold til Kommunekompassets kriterier i 2004.

Tabell 1. Trollhättan stad: Poengsummer etter Kommunekompasset, 2004.
8 kriterieområder. Maks. poeng = 800*

	Trollhättan 2004
Offentlighet og demokratisk kontroll	77
Tilgjengelighet og brukerorientering	80,5
Klarhet i samspillet mellom politikk og administrasjon	95
Ledelsesrom, desentralisering og delegering	74
Kontroll og rapportering	87
Personalforvaltning	77
Fornyelsespolitikk	76
Samfunnsbygging	80
Samlet poengsum	646,5

Kommentarer til Trollhättans resultater på de ulike kriterieområdene

1. OFFENTLIGHET OG DEMOKRATISK KONTROLL

- 1.1 *Hvordan informeres innbyggerne?*
- 1.2 *Hvordan fremmes borgernes engasjement?*
- 1.3 *Hvordan informeres innbyggerne om resultater?*

Kommunen har utviklet en meget omfattende informasjonsstrategi. Kjerneelementene i denne strategien er ”pressmeddelande” og hjemmesiden. I tillegg utgis en rekke typer av brosjyremateriale. Saksdokumenter er tilgjengelig i rådhusets resepsjon før møter i politiske organer og via Internet. På Internet finnes også møtereferater og vedtak. Her vil vi bemerke at det pr i dag ikke er alle innbyggere som har tilgang til Internet, og av den grunn hadde det muligens vært en ide og hatt flere offentlige tilgjengelige informasjonskiosker rundt om på sentrale plasser i kommunen. En interessant foregangskommune å hente inspirasjon fra vil kunne være den finske kommunen Tampere som har gått langt i retning av å åpne opp for fri tilgang til Internet, samt å gi ulike grupper av innbyggere opplæring i bruk av IKT.

Når det gjelder å oppmuntre til aktiv deltakelse fra innbyggerne i ulike prosesser framkommer det at man er meget aktive når det gjelder plansaker. Derimot er man langt mindre aktive med å bringe innbyggerne inn i budsjettprosessen. Et siste skudd på stammen er at kommunen gjennom applikasjonen ”Fria ordet” har laget et debattforum på nettet. Nært relatert til bruk av såkalte IKT baserte demokratiltak hører også hvordan kommunen presenterer og gjør det mulig for innbyggerne å nå politikere og administrasjonen f.eks. pr. mail. På dette området er kommunen meget bra og vi vil særlig framheve applikasjonen ”telefonbok” som har en meget avansert søkefunksjon knyttet til seg. For en videreutvikling av denne tenkningen vil vi vise til den finske kommunen Tampere og i tillegg vil vi trekke fram interessante prosesser som er på gang i de svenske kommunene Kalix og Nacka, samt et påbegynt demokratiprogram i Larvik kommune. I et demokratiøyemed er det også interessant å merke seg at kommunen i mål og ressursplanen har nedfelt en egen demokratipolicy med tilhørende mål.

Når det gjelder resultatinformasjon til innbyggerne gjør kommunen en rekke ting når det gjelder å sammenlikne egen kommune med andre, men vi vil påpeke at vi kunne tenkt oss

mer resultatinformasjon som sa noe om sammenlikninger internt i kommunen på tvers av forvaltningsgrenser. Kommunen framstår for øvrig som forbilledlig når det gjelder håndtering og oppfølging av forvaltningsrevisjonsrapporter.

2. TILGJENGELIGHET OG BRUKERORIENTERING

- 2.1 *Har kommunen en brukerorientert forvaltningsfilosofi?*
- 2.2 *Hvilke tiltak er satt i verk for å sikre oversiktligheten for innbyggerne?*
- 2.3 *Kan brukerne selv påvirke service-tilbudet?*
- 2.4 *Gjennomføres det borger- og/eller brukerundersøkelser?*
- 2.5 *Hvor organisert er håndteringen av klager fra brukerne?*
- 2.6 *Drives det opplæring i å behandle publikum?*

Kommunens forvaltningsfilosofi er bygd opp om begrepene utvikling og livskvalitet. Disse er nedfelt i målsetningene som kommer til uttrykk i mål og ressursplanen. I den senere tid har kommunen prøvd å forene disse begrepene gjennom et nytt profileringsprosjekt som har kreativitet som det bærende tema. Man er videre i ferd med å avslutte et omfattende arbeid med å utvikle servicedeklarasjoner. Det sentrale informasjonsmedium overfor innbyggerne angående tjenestetilbudet er Internettet. En imponerende mengde materiell er lagt ut på nettet. Mange skjema kan lastes ned av publikum, men pga sikkerhetsproblemer kan relativt få fylles ut og sendes inn via nettleser. Det er for eksempel tatt få steg i retning av e-service/e-forvaltning. I den forbindelse vil vi peke på at kommunen kan gå til det store danske utviklingsprosjektet "Det digitale Nord-Jylland" for å finne eksempler på kommuner som har gått langt i denne retningen. Her kommer vi heller ikke utenom kommunene Tampere og Nacka som begge er meget aktive på området. Det finnes også trykt materiell for særskilte tjenester.

Kanskje litt overraskende er der ikke etablert noe eksternt rettet servicetorg/butikk, men det er oss fortalt at denne typen virksomhet er under planlegging. Når det gjelder denne type servicebutikker ligger en rekke danske kommuner langt framme (f.eks. Hjørring). Brukernes muligheter for å påvirke tjenestene som tilbys, er begrenset. Valg mellom kommunale og private barnehager samt differensiert bruk av barnehager kan nevnes. Valgfrihetssystemer eller muligheter for innbyggerne til å påvirke servicetilbudet forekommer, men kunne helt klart videreutvikles. Her kunne man hente mye lærdom fra

kommuner som Botkyrka, Nacka og Västerås. Kommunen er meget langt fremme når det gjelder bruk av brukerundersøkelser og hvordan disse følges opp i organisasjonen. I tillegg brukes også flere andre metoder for å fange opp signaler fra brukerne. Det finnes et tydelig tilbakemeldingssystem for innbyggerne ”ros og ris” via Internet og skriftlige kort utlagt på tjenestestedene. Dette systemet er eksemplarisk i sin oppbygging. Personalet og ledere gis opplæring i publikumsbehandling, og man vektlegger denne type aktivitet meget. Inngår i et nylig iverksatt utviklingsprosjekt med fokus på møte med brukerne. Kanskje litt overraskende at man ikke har noen egen servicepris.

3. KLARHET I SAMSPILLET POLITIKK -ADMINISTRASJON

- 3.1 *Hvordan er kvaliteten på målformuleringsarbeidet?*
- 3.2 *Delegasjon og ansvarsfordeling mellom politisk og administrativt nivå?*
- 3.3 *Hvordan rapporteres det fra administrativt til politisk nivå?*
- 3.5 *Hvordan fremmes den gjensidige forståelse av oppgaver, roller og spilleregler?*

De overordnede mål er drøftet og vedtatt i kommunestyret og nedfeller seg i mål og ressursplanen. Dette er for øvrig et meget godt utviklet styringsdokument med tanke på indikatorer av både resultat og kvalitetsindikatorer. Her skal legges til at det er et dokument under stadig utvikling. Inntrykket er at vi har å gjøre med en organisasjon med en klar rolleforståelse når det gjelder politikk og administrasjon. Rapporteringssystemet er vel fungerende og er meget detaljrikt når det gjelder indikatorer av både produsert mengde, økonomi, oppnådde resultater og kvalitet. Man produserer en rekke rapporter som gjør det mulig for politikerne å kunne sammenlikne egen kommune med andre kommuner både med hensyn til kostnad og kvalitet.

Når det gjelder forvaltningsrevisjon, har man utviklet en egen plan for gjennomføring. I den forbindelse er det utviklet en egen prosedyre for hvordan denne typen av rapporter skal behandles politisk og framstilles for almenheten.

Vi var inne på at det hersket en klar rolleavklaring i organisasjonen. Den løpende dialogen omkring og forståelsen av disse ivaretas av en rekke uformelle arenaer (for eksempel elgmøtet). Politikerne er ellers meget aktive med tanke på å besøke og arrangere utvalgsmøter ute på virksomhetene.

4. LEDELSESROM, DESENTRALISERING OG DELEGERING

- 4.1 *Hvor fritt står de tjenesteytende institusjonene i sin ressursdisponering?*
- 4.2 *Hvordan ivaretas tverr-sektorielt samarbeid og samordning?*
- 4.3 *Kan det tas lokale initiativer med henblikk på å finne egne inntektskilder?*
- 4.4 *Hvordan klargjøres administrative lederroller?*
- 4.5 *Hvordan utøves den sentrale administrative ledelse overfor underliggende instanser?*

Kommunen preges av vidtgående desentralisering og ledelsesrom men samtidig klare delegasjonsfullmakter. Dette gjelder økonomiske disposisjoner såvel som personalspørsmål. Innenfor en målstyrt organisasjon er det viktig at også hensynet til tverrsektorielle temaer ivaretas. Det finnes mange eksempler på tverretattlig og –faglig samarbeid. Rapportering og dokumentasjon av resultater kunne imidlertid vært tydeligere. For å rette på dette er det blitt utviklet en prosedyre der en skal få fram resultater samt kostnader og tidsbruk fordelt på deltakerne. Eksempler ble nevnt på tjenesteenheter som tar gjerne initiativer for å skaffe egne inntekter, f eks fra statlige programmer eller salg av produkter/tjenester. Det er vårt inntrykk at en kan bli enda mer aktiv på dette området. Ledere ansettes ikke på grunnlag av særlig eksplisitt formulerte resultatforventninger. Våre informanter hevder at resultatforventninger ligger nedfelt i MRP dokumentet. På alle ledernivåer gjennomføres systematiske lederevalueringer. Det er ikke knyttet noen særskilte former for bonusordninger utover at gode lederprestasjoner belønnes ved lønnsforhøyelse.

Det er utviklet flere arenaer der den sentrale noen egen og lokale ledelsen møtes og diskuterer lederspørsmål. Felles studiereiser gjennomføres i all hovedsak på forvaltningene. Det er ikke utviklet en egen ”task force” for å håndtere problematiske situasjon. Dette etableres etter behov

5. KONTROLL OG RAPPORTERING

5.1 Hvor differensiert er rapporteringen?

5.2 Hvordan rapporteres det fra tverr-sektorielle prosjekter/programmer?

5.3 Strategier for å synliggjøre kostnader

5.4 Kontroll- og oppfølgingsrutiner

Rapporteringssystemet som er utviklet i Trollhättan kommune er meget systematisk og detaljert oppbygd. Man har regelmessig rapportering, og en har et online system for ressursforbruk som er tilgjengelig både for ledere og politikere. Rapporteringssystemet gir løpende oversikt over ressursforbruk i forhold til budsjett, og aktivitetsnivå i forhold til forventet innsats. I tillegg er der utviklet resultatindikatorer samt kvalitetsindikatorer. Ved avvik skal det foreslås korrigerende tiltak. Når det gjelder rapportering fra tverrsektorielle prosjekter og programmer, er det utviklet en egen mal. Det er for eksempel slik at kostnad og tidsforbruk knyttet til alle involverte parter skal registreres. Det er imidlertid utviklingsmuligheter når det gjelder å rapportere effekter av alle de tverrgående prosjektene. Eller sagt på en litt annen måte hva får kommunen ut av den tverrsektorielle prosjektiveren?

Om vi skal trekke fram noe som kommunen kan gjøre for å forbedre seg, kan det være at en i tilknytning til videreutvikling av IKT i kommunen legger vekt på å videreutvikle et løpende online ledelses- og informasjonssystem. Her trenger det ikke å dreie seg om ett ledelses og informasjonssystem som avgrenser seg til ledelsen. Man kan like godt tenke seg LIS-systemer av denne typen som også er åpne for politikerne, ja endog til for innbyggerne. Interessante kommuner å se nærmere på i så måte er kommunene Botkyrka og Sundsvall. Sundsvall er for eksempel inne i en interessant prosess for å lage et informasjonssystem som også er tilgjengelig for innbyggerne.

6. PERSONALFORVALTNING

- 6.1 *Hvor sterkt vektlegges personalutviklingstiltak?*
- 6.2 *Forekommer prestasjonslønnssystemer?*
- 6.3 *Forekommer arbeidsmiljøundersøkelser?*
- 6.4 *Forekommer medarbeidersamtaler?*
- 6.5 *Hvor organisert er lederutviklingen?*
- 6.6 *Hvor systematisk er budsjettering og rapportering av opplæring/kompetanseutvikling?*

På personalforvaltningsområdet er kommune meget sterk. Dette dreier seg fra alt som har med arbeidsmiljøundersøkelser og medarbeidersamtaler til kompetanseplanlegging. Det er på alle disse områdene utviklet gode rutiner både for gjennomføring og oppfølging. I så henseende framstår Trollhättan stad som en foregangskommune. Kommunen ligger også langt framme når det gjelder å tenke kompetanseutvikling for den enkelte medarbeider samt lederutvikling. Det er etablert et felles system for kompetanseplanlegging, man er på dette grunnlaget i ferd med å få en samlet oversikt over behovet og en oversikt over hva en faktisk må investere i framtidig kompetanseutvikling for å dekke framtidens behov for kommunale tjenester i kommunen. Slik sett blir det spennende å følge den videre utviklingen på dette området i kommunen.

Vi kommer heller ikke utenom at kommunen har drevet og driver en omfattende lederutvikling. Om vi allikevel skulle driste oss til å påpeke noen utviklingsmuligheter kan det være at det tverrsektorielle fokuset bør få større vektlegging i tiden framover. Vi ser også at kommunen kan bli enda mer aktive med å drive lederutvikling og etablere lederforum sammen med andre offentlige og ikke offentlige organisasjoner

Når det gjelder å ta steg i retning av mer individuell avlønning (prestasjonssystemer) kan en registrere at Trollhättan stad har tatt en stegvis bevegelse mot dette, noe det siste lønnsoppgjøret var et klart uttrykk for. Et interessant supplement til den mer individuelt fokuserte lønnspolitikken kan være et norsk forsøksprosjekt det såkalte målbaserte avlønningssystemet som Larvik kommune i 2003 gjennomført på oppdrag av KS sammen med konsulentfirmaet Hay-group.

7. FORNYELSESPOLITIKK

- 7.1 *Hvor metodisk er tilnærmingen til utviklingsproblematikken?*
- 7.2 *Strategisk service-utvikling*
- 7.3 *Søkes ansattes erfaringer og kreativitet mobilisert?*
- 7.6 *Hvor utbredt er informasjons- og kommunikasjonsteknologi på arbeidsplassene?*
- 7.7 *Hvor aktivt benyttes sammenlikninger som ledd i utviklingsarbeidet?*

På dette kriterium kommer en ikke utenom at kommunen har etablert et meget gjennomarbeidet kvalitetssystem for hele organisasjonen (SIQs modell). Det er utviklet et eget handlingsprogram for denne satsingen. Innenfor enkelte områder finner det sted en ekstern revisjon (ISO 1401). Ellers har man utdannet egne kvalitetsrevisorer (Alle utdannet av SIQ).

Kommunen anvender seg av en utstrakt form av benchmarking som i hovedsak retter seg mot andre kommuner, men en finner også innslag av sammenlikninger med ikke offentlige servicetilbydere. Kommunen hevder å ikke ha noen tradisjonell form for skille mellom bestiller og utfører (med egen bestillernemnd), men vi kommer allikevel ikke utenom at organisasjonen i dag er bygd opp med et skille mellom bestiller og utfører. Selv om kommunen har gjort et interessant grep når det gjelder strategisk serviceutvikling, ser vi fortsatt at det er et utviklingspotensiale når det gjelder i hvilken grad kommunens egne tjenesteenheter regelmessig sammenliknes med private tilbydere/kontraktinnehavere, for eksempel gjennom anbudskonkurranse. Selv om vi har påpekt at kommunen aktivt benytter seg av benchmarking, kunne vi gjerne sett at denne type sammenlikninger i større grad ble gjort med utgangspunkt i den enkelte resultatenhet. Når det gjelder markedsorientering kan nyttig lærdom hentes av kommuner som Västerås, Nacka og Botkyrka.

Kommunen søker å fremme de ansattes kreativitet gjennom et forslagskassesystem, som fungerer bra. Allikevel er vi av den oppfatning at kommunen kan gå lenger når det gjelder å belønne utmerket innsats og kreativitet. En kan også bli bedre med å sikre erfaringsoverføring mellom de ansatte.

8. SAMFUNNSBYGGING

8.1 Hva gjør kommunen for å støtte opp om foreningslivet?

8.2 Kommunens samspill med kulturlivet

8.3 Kommunen som partner for næringslivet

8.4 Kommunens internasjonale kontakter

Når det gjelder forholdet til organisasjonslivet (den frivillige sektor), framkommer det i vår gjennomgang en rekke positive sider. Man har opprettet diverse kontaktutvalg for foreninger og lag i kommunen, man stiller lokaler og infrastruktur til rådighet for foreninger og lag, man har tatt initiativ til å utvikle flere såkalte flerbruksarenaer osv. Der vi imidlertid mener at kommunen kan strekke seg enda noen hakk i forhold til, er når det gjelder hvor aktivt man går ut for å oppfordre til og stimulerer til at det opprettes nye organisasjoner. En fondsavsetning der foreninger og lag kan søke midler fra kunne i så måte være en ide. I forhold til kulturdimensjonen framkommer et bilde av en kommune som er aktiv. Kommunen har imidlertid ikke noe eget kulturråd. Man gir økonomisk støtte til kulturarrangementer, deler ut kulturpris, tar initiativer til lokale festivaler og dager, samt utdeler kulturstipendier. Alt dette koordineres gjennom en overordnet kulturstrategi som gir retning til alle aktivitetene.

Kanskje ikke så overraskende (gitt den næringsstrukturen som eksisterer) framstår kommunen som en meget aktiv samarbeidspartner overfor næringslivet. Kommunen har opprettet et kontaktforum for næringslivet, og man medvirker sterkt når det gjelder å legge til rette for kompetansehevende tiltak for næringslivet. Kommunen framstår på mange områder som en motor for promotering av det lokale næringslivet i en regional, nasjonal, nordisk og europeisk kontekst. Gjennom diverse tiltak (nettverkdeltakelse, opprettelse av kontorer, profileringsprosjektet osv.) synes Næringslivet helt klart å få drahjelp til å promotere seg nasjonalt og internasjonalt. På dette området kjører man en meget høy profil.