

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Öckerö kommun

15-17 december 2004

### **Innehåll:**

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

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

## 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. Svenska Kommunförbundet arbetar för närvarande med 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.

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 jäm-

förelser 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 Öckerö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Allmänt om Öckerö kommun

Öckerö är Sveriges enda kommun som saknar fast landsförbindelse. Till Öckerö kommer man med bil eller buss via färja. Grannkommunen är storstaden Göteborg med ett rikhaltigt utbud avseende nöjen och kultur. Det bor omkring 12 000 personer på de tio öarna som utgör kommunen: Fotö, Grötö, Hönö, Öckerö, Kalvsund, Björkö, Hälso, Knippla, Hyppeln och Rörö. En stor del av arbetskraften pendlar till fastlandet, men kommunen har även ett eget blomstrande näringsliv. Detta näringsliv är inte uppbyggt på turism som i många andra kustsamhällen, utan bygger på Öarnas egen struktur och profil. Fisket är fortfarande en viktig näring i kommunen.

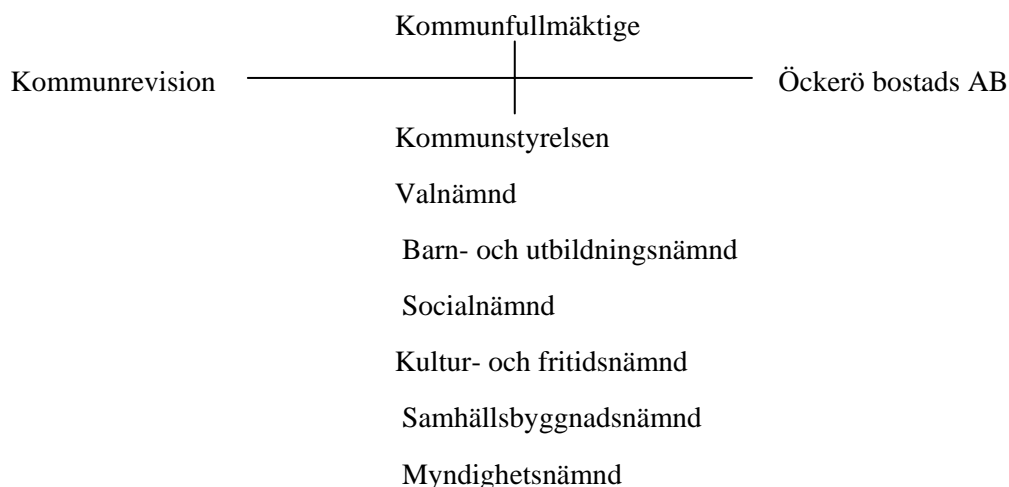
Sommartid är kommunen ett sommarparadis med hav, klippor, båtliv och bad.

Befolkningsökningen har varit stadig i kommunen under de tio senaste åren. Idag bor omkring 600 fler personer i Öckerö än för tio år sedan. Andelen utländskt födda invånare är lågt, omkring 4 % jämfört med rikssnittet på 12 %. Arbetslösheten i kommunen låg i oktober 2004 på 4 % vilket då var 2 % under rikssnittet.

Öckerös knytning till hav och fiske tydliggörs genom kommunens gymnasieprofil. Kommunen har två unika profiler när det gäller gymnasieprogram, ”Den seglande gymnasieskolan” och Fisktekniskt program.

### Kommunorganisationen

Moderata samlingspartiet och Kristdemokraterna samverkar i majoritet i Öckerö kommun under mandatperioden 1 januari 2003 - 31 december 2006. Kommunen är organiserad enligt en klassisk nämnd - förvaltningsstruktur.



Kommunens förvaltningar heter Barn och utbildnings-, Kultur och Fritids- och Samhällsbyggnadsförvaltningen samt Socialförvaltningen.

### Utvärderingen

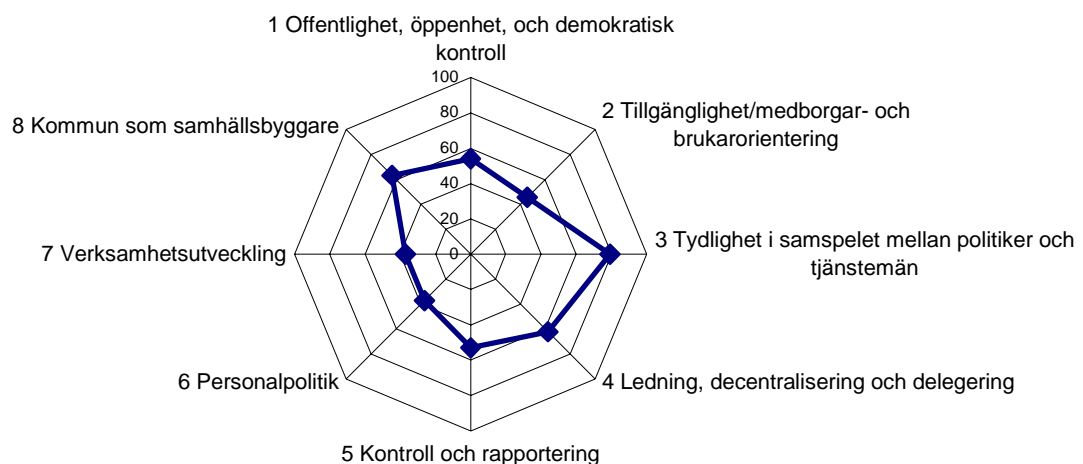
Utvärderingen av Öckerö kommun genomfördes i december 2004 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

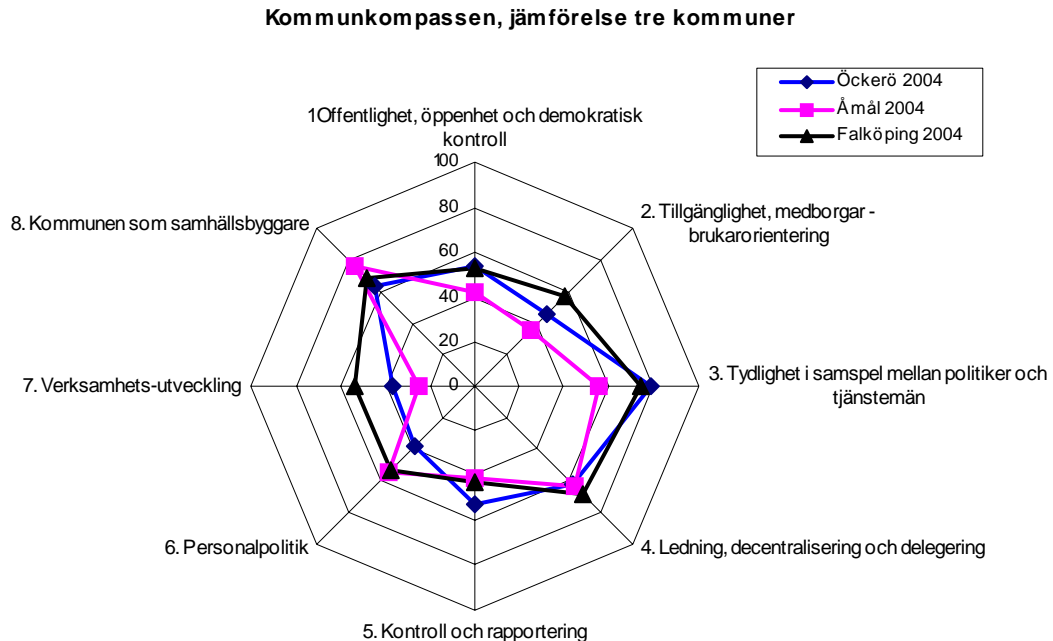
Tabell 1 Öckerö kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	54
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	45,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	79
Ledning, decentralisering och delegering	62
Kontroll och rapportering	53
Personalpolitik	38
Verksamhetsutveckling	37
Kommun som samhällsbyggare	63
<b>TOTALT</b>	<b>431,5</b>

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Öckerös profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 30-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.



### Sammanfattning av utvärderingen

Öckerö kommun genomförde sin utvärdering för första gången. Resultatet på 430,5 poäng får anses vara mycket bra för en kommun som genomför utvärderingen för första gången. De bästa områdena i Kommunkompassens uppdelning var "Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän", "Ledning, decentralisering och delegering" och "Kommun som samhällsbyggare". Intrycket är att kommunen är under utveckling när det gäller bland annat styrning och uppföljningssystem. Samspelet mellan politik och tjänstemän verkar vara ett område som förtydligats de senaste åren. Många vittnar vid intervjuerna om att mycket har hänt under de sista åren avseende positiv utveckling i kommunen. Utvärderarna upplever Öckerö som en kommun med stor utvecklingspotential och flera projekt som planeras har inte kunnat tas upp i denna utvärdering, då den visar ett nuläge. Det är ett intryck att på några års sikt kommer kommunen att kunna hämta hem högre poäng i flera av kommunkompassens områden.

### Styrkor och förbättringsområden

Nedan följer en kort sammanfattning över Öckerös styrkor och förbättringsområden. Dessa är upptagna utan bedömning avseende dignitet och prioritet för kommunen. En detaljerad genomgång per kriterium följer i kapitel 3.

#### 1. Offentlighet och demokratisk kontroll

##### Styrkor

- Kommuninformation via lokalblad
- Ö-råd som för dialog och remisser
- Ungdomsfullmäktige

- Medborgarförslag
- ”Öckeröarnas mötesplats”

#### ***Förbättringsområden***

- Sammandrag/populariserade versioner av handlingar
- Alla protokoll, kallelser och handlingar på Internet
- E-postadresser på hemsidan för politikerna
- Resultatredovisning på hemsidan (brukarundersökningar, revision, jämförelser, m.m.)

### **2. Tillgänglighet och brukarorientering**

#### ***Styrkor***

- Brukarfokusering i ”Öckerö-modellen”
- Uppdragshandling som lättläst
- Många brukarundersökningar

#### ***Förbättringsområden***

- Övergripande utbildning i bemötandefrågor
- Synpunkts-/klagomålshantering
- Enhetlighet och tydlighet i informationsmaterial (grafisk profil)
- Servicegarantier, tjänstedeklarationer

### **3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän**

#### ***Styrkor***

- Tydlig målstyrnings-/uppföljningsmodell genom Öckerö-modellen
- Flera exempel på uppföljningsbara resultatindikatorer
- Tydlig uppdelning i VAD-/HUR-frågor
- Arbete med mellankommunala jämförelser

#### ***Förbättringsområden***

- Knyta ihop de tre nivåerna i Öckerömodellen bättre
- Vassa mål genom flera uppföljningsbara resultatindikatorer

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

#### ***Styrkor***

- Hög grad av delegerat ansvar ner på enhetsnivå.
- Många olika tvärsektoriella samarbetsprojekt
- Samverkan med andra aktörer och kommuner

#### ***Förbättringsområden***

- Tydligare mallar för hur projekt skall beskrivas
- Beskrivning och utvärdering av det enskilda chefskapet

## **5. Kontroll och rapportering**

### *Styrkor*

- Påbörjad kostnadsbudgetering
- Ökad budgetdisciplin med personligt ansvar

### *Förbättringsområden*

- Tydligare redovisning av tvärspektoriella projekt
- Mer enhetligt sätt att arbeta med uppgiftsmått i styr-/uppföljningsdokument

## **6. Personalpolitik**

### *Styrkor*

- Satsning på medarbetarsamtalet
- Återkommande chefsutbildningar

### *Förbättringsområden*

- Övergripande arbetsmiljöundersökningar
- Övergripande ledarskapsprogram
- Personliga karriärvägar
- Helhetsanalys avseende kompetensutveckling

## **7. Verksamhetsutveckling**

### *Styrkor*

- Öckerö-modellens möjligheter som kvalitetssystem

### *Förbättringsområden*

- Utveckling av kvalitetssystem
- Mer lärande samarbete i nätverk
- System för premiering av goda idéer och förslag
- Utveckling av Intranät

## **8. Samhällsbyggnad**

### *Styrkor*

- Starkt stöd till kommunens föreningsliv.
- Starkt stöd till kommunens näringsliv.

### *Förbättringsområden*

- Utveckla internationellt samarbete och projektskapande

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **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 Öckeröbornas 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 demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Sammanträdestider för Kommunfullmäktige, Kommunstyrelsen och Kommunstyrelsens arbetsutskott finns tillgängliga på kommunens hemsida. När det gäller nämnderna finns dessa inte tillgängliga. När det gäller protokoll blir det lite svårare om man skall använda nätet. Vid utvärderingstillfället härstammade det senaste fullmäktige-protokollet från 5 februari 2004. Det finns däremot en möjlighet för en Öckeröbo att hämta Kommunfullmäktiges handlingar på kommunhuset och enligt uppgift även på biblioteket. Dessa handlingar skickas även ut till Ö-råden i kommunen. Detta gäller däremot inte regelmässigt för nämndshandlingar och protokoll. Dessa skickas om Ö-råden är direkt berörda av ärendet på något sätt. Kommunfullmäktigemöten kan avlyssnas i sin helhet via närradion.

Ett sätt att föra ut det komplicerade informationsinnehåll som finns i kommunala handlingar som t.ex. budget och årsbokslut, kan vara att utarbeta populärversioner av dessa dokument. Detta har tidigare gjorts i Öckerö, genom att man publicerat ett sammandrag av bokslutet i kommunens lokala annonsblad "lokalbladet". Så sker inte idag. Annonssbladet är för övrigt en viktig kanal för att föra ut kommunal information. Detta annonsblad kommer ut en gång i månaden. Kommunen har avtal om att köpa 44 sidor i per år. Det finns dessutom en lokal redaktionell tidning "Torslandabladet" som tar upp kommunala frågor från Öckerö ibland. I Öckerö arbetar man inte konsekvent med pressutskick. Varken till det lokala Torslandabladet eller till den regionala Göteborgs Posten.



Som förbättringsområde skulle kunna vara att se över hur kommunen kan öka spridningen av viktig information kring politiska diskussioner och beslut till medborgarna i kommunen. För att hitta inspiration, kan kommunen titta på kommuner som arbetar systematiskt med pressutskick (Kungsbacka, Trollhättan, m.m.), stadsdelen Skarpnäck som själv sätter upp nyhetslöpsedlar kring kommunala beslut och kommuner som ger ut egna nyhetsblad (Skarpnäcks stadsdel, Landskrona, Botkyrka, m.m.). Många kommuner har alltid presskonferenser efter KF, KS och nämndsmöten. Det finns till och med kommuner som lagt ut hela sitt diarium på Internet, vilket gör det möjligt för medborgarna att söka alla icke sekretessbelagda handlingar. Ett sådant exempel är Umeå kommun. Det kan vara viktigt utifrån demokratisynpunkt, att själv försöka ta ett grepp om informationsflödet istället för att lita till att press skriver välvilligt om verksamheten.

När det gäller medborgarinflytande, kan Öckerös dialog med de olika öråden tjäna som ett gott exempel för andra att titta närmare på. Det finns i kommunen femton olika öråd. Det sker fyra dialogtillfällen per år med alla öråden samlade. Både tjänstemän och politiker kan medverka vid dessa tillfällen. Speciella frågor tas upp vid dessa tillfällen ett. En sådan diskussion som förts i öråden är frågan kring hur lokaler skall användas i framtiden bland kommunens skolor. Även kommunens budget byggs delvis på förslag från öråden och budgetförslaget diskuteras också på örådsmöten. På kommunens hemsida finns ett diskussionsforum "från Ö till Ö" där viktiga samhällsfrågor kan debatteras. Här finns också länkar till örådets egna hemsidor. Dessa har kommunen hjälpt till att upprätta.

Ett annat forum för att skapa delaktighet och engagemang är kommunens ungdomsfullmäktige. Detta fullmäktige har även utskott som behandlar olika frågor. Det finns en Internetsida "Ungdomsforum" där det via en gästbok går att skriva in synpunkter. Ungdomsfullmäktige kan lägga förslag till Kommunfullmäktige genom möjligheten att lägga medborgarförslag. Denna möjlighet har alla från och med januari 2003, men det är framförallt ungdomsfullmäktige och öråden som utnyttjat möjligheten.

Ett förbättringsområde när det gäller möjlighet till kontakt med politiken, kan vara att se till att alla kommunens politiker är åtkomliga via en e-postadress. Så är inte fallet i Öckerö idag förutom för ett fåtal, vilket kan göra det svårt för medborgarna att nå politikerna med synpunkter och frågor. Visserligen är det personliga mötet mellan politiker och medborgare i en liten kommun vanligare, men det är ju inte alltid så att alla tycker det är lätt att prata med någon personligen. Telefonnummer finns däremot för de flesta politiker. E-post adresser finns till flertalet chefstjänstemän. Det finns kommuner som lagt ut alla telefonnummer och e-postadresser till politiker på sin hemsida (Trollhättan och Umeå).

Inom område 1 berörs frågan kring hur kommunen redovisar resultat från verksamheterna. Detta kan göras genom att i årsbokslutet tydliggöra hur de politiska uppdragen som fastläggs i Kommunfullmäktige har uppfyllts. Så är fallet i Öckerö. Dock får en Öckeröbo ta sig till kommunhuset för att få se denna sammanställning. Årsbokslutet går inte att hitta på Internet. Det kan också handla om att föra ut resultat från de medborgar- och brukarundersökningar som görs. Dessa visar generellt i kommunsverige goda resultat, vilket kan vara viktigt att tala om för invånarna i en kommun. Öckerö arbetar inte på något enhetligt sätt när det gäller att offentliggöra brukarundersökningar och de publiceras inte systematiskt på hemsidan. Även när det gäller utvärde-

ringar som görs, t.ex. traditionell revision av verksamheten, kan det vara viktigt att föra ut resultaten till invånarna på något sätt. Öppenhet och tydlighet skapar många gånger engagerade invånare.

## **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 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.

I ”Öckerömodellen”, som är en beskrivning över kommunens styr- och uppföljningssystem, fastställs kommunens förhållande till brukaren med förklaringen ”den vi valt att vara till för”. Detta följs upp och förtydligas av nämnder genom att under rubriken ”uppgift” och kanske framförallt under ”profil” i uppdragshandlingen beskriva sitt förhållande och sin inriktning till brukarna. En otydlighet utifrån ett helhetsperspektiv kan vara att de olika nämnderna till viss del använder sig av egna nyckelord (egenskaper) och beskrivningar för att klargöra sitt förhållande till brukarna. Modellen hade kanske varit tydligare om alla använde sig av samma egenskaper och förtydligade dessa i förhållande till sin egen verksamhet.

En praktisk tillämpning av brukarfokusering är i mötet med brukaren via telefon, e-post eller vid det personliga mötet. Det är viktigt att via bemötandet markera för brukaren att hon/han är viktig och central för verksamheten. På kommunövergripande plan har man inte arbetat med bemötandefrågor utifrån ett helhetsperspektiv. Detta är ovanligt i Svenska kommuner. Sveriges kommuner och landsting driver ett utvecklingsprojekt där Mark, Falköping och Trollhättan medverkar. Här finns inspiration för hur kommuner på ett övergripande plan kan föra ut en gemensam syn till sina anställda kring bemötande och tillgänglighet.

I de uppdragshandlingar som upprättas skall verksamhetens service till brukarna beskrivas i nivå 3. Detta dokument är att betrakta som ett internt styrdokument och är inte utformat för att vara tillgängligt för brukarna. Det är tveksamt om det på ett tydligt sätt kan tjäna som en information till brukarna vad de kan förvänta sig av en verksamhet. En enkel och tydlig utfästelse till brukarna skulle kunna vara ett sätt att

föra ut nivå tre till brukarna. Det handlar då om att ta fram en ”varudeklaration” för tjänsten som är utformad utifrån brukarens utgångspunkt. Det finns många kommuner i Sverige som idag har eller håller på att ta fram servicegarantier, tjänstedeklarationer, m.m. för att informera om vilken tjänst en brukare kan förvänta sig då hon/han vänder sig till förskolan, skolan, äldreomsorgen, m.m. Falkenberg, Rättvik, Uddevalla, Skarpnäcks stadsdel i Stockholm är några av de kommuner som arbetat med denna typ av beskrivningar.

Tydlighet avseende vilka verksamheter som är kommunens och hur man skall komma i kontakt med dessa verksamheter är viktigt för en kommuninvånare. Det gäller för alla grupper av invånare, även de som kan ha särskilda behov på grund av språk, handikapp, att de är barn, m.m. I Öckerö råder varje förvaltning över sitt eget informationsmaterial. Det finns ingen gemensam grafisk profil eller layout på det material som publiceras. Ibland kan det vara svårt att avgöra om kommunen är ansvarig för materialet eller om det är någon annan huvudman som publicerat detta. För att förtydliga kommunens ansvarsområde kan det finnas ett värde i att utforma det som publiceras i kommunen efter en specifik grafisk profil. Detta har gjorts av flera kommuner, t.ex. Säffle, Trollhättan och Umeå.

Öckerö har flera exempel på anpassad information till brukargrupper med speciella behov. Det finns ”lättläst” på biblioteket och t.ex. kommunens uppdragshandling är översatt till ett lättläst språk. Kommunen använder sig till stor del av Internet för att föra ut information kring sina verksamheter. Denna information är i många avseenden bra. Det är dock fortfarande viktigt att tänka på att många människor inte använder sig av Internet då de vill komma i kontakt med kommunen. Kommunkontoret har öppet till 18.00 på måndagar, vilket underlättar för personer som behöver komma i kontakt med någon verksamhet efter kontorstid. Enligt vad utvärderarna erfar, är tanken att nya kommunhuset skall rymma en reception med medborgarkontorsservice. Det innebär att enkla frågor kan besvaras direkt och vissa handlingar kan förmedlas, utan att brukaren behöver träffa en tjänsteman som är ansvarig för det som efterfrågas.

Brukarundersökningar är ett viktigt sätt för att undersöka vad brukarna tycker om verksamheten. I Öckerö genomförs många olika brukarenkäter. Bland annat fritidsgårdarna och skolan genomför regelbundna enkätundersökningar. Det har även gjorts en större kultur- och fritidsvaneundersökning 2000 och 2004. Större medborgarundersökningar har diskuterats, men ännu inte genomförts i kommunen. Det används även andra sätt att mäta av brukarnöjdhet. Individ och familj har arbetat med fokusgruppsmetodik och det finns exempel på brukarråd inom äldreomsorg och skolan. Öråden är kontaktytor som kan utgöra dialog kring kommunala tjänster. Regelbundenheten och systematiken i användningen av brukarundersökningar och hanterandet av resultatet ser olika ut inom olika verksamheter. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att på ett övergripande och generellt plan fastlägga hur brukarundersökningar skall göras.

Om brukarundersökningar är en utvärdering utifrån ett mer långsiktigt förhållande till brukarna, så är synpunkts och klagomålshantering ett sätt att snabbt fånga upp spontana tankar och reaktioner från brukarna. Öckerö har inom socialtjänsten ett synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Detta fungerar inte tillfyllest, genom att inte alla synpunkter som kommer in dokumenteras och det sker inte heller någon avrapportering till nämnd. Övriga verksamheter har inte någon systematisk synpunkts- och

klagomålshantering. Många kommuner har infört synpunkts-/ klagomålshanterings-system efter principen ”en dörr in – många dörrar ut”. Det skall inte behövas kunskap hos brukaren var man skall lämna sina synpunkter. Kommunen skall själv ombesörja att synpunkten hamnar den som är ansvarig för verksamheten som berörs. Kommuner som kan tjäna som förebilder för sådana system är Svedala, Södertälje, Uddevalla och Trollhättan.

### **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 skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Inom detta område når Öckerö sin högsta poängnivå. När det gäller styrning och uppföljning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå så är Öckerö ett spännande exempel för andra kommuner att studera. Kommunen har arbetat fram en egen målstyrningsmodell som kallas ”Öckerö-modellen”. Den bygger på att kommunfullmäktige tar fram uppdrag till de olika nämnderna. Dessa uppdrag är utformade som mål av inriktningskaraktär eller i vissa fall åtgärdskaraktär. [Det finns en tydlig koppling mellan uppdrag och finansiering. Om budgetramarna minskas i KF går uppdragshandlingarna tillbaka till nämnden för att se över målen.](#) Uppdragen bryts sedan ned på nämnds nivå till uppdrag för förvaltning, som i sin tur upprättar mål till verksamhet (tredje nivån). Modellen som kommunen tagit fram för styrning och uppföljning har endast varit i bruk sedan 2002 och håller hela tiden på att utvecklas. I detta utvecklingsarbete kan det vara viktigt att försöka knyta ihop de olika nivåernas uppgifter och mål tydligare. Risker är annars att det i systemet tas fram ett stort antal olika mål på olika nivåer, som blir svåra att följa upp då de olika nivåernas uppgifter och mål inte alltid tydligt bygger på varandra.

När det gäller möjligheten att följa upp mål, underlättas det om det finns kvantifierbara resultatindikatorer. Det kan handla om dels ekonomi- och volymindikatorer och dels om kvalitetsindikatorer. Detta finns i flera fall i de mål som finns framtagna både på nämnds- och verksamhetsnivå. Exempel från Kultur- och fritidsnämndens uppdragshandling kan nämnas. Här står bl.a. att under 2004 ”upplever 75 % av samtliga högstadieelever att de har en meningsfull fritid” och ”.. utnyttjar 70 % av kommuninvånarna våra tjänster”. Den största delen mål som finns är inte kvantifierbara på detta

sätt, utan är mer beskrivna utifrån åtgärder som skall göras. Fler kvantifierbara mål i kan vara ett sätt att "vässa" måldokumentet.

En intressant modell för uppföljning finns i Öckerös kvalitetsredovisningar, där kommunfullmäktige årligen gör en genomgripande uppföljning och analys av ett av kommunens övergripande mål. Denna uppföljning berör alla nämnders insatser inom målområdet och kvalitetsredovisningen presenteras i form av en rapport med snygg layout och skriven så att Öckeröborna kan till sig resultatet.

Den tydligare målstyrningsmodellen kan delvis vara en orsak till att budgetbalansen i kommunen blivit bättre. Intrycket är att ekonomi- och verksamhetsresultat har närmat sig varandra avseende styrning och uppföljning. Kommunen har ett uppföljningssystem där månadsvis rapportering avseende ekonomi sker från förvaltning till nämnd. Till Kommunfullmäktige görs tre avrapporteringar av verksamheten per år, inklusive delårs- och helårsbokslut, som även innehåller avrapportering av verksamhetsmål.

Öckerömodellen anges av både politiker och tjänstemän vara en bidragande orsak till att gränsdragningen mellan vad som är politik och vad som är verksamhet i Öckerö upplevs vara väldigt tydlig. Uppdragen i modellen är tydliga och verksamheternas ansvar är att inom befintlig budgetram fullfölja dessa uppdrag. Detta innebär enligt uppgift att politikerna ägnar sig åt "VAD"-frågor och tjänstemännen åt "HUR"-frågor. Det finns arenor där politiker och tjänstemän kan diskutera dessa frågor. Ett exempel är de två tillfällen per år som Kommunstyrelsens arbetsutskott har möte med cheftjänstemännen.

Öckerö har en fördel genom sitt medlemskap i GR-regionen som många andra kommuner inte har. Inom GR-regionen samverkar kommuner bland annat genom att göra jämförelser mellan olika verksamheter och företeelser. Det ger politikerna och tjänstemännen viktig information med bl.a. hjälp av olika nyckeltal, för hur den egna kommunen förhåller sig avseende ekonomi, volym och kvalitet med andra kommuner i regionen. Även mycket annat jämförelsematerial från t.ex. skolverket, socialstyrelsen och Sveriges Kommuner och Landsting används.

Förvaltningsrevisionen har förändrat sin inriktning under de senaste åren. Den görs idag på ett mindre kontrollerande sätt. Huvudsyftet är istället att ge rapporter i preventivt syfte och i förbättringsstimulerande syfte. Det finns fastställd plan för revisionens arbete. Rapporter tas upp i Kommunstyrelsen och/eller Kommunfullmäktige och leder i många fall till förbättringar i verksamheten.

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

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt 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 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.

Även område fyra är ett av Öckerös starkare områden. I flera avseenden finns det en hög grad av delegerat ansvar ner på enhetsnivå. Det finns en formell möjlighet för enheter att pressa kostnader för att vid bokslut kunna föra över 50 % av intjänade medel till nästa budgetår. Detta har tyvärr inte kunnat tillämpas under senare år, då bokslut har hamnat på underskott eller nollresultat för de flesta enheter. Frihet när det gäller att själv anställa personal på enhetsnivå är hög.

Ett tecken på att det finns stor frihet i organisationen, är den stora mängd olika tvärssektoriella projekt som finns. I flera av dessa projekt samarbetar man även med externa parter. Här nedan nämns några:

- Hälsa – trygghetsråd (arbetsmiljöinspektion, polis, länsstyrelsen, kommunen mfl)
- Spindelskolan, undervisningsgrupper som behöver stöd av sociala skäl 13-16 år (soc, skola, kultur/fritid, BUP)
- SÖM, Snabba insatser vid misstanke om sexuella övergrepp (BUP, skola, social)
- Mission Possible, minskning av buskörande på moped och minskad förstörelse (polis, skola, kultur/fritid)
- Lilla FFT, verksamhetschefer som samverkar kring nya idéer
- Barnens öar, kommunövergripande projekt kring barn/ungdomsinflytande i alla verksamheter
- MYRAN för Kultur och Samhällsbyggnad för att se över kulturvårdsprogrammet

Det finns beskrivningar på de flesta projekten. Dessa beskrivningar varierar avseende tydlighet när det gäller uppföljningsbara mål, budget, avsatt arbetstid, m.m. Vissa projektbeskrivningar följer "Öckerömodellens" struktur. Ett förbättringsarbete för kommunen skulle kunna vara att hitta en tydligare mall för hur projekt skall beskrivas. Tydlighet i beskrivning avseende vilka mål projektet har, vem som är ansvarig, vad insatserna får kosta och vad olika verksamheter betalar, m.m., gör projekten lättare att följa upp. Tydlighet i projektbeskrivningar minimerar också risken för kostnadsdrivande projekt med oklara insatser och oklara mål.

Samverkan med andra är ett effektivt sätt att minska de egna kostnaderna. Det gäller även samverkan andra kommuner och aktörer som har tangerande ansvarsområden. Även här finns många exempel i Öckerö kommun. Öckerö ingår i GR-regionens gymnasieförbund där gymnasieintagningen är gemensam. Kommunen samverkar med

Göteborg kring miljöjuridisk kompetens. Kommunen håller på att genom gymnasieskolan ta fram ett Fiskets utvecklingscentrum i samarbete med fiskerinäringen. Kyrkan och kommunen samverkar kring missbrukarvården genom att kyrkan ställer upp med personal och lokaler och kommunen bidrar med ekonomiska medel. Kompetensutveckling har bekostats med EU:s mål 3-pengar.

Ett förbättringsområde skulle kunna nämnas under område fyra. Under intervjuerna framhölls ledarskapet som viktigt för måluppnåelse och budgetbalans. Det finns inskrivet förväntningar på chefer på olika nivåer i arbetsplanen för året. Intrycket var att dessa förväntningar inte utvärderades utifrån olika chefers insats. Utvärderarna kunde inte heller se om dessa förväntningar bryts ned till en tydligare bild av vad som förväntas av respektive chef på olika förvaltningar/enheter.

## **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 det samma, är den stora 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 produktivitetssperspektiv.

Det interna rapporteringsmönstret i förvaltningarna följer det som sker till nämnd. Ekonomi finns sammanställt i ekonomihanteringssystemet "on line". Rapportering sker månadsvis och sammanställs för hela förvaltningen avseende ekonomi. Verksamhet sammanställs utifrån uppdrag och mål vid delårsbokslut och årsbokslut. Det har varit svårt att se hur verksamhetsmått används i de olika verksamheterna inom respektive förvaltning som komplement till de olika målen. Vissa verksamheter arbetar som tidigare nämnts med mål som består av resultatindikatorer med kvantifierbara nivåer som skall uppnås (ekonomi, volym och kvalitet). I vissa fall finns kompletterande uppgiftsmått angivet i t.ex. årsbokslut. Hur dessa förhåller sig till mål eller till aktiviteter som genomförs kan vara svårt att se, om verksamheten inte är välkänd. Kanske finns det värde i att även på förvaltningsnivå och enhetsnivå likställa redovisningssystemen avseende verksamhet.

Som tidigare nämnts är tvärsektoriella projekt som genomförs i kommunen beskrivna på olika sätt, allt ifrån detaljerat beskrivna med kostnader, mål, mm till mycket allmänt eller överhuvudtaget inte beskrivna alls. Detta innebär att redovisningen av

projekt varierar i samma omfattning. Vissa projekt som Barnens öar ingår i den ordinarie redovisningscykeln medan projekt som t.ex. "Mission Possible" stäms av med en enkel åtgärdsrapport. Här finns som tidigare ett förbättringsområde då det gäller att beskriva och följa upp projekt. Tyvärr finns inte så många goda exempel att hänvisa till. Två kommuner som har system för projektbeskrivningar är Trollhättan och Åmål.

Kostandbudgetering använd till viss del i organisationen vid framräkning av årsbudget. Det gäller framförallt verksamheter som kan räkna tydligt på målgrupper, t.ex. LSS, hemsjukvård, skola, m.m. Samhällsbyggnadsnämnden använder enligt uppgift inte av kostnadsbudgetering, men skall arbeta på detta sätt framgent. Kostnadsbudgetering kan vara en viktig nyckel när det gäller att de fakto kostnadsberäkna vad en specifik tjänstenivå kostar. Utvärderarna upplever att Öckerö kommit en bit på väg, men att arbetet kan utvecklas.

När det gäller budgetdisciplin är intrycket att kommunen använder sig av ett strikt och systematiskt arbetssätt för att motverka avvikelser. Vid uppkommen avvikelse måste chef redovisa till nästa nivå. Åtgärder skall redovisas för att komma tillrätta med underskott eller i sista hand kan uppdraget ändras. Detta steg är politiskt. Om inte ekonomisk avvikelse kan klaras genom omfördelning inom förvaltning skall ärendet föras upp till kommunstyrelsen. Kommunen använder sig inte av någon controllerfunktion för att sätta fokus på verksamhetsuppföljning. Man anser att styrsystemets konstruktion gör controllerfunktionen mindre nödvändig. Att budgetuppföljningen blivit strikt med personligt ansvar på chefsnivå kan illustreras genom att förändringar på chefsidan har genomförts på flera ställen de senaste åren.

## **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 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

Område 6 tillsammans med område 7 är det område som nått de lägsta poängnivåerna. Det kan tolkas som om det inom detta område kan finnas utvecklingsområden. Intrycket är att mycket av den kompetensutveckling som sker i organisationen finns delegerad till förvaltningsnivå. På kommun övergripande nivå görs ingen helhetsanalys utifrån hela organisationens kompetensbehov. Det kan finnas ett värde att ha denna kunskap när det gäller att fördela begränsade resurser för kompetensutveckling utifrån ett kommunstrategiskt behov. Vissa utbildningsbehov identifieras på övergripande nivå och utbildningar rörande t.ex. samverkan, arbetsmiljö, introduktion av nyanställda erbjuds. Åre kommun kan vara ett exempel på hur man redovisar avsatta resurser för varje förvaltning i årsredovisningen. I Skarpnäcks, Stockholms Stad arbetar man med personliga karriärvägar.



När det gäller individuell lönesättning används detta på olika sätt för olika målgrupper. Inom Kommunal finns enligt uppgift ingen flexibel lönesättning. SKTF arbetar däremot till stor del med individuella löner. Vid intervjuerna vittnar flera om att de centrala lönekriterier inte alltid är nedbrutna på verksamhetsnivå, att lönesamtal grundade på medarbetarsamtal, inte alltid sker på grund av byte på chefsposter och på stora personalgrupper. De senaste året har påslagen för de flesta arbetstagare varit generella och intrycket är att systemet med individuell lönesättning inte används fullt ut som ett redskap för att driva utvecklingsarbete framåt.

Arbetsmiljöarbetet i Öckerö genomförs enligt samverkanssystemet på respektive arbetsplats. Huvudingrediensen i detta arbete är arbetsmiljöronder som följs upp av enheten årligen. Inom Barn och utbildning har en personalenkät genomförts i flera år. Svarsfrekvensen på denna enkät har varit låg. Kommunen har inte genomfört några övergripande arbetsmiljöundersökningar i form av personalenkäter där olika enheter och förvaltningar kan jämföras med varandra. Detta kan vara ett förbättringsområde för Öckerö. Genom denna typ av övergripande undersökningar kan organisationen identifiera var det är viktigt att prioritera åtgärder och uppföljning kan göras genom jämförelser över tid, om undersökningen görs vid upprepade tillfällen. Denna typ av undersökningar görs av flera kommuner. Umeå och Hyllie stadsdel i Malmö kan vara värda att studera. Hyllie har gjort övergripande arbetsmiljöundersökningar bland personalen i 7 år.

Medarbetarsamtalen är i många kommuner ett område där man trots riktlinjer och rutiner inte får dessa gjorda på grund av för stora arbetsplatser, byte av chefer och rent ointresse. I Öckerö kommun har medarbetarsamtalens genomförande varit ett högprioriterat område de senaste åren. Det finns en tydlig modell för hur dessa skall genomföras och alla intervjuade, även facken, vittnar om att medarbetarsamtalen genomförs i organisationen. Enligt kommunens anvisningar för medarbetarsamtal skall en personlig utvecklingsplan upprättas. När det gäller detta finns det i Öckerö fortfarande ett förbättringsområde då det på vissa arbetsplatser gäller att befästa överenskommelser genom dokumentation och sedan följa upp det som dokumenterats. Intrycket är ändå att Öckerö kan tjäna som förebild då det gäller genomförandet av medarbetarsamtal.

När det gäller ledarutveckling i organisationen så ges fyra årliga seminarier till verksamhetsansvariga chefer. Dessa seminarier genomförs oftast med hjälp av externa föreläsare. Kommunchefsgruppen har utöver detta fyra dagars kompetensutveckling per år. Inom respektive verksamhet finns specifika utbildningar. Skolans rektorer erbjuds den statliga rektorsutbildningen.

Ett utvecklingsområde skulle för Öckerö kunna vara att utarbeta ett övergripande ledarskapsprogram som är obligatorisk för alla chefer. Denna utbildning skulle då ta sin utgångspunkt ut kommunens styrmodell och utgå från vision och de gemensamma uppdrag som finns i kommunen. Det skulle kunna vara ett sätt att knyta ihop ett personligt ledarskap med organisationens krav på ledarskapet utifrån Öckerös egna betingelser. En sådan utbildning är givetvis resurskrävande. Här skulle kommunen kunna hämta inspiration från Åmål och Säffle, två mindre kommuner vid var sin sida om södra Värmlandsgränsen, som samarbetat kring ett ledarutvecklingsprogram för alla sina chefer.

## 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.. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

I Öckerö kommun finns inget uttalat kvalitetssystem som gäller hela organisationen. Det finns däremot några förvaltningsexempel. Socialförvaltningen har en sammanställning över ett antal olika metoder för brukarundersökningar och skolan har ett system med kvantitativ och kvalitativ grund där samtalet personal – barn/förälder, samt chef - medarbetare skapar utveckling. Inget av dessa system är så utvecklade och heltäckande att skall kunna kallas kvalitetssystem i egentlig mening. Kommunens styr och uppföljningssystem "Öckerömodellen" skulle i viss mån kunna kallas ett kvalitetssystem, i det avseende att modellen styr den kommunala organisationen till ett förbättrings- och utvecklingsarbete utifrån de politiska uppdrag som är antagna. Denna modell skulle behöva kompletteras med inslag av brukarfokusering enligt vad som diskuterats under område 2, för att tydligare uppfylla kriterierna för ett kvalitetssystem.

Som tidigare nämnts arbetar Öckerö med jämförelser för att kunna väga sina tjänsters innehåll och kvalitet med andras. Ett exempel på detta är arbetet med att ta fram jämförande nyckeltal i GR-samarbetet. Det finns även nätverk inom olika verksamheter som lär av varandra. Detta systematiskt lärande arbete genom att försöka hämta hem goda idéer från andra skulle kunna utvecklas i Öckerö. Stjälandet av goda idéer inom den offentliga sektorn är fullt tillåtet och är ofta en underskattad genväg till att få fram bra metoder för förbättringsarbete. Exempel finns på lärande samarbete med Kommunkompassen som inspirationskälla finns. Trollhättan har i flera år arbetat med sina nordiska vänorter genom att med utgångspunkt i kommunkompassen lära av varandra. Nyligen har de tre stadsdelarna Skarnäck i Stockholm, Lundby i Göteborg och Hyllie i Malmö startat ett nätverk för att lära av varandras Kommunkompassutvärderingar.

I en organisationen med många anställda, finns mycket kompetens samlad hos personalen. En viktig väg att finna ut nya sätt att arbeta effektivare och smartare, är att hitta vägar för att fånga upp alla goda idéer och förslag till förbättringar som finns bland de anställda. I Öckerö finns en klasisk förslagsverksamhet. Denna fångar enligt uppgift inte in många förslag. Vid intervjuerna menar några att det ligger i den anställdes arbetsuppgift att föra fram nya förslag. Detta skall fångas upp löpande i verksamheten. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att hitta system som premierar och tar hand om goda idéer. Det kan delvis handla om en så enkel sak att positivt uppmärksamma personal som gjort något bra och sprida denna goda idé till andra i verksamheten. Enkla koncept för att uppmärksamma är t.ex. kvalitetstårta i Trollhättan och "Veckans glädjetjut" i Hyllie, Malmö. I Kungälv har man arrangerat "det goda exemplets mässa".

Kommunen använder sig idag av ett Intranätssystem där enligt uppgift omkring 85 % av de anställda kan logga in sig via egen dator eller via tillgång till dator på arbetsplatsen. Intranätet är att betrakta som en gemensam lagringsplats för dokumentation i en mappstruktur. Här finns bland annat mallar och protokoll. Informationen är inta alltid fullt ut aktuell. Intranätet i Öckerö skulle kunna utvecklas ytterligare till att bli en fullvärdig bärare av all viktig information. För att detta skall fungera måste Intranätet bli den enda informationskanalen när det gäller att föra ut nya rutiner, beslut, policys, m.m. Ett tydligt ansvar måste kopplas till dokumenten så att dessa alltid uppdateras och är aktuella. Finns en säkerhet i systemet skulle personal inte behöva lägga lika stor informationsmängd på den egna datorn. Man skulle också alltid ha tillgång till aktuella dokument.

## **Område 8 Kommunens 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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Område 8 är ett starkt område i Öckerö. Ett starkt stöd ges till kommunens föreningsliv. Mötet med föreningslivet sker genom tre forum Prästängsområdet/ishallsområdet, SISK, Frikyrkorna. Öråden är också mötesplatser för de olika öarnas föreningsliv. Ungdoms-, handikapps- och pensionärsföreningar samt studieförbund hyr lokaler av kommunen till nolltaxa. Föreningar får 50 % av egna lokalkostnader som driftbidrag. Kommunen ger driftsbidrag till föreningar, men inget investeringsbidrag. När det strategier kring och kontakter med kulturlivet, så är dessa inte så tydliga. En orsak kan vara närheten till Göteborg, med ett mycket stort kulturutbud.

Även när det gäller näringslivsverksamhet, drar Öckerö stor nytta av närheten till Göteborg. Genom BRG (Business Region Gothenburg) stöds Öckerös näringsliv på många olika sätt. Det sker bland annat genom utbildning, där målet är 50 företag i mikroutbildning per år. Det handlar då om utbildning i juridik, företagsekonomi, bokföring, m.m. BRG hjälper även ut de lokala företagen ut på den internationella arenan. Genom projekt i BRG:s regi får även företagen tillgång till regionala utvecklingspengar. Kommunens företag ingår även i andra nätverk som Fasett och Mona Lisa för kvinnliga företagare.

Ett utvecklingsområde skulle kunna nämnas under område åtta. Öckerös internationella arbete är inte så väl utbyggt. En del utbyte och samarbetsprojekt sker genom West Sweden, Västsveriges EU-kontor. Däremot har Öckerö inget eget samarbete med andra kommuner eller andra regioner utomlands. Kommunen har inte heller några vänorter. Här kan finnas ett värde i att via internationella kontakter skapa gränsövergripande samarbete och erfarenhetsutbyte. Det finns mycket kunskap i andra länder och regioner som kan skapa mervärde både för kommun och näringsliv. Inte minst kan det handla om att skapa möjlighet till EU-finansiering av projekt som kommunen vill genomföra. Sådana projekt kan bli starkare genom finansiering och genom samarbete med andra.

## 4. Slutord

### Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Öckerö kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	18	45%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	3,5	35%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	10	50%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	6	30%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	16	80%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	13	65%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	2	10%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1	10%

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<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	28,5	95%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	24	80%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	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	14	70%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	12	60%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	3	15%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%
<b>5 Kontroll och rapportering</b>				<b>6 Personalpolitik</b>			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	6	30%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	5	25%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	5	25%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	12	60%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5	50%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	6	30%

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>				<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	1	5%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	11	55%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	9	45%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	8	40%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	60%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Öckerös resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Falköping 2004	Nybro 2004	Trollhättan 2004	Åmål 2004	Öckerö 2004
1	57	57	77	42	54
2	50	50	81	35	45,5
3	57,5	57,5	95	55,5	79
4	59,5	59,5	74	63,5	62
5	46	46	87	41	53
6	49	49	77	54,5	38
7	32	32	76	25	37
8	78	78	80	76	63
<b>Totalt</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>647</b>	<b>392,5</b>	<b>431,5</b>

Svenska kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Öckerö: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Svedala (2004), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003), Umeå (2003), Västerås (2003), Åmål (2004) och Åre (2005). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).