



# Kommunkompassen

## Analys av Kungsbacka Kommun

15 – 17 maj 2006

### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Kungsbacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden
4. Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8
5. Resultat av huvudområden och delfrågor

Lars Strid, Sveriges Kommuner och Landsting

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

## 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 prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Balderheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Vid utvärderingen 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 genom resultatet 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 Sammanfattning

Kungsbacka kommun har i utvärderingen enligt kommunkompassen uppnått det mycket goda resultatet av 585 poäng. Kungsbackas starkaste område enligt kommunkompassen är *3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän* där kommunen får höga 91 poäng vilket placerar Kungsbacka bland de främsta bland kommuner som genomfört utvärderingen. Kungsbackas arbete inom område *2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering* värderas också högt i utvärderingen liksom område *4 Ledning, decentralisering och delegering*. Bara snäppet efter ligger två områden väldigt jämnt med mycket goda resultat. Sammantaget ger detta ett mycket bra resultat som ligger i den absoluta toppen bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången.

Utvärderarnas uppfattning är att Kungsbacka uppvisar ett mycket omfattande och innovativt arbete när det gäller både utveckling av tjänster och kontakter med brukare och medborgare. Genom en rad konkreta åtgärder har kommunen bland annat öppnat upp för inflytande och en förnyad dialog med medborgare och brukare. Kommunen kännetecknas av en stark ledning med ett gott samarbete mellan tjänstemän och politiker. Kommunen är idag med sitt utvecklingsarbete såsom exempelvis kvalitetsdeklarationer, KOMmentaren, Kvalitetssmässan, en inspirationskälla för många andra kommuner i landet.

Det finns en ovanligt tydlig och sammanhållen kedja i kommunens styrsystem utifrån vision till genomförande vilket inkluderar ett väl genomtänkt och fungerande rapporteringssystem.

Vid sidan av det resultat som presenterats i denna del sammanfattar vi styrkor och förbättringsmöjligheter under respektive huvudområde samt i punktform i rapportens slutdel. Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

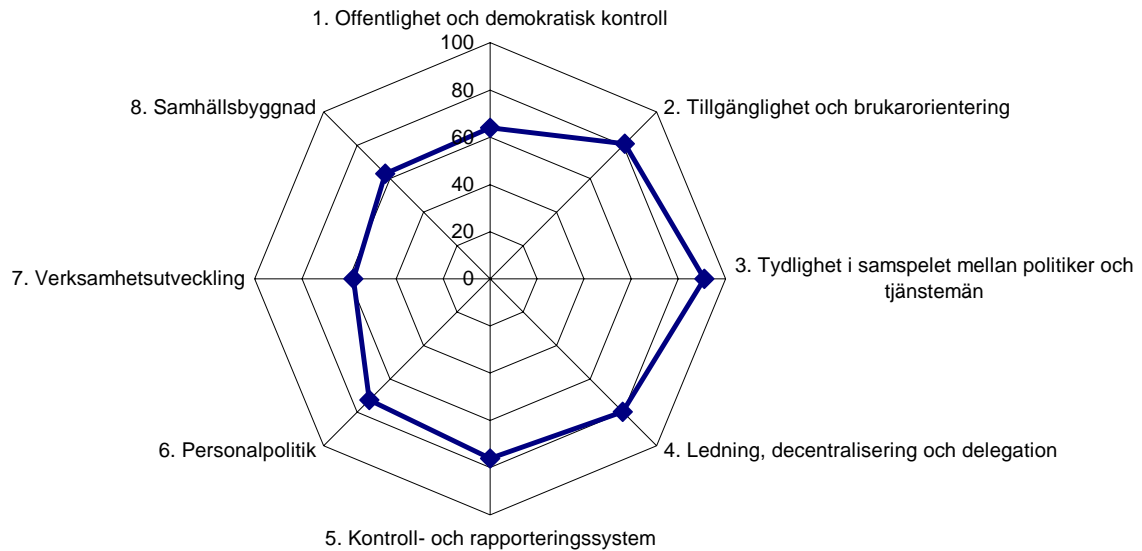
**Tabell 1 Kungsbacka kommun 2006 i förhållande till kompassens huvudområden**

<b>Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll</b>	64
<b>Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering</b>	81
<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>	91
<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>	79,5
<b>Kontroll och rapportering</b>	76
<b>Personalpolitik</b>	72,5
<b>Verksamhetsutveckling</b>	58
<b>Kommun som samhällsbyggare</b>	63
<b>TOTALT</b>	<b>585</b>

I den följande grafiska framställningen illustreras Kungsbackas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

Tabell 1

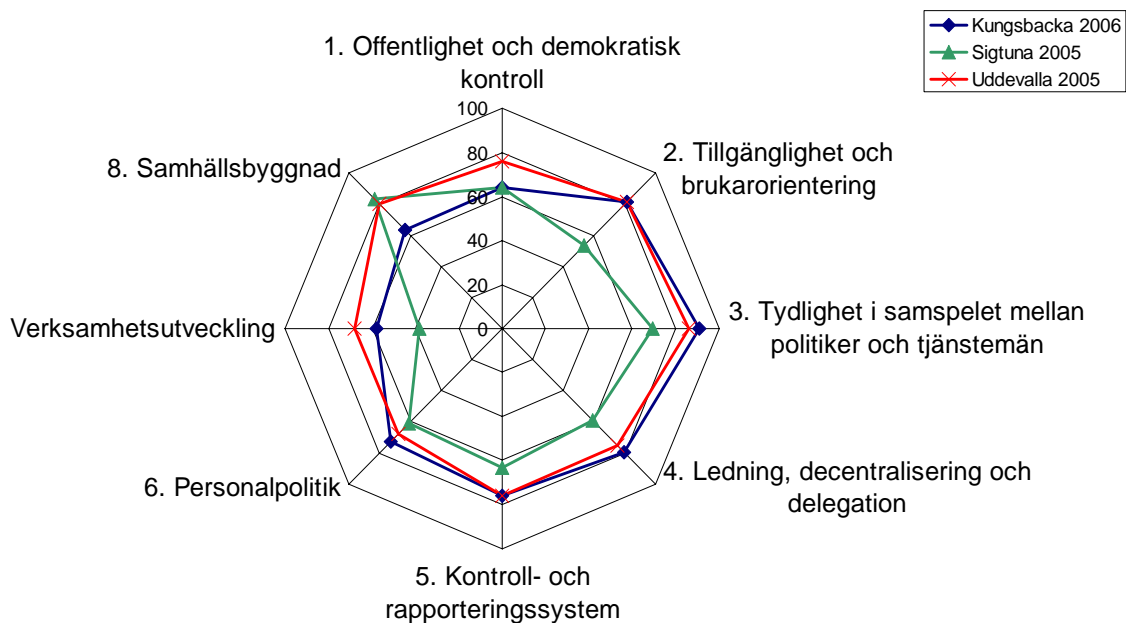
### Kommunkompassen Kungsbacka 2006



Utvärdering enligt Kommunkompassen har hittills gjorts i ett 40-tal svenska kommuner. Nedan presenteras en grafisk profil som jämför Kungsbacka med Sigtuna, en mellanstor kommun som nyligen genomfört utvärderingen, samt Uddevalla som var en av fem nominerade kommuner till utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2005.

Tabell 2

### Kommunkompassen i tre kommuner



## Utvärderingen

Utvärderingen av Kungsbacka genomfördes under tre dagar i maj 2006 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

## Kort om Kungsbacka kommun

Kungsbacka har en lång och dramatisk historia. I slutet av 1500-talet var Kungsbacka Danmarks minsta stad. I mitten av 1600-talet blev Halland och Kungsbacka svenskt. Tack vare sina skyddade hamnar har Kungsbacka sedan 1300-talet varit en handelsplats. En tradition som än idag hålls vid liv. Nuvarande Kungsbacka bildades i sammanslagningen 1974, då kommunerna Kungsbacka, Fjärås, Löftadalen och Onsala slog samman.

Kungsbacka är en expansiv kommun som har sedan femtio år tillbaka ökat sin befolkning med cirka 1 000 invånare per år. Trots denna enorma expansion präglas kommunen till stora delar av en relativt gles bebyggelse. Kommunen har en storslagen natur med en synnerligen attraktiv kuststräcka med stora badmöjligheter, fiske och båtliv. Närheten till Göteborg gör att Kungsbacka är en del av det expansiva område som utgörs av Göteborgsregionen. Många invånare arbetar därför på andra orter men väljer att bo i den attraktiva miljön i Kungsbacka. Kommunen ligger i Hallands län – ”i gränslandet” mot Västra Götaland vilket gör att man kan samverka med både dessa områden utifrån de speciella behov och verksamheter som kommunen vill samarbeta kring. Kommunen har inga större företag eller industrier utan näringslivet präglas av små och medelstora företag. Handeln är idag den sektor som expanderar kraftigast i kommunen.

Merparten av befolkningen bor i egen villa och cirka en tredjedel bor i lägenheter. Denna fördelning satsar man nu för att förändra genom att i framtiden bygga ett stort antal nya lägenheter runt själva tätorten.

**Tabell 2 Invånarantal och skattesatser \***

	Kungsbacka	Genomsnitt i riket
<b>Total befolkning</b>	70 000	
<b>Total skattesats</b>	31,25	31,60
<b>Kommunalskatt</b>	21,53	20,83

\*SCB 2006

## Kommunorganisationen

Kungsbacka har en målgruppsindelad organisation för att på detta sätt kunna erhålla identitet och professionalism. Förutom dessa förvaltningar finns en serviceförvaltning som skall ge administrativ och annan service till de övriga förvaltningarna. I denna är i stort sett hela kommunens administration samlad. De målinriktade förvaltningarna köper därmed sina stödtjänster från serviceförvaltningen i ett slags köp och säljsystem.

Av kommunens anställda är 84 % kvinnor. En majoritet av förvaltningscheferna är kvinnor.

Kommunen var i en prekär ekonomisk situation 1998 vilket resulterat i stora ansträngningar för att få rätsida på ekonomin. Ett tydligt ansvar har givits till organisationer och chefer för att hantera ekonomin bättre samtidigt som man höjt skatten och sålt ut energibolaget med mera. Sedan 2003 har kommunen ekonomin i balans och har i flera undersökningar gått från sämst i klassen till bäst. Den expansionstakt som kommunen befinner sig i innebär dock stora ansträngningar beträffande planering och byggande. Exempelvis finns inom förskolan långa köer som man arbetar för fullt med och räknar med att vara i takt med efterfrågan under hösten.

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompas- sens 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 Kungsbackabornas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som upprättats i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket handlar det om att göra medborgarna delaktiga i beslutsprocesserna som berör kommunens arbete och utveckling. I detta sammanhang avses både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas men även 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.

För att sprida information används i stor utsträckning kommunens informativa hemsida. Där läggs bl.a. kallelser, föredragningslistor och protokoll från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ut. Vid behov köper även kommunen plats i lokaltidningen Norra Halland. Tidningen delas ut gratis till alla hushåll en gång per månad. I denna publiceras bland annat den populärversionen man gör varje år av årsredovisningen. Förutom annonseringen trycker man även upp den nämnda populärversionen av årsredovisningen. I materialet ges en mycket överskådlig bild av kostnader men även en del resultat. Materialet är i sin tur kopplat till ett mer övergripande förvaltningsmaterial som kan beställas eller hämtas via Internet. I anslutning till årsredovisningen ordnar man även

frågestunder kopplat till KF-sammanträde. Kommunen ger även ut en enkel kortfattad beskrivning kring miljöarbetet som ger en överskådlig bild av miljösituationen för Kungsbacka. Nyligen har kommunen sjösat möjligheten att nå kommunens diarium via kommunens Internetsidor. Därigenom ökar möjligheten för medborgarna att nå handlingar med mera.

För att ytterligare ge medborgarna möjlighet att ta del av kommunens information har man placerat ut offentliga datorer i alla kommunens tretton äldrecentra med mentorer som utbildats av "seniorsurfare". Dessa datorer är även tillgängliga för kringboende.

För att engagera medborgarna har kommunen vidtagit flera intressanta initiativ. Ungdomsprojektet "barbrobetalar" syftar till att skapa ett samråd mellan kommunens ungdomar och politiker. Alla som går i årskurs 8 eller 9 i grundskolan och gymnasiet lägger förslag på speciella Internetsidor om vad som ska bli bättre i Kungsbacka. Bland de förslag som inkommer röstas sedan de mest populära fram. Utifrån dessa hålls rådslag med politiker för att därefter tas upp på KF-sammanträde. Eftersom Kungsbacka är en expansiv kommun byggs det mycket. Olika metoder för att engagera medborgarna kring dessa frågor har använts. Översiktsplanen har presenterats på ett enkelt och överskådligt sätt samt skickats till alla hushåll. Därtill har det hållits flera samrådsmöten med medborgare kring planeringsfrågorna. Två hela dagar har exempelvis avsatts för möten och workshops kring innerstaden för att diskutera dess framtid. Det stora arbetet med att ta fram och införa kvalitetsdeklarationer har även genomförts i dialog med brukare och medborgare. Ett stort antal fokusgrupper har genomförts för att på ett direkt och bättre sätt kanalisera vad medborgare värderar som viktigt i kommunens tjänster.

Kommunfullmäktige har även utlokaliserat sina sammanträden till olika kommundelar och har vid dessa tillfällen även haft frågestunder för medborgare i anslutning till dessa. Kommunen har även möjliggjort öppna sammanträden för medborgare i kommunens nämnder, några har börjat. Förslag och synpunkter från medborgare fångas upp genom kommunens synpunktshantering "Kommentaren" och förmedlas direkt till politiker.

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att engagera men även för att kunna kräva ansvar. Kommunens årsredovisning ger på ett överskådligt sätt en beskrivning av de uppställda målen samt vilka resultat som uppnåtts i förhållande till dessa. Resultat redovisas även vad gäller inkomna synpunkter och klagomål. Inte bara i dess antal utan det ges även exempel på vilka förbättringar som vidtagits. Sektorsövergripande jämförelser görs även för sjukfrånvaro per förvaltning samt i olika åldersgrupper. Medianlönen redovisas även i olika yrkesgrupper samt per kön och förvaltning. En del av brukarundersökningarna publiceras på nätet under en speciell flik. Denna rapportering omfattar dock inte alla genomförda brukarundersökningar. En del undersökningar innehåller även jämförelser med andra kommuner såsom Göteborgsregionens undersökningar samt den medborgarundersökning som genomförts av SCB. Vi ser här en möjlighet till förbättringar genom att på ett mer offensivt sätt visa på resultaten av alla de brukarundersökningar som genomförts. Undersökningarna är genomförda och det återstår endast att lyfta fram det tydligare för brukare och medborgare. Detta kan även inkludera kommunikationen och feedback till dem som deltagit.

Revisorerna genomför systematiska genomgångar av nämndsområdena. Resultaten av dessa presenteras för KS och blir därmed offentliga. Lokalpressen presenterar som regel resultatet av dessa. Någon övrig presentation av dessa rapporter från kommunens sida till medborgare görs inte.

Vi har även sett att kommunen har en möjlighet att kunna vara mer proaktiv i sin informationsgivning. Informationen till medborgarna är en viktig strategisk fråga och det gäller att lyfta fram de goda tjänster som finns men även de förbättringsområden som man iakttagit. En mer regelbunden och intensifierad information genom att köpa plats i lokaltidningar, eller att ha en egen tidning, kan vara olika vägar att gå. Inom detta ryms även möjligheterna att göra förenklade versioner av handlingar, något som kommunen redan påbörjat. Trollhättans och Orust kommuner kan vara intressanta att titta på i detta sammanhang

Ytterligare ett förbättringsområde att diskutera är möjligheten att finna fler olika vägar för medborgare att diskutera och ge synpunkter till kommunens politiker och tjänstemän. Kommentaren är ett bra exempel i den riktningen, liksom barbrobetalar. Här finns flera intressanta exempel att titta närmare på i andra kommuner. Uddevallas arbete med olika diskussionsforum på webbsidor liksom möjligheterna att ställa direkta frågor till politiker men även Lomma kommuns Medborgarforum är exempel på detta.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts in 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 i grova drag ett kommunövergripande förhållningssätt när det gäller hur man ska samspela och bemöta brukarna 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 motsvaras då ibland inte av levererad kvalitet vilket skapar missnöjda brukare, föräldrar, anhöriga, klienter, m.m. Erfarenheter pekar på att tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Tillgänglighet och brukarorientering är ett starkt område i Kungsbacka. Kommunen uppnår 81 poäng av totalt 100 poäng. Kvalitetspolicyn i kommunen anger en tydlig fokus på medborgare och brukare. Inriktningen sammanfattas i begreppet BITT som står för bemötande, inflytande, tillgänglighet och trygghet. Dessa fyra delar är vägledande för den verksamhetsutveckling som

sker i kommunen. Till detta finns kopplade kvalitetsdeklarationer inom alla verksamheter i mindre eller större omfattning. Verksamheterna presenteras genom dessa på ett enkelt och överskådligt sätt. Deklarationerna hålls vid liv genom kontinuerliga uppföljningar inom respektive förvaltning. Speciellt intressant är den koppling som gjorts av äldreomsorgen till den kontinuerliga budgetuppföljningen. Deklarationerna har även utvärderats av extern forskare. Det finns även en logo som är symbol för hela detta arbete. Kommunen har nyligen antagit en vision om Kungsbackas utveckling som tydligt återspeglas i de antagna målen för bostadsbyggande.

Kommunen har informativa och lättöverskådliga Internetsidor som möjliggör nedladdning av blanketter men ingen on-line ifyllnad av blanketter. Sidorna kan även anpassas för olika behov hos handikappade. Sidorna innehåller även innehållsrika och överskådliga beskrivningar av vad de olika tjänsterna innehåller. Speciella informationssatsningar görs även för särskilda grupper. Ett medborgarkontor finns som en del av Stadshuset.

Medborgaren har möjlighet att välja vilka enheter man vill nyttja, speciellt inom barn och ungdom där pengarna följer med den enskilde på förskolor och skolor. Om medborgarna väljer alternativa utförare finns detta inom förskola, grundskola, gymnasium och äldreomsorg.

För att få information om förbättringar genomför kommunens alla verksamheter regelbundna brukarundersökningar. Periodiciteten kan variera mellan varje år till vartannat. En stor medborgarundersökning har även genomförts där man har jämfört sig med andra kommuner. Resultaten av brukarundersökningar har bland annat lett till att hemtjänsten har förbättrat personalkontinuiteten eftersom många äldre ansåg att ett för stort antal nya människor besökte dem i sitt hem. Inom individ- och familjeomsorgen har förbättringar skett vad gäller samverkan med andra enheter efter påpekanden av olika klienter. Inom handikappomsorgen har det påpekats att handläggningstiderna varit långa vilket resulterat i förkortningar av utredningstiderna. Kommunen använder även andra metoder för att få fram synpunkter från brukare såsom fokusgrupper, djupintervjuer och telefonundersökningar.

För att fram direkta synpunkter, förslag och klagomål har kommunen inrättat KOMmentaren. Kommunen har ett väl utvecklat system i sin Kommentar som genererar många synpunkter och förslag från medborgare. Systemet har lanserats mycket brett och innebär att det finns många vägar att komma med kommentarer. (synpunkter, förslag, idéer) Alla hushåll och företag har fått information om detta. Alla förvaltningar skall kunna ta emot kommentarer och slussa dessa vidare, även om de inte berör den egna förvaltningen. Systemet är även kopplat till kvalitetsdeklarationerna i viss mån, men det är Kommentaren som är synpunktshanteringssystemet. Synpunkter och klagomål analyseras och knyts automatiskt till förbättringsarbete. Resultaten publiceras därefter till den politiska ledningen för att sedan offentliggöras i exempelvis i årsredovisningen. Denna modell har varit en inspirationskälla för många andra kommuner i landet.

Utbildningar och träningar i att bättre kunna bemöta allmänheten förekommer till vissa delar. En del förvaltningar har då och då haft utbildningar i kommunkunskap. Det har även förekommit en del allmänna kommunikationsutbildningar samt utbildningar avseende hot och våld. Inom serviceförvaltningen har man utvecklat arbetet för måltidspersonalen i en treårig utbildning som omfattar två

delar: service- och kundbemötande med såväl praktiska inslag som teori samt en del som omfattar kommunikationsträning. Kriterier för skicklighet i bemötande finns även med som en del av lönekriterierna. Vi ser att detta kan vara ett framtida förbättringsområde för kommunen. D v s att lägga upp träningsprogram där alla anställda genom olika vägar och metoder ges möjlighet att förbättra sitt bemötande och tillgänglighet. Ett sådant arbete har redan påbörjats i kommunen genom den kvalitetsledningsutbildning som kommunen genomför i samarbete med SKL och kringliggande kommuner. Det nyligen avslutade projektet KommunDirekt kan ge ytterligare tips om olika vägar att arbeta med dessa viktiga frågor. I detta sammanhang kan även nämnas möjligheten att inrätta ett slags kvalitetspris för enheter/avdelningar som utmärkt sig med ett gott bemötande. Detta kan bidra till att stärka känslan av att vi gör ett gott arbete samtidigt som det inspirerar andra.

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

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Detta är Kungsbackas starkaste område (91 poäng) och det som belönas i Kommunkompassen är framför allt en stark politisk närvaro och ett tydlig politisk uppdrag från kommunfullmäktige som går att följa ner i organisationen, ett väl sammanhållet styrsystem och en generellt sett tydlig rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän som även understöds av ett gott samverkans klimat.

Kommunen har en tydlig styrmodell med en vision som är kopplad till prioriterade mål. Verksamhetsplanen innehåller förutom ekonomi, budget, även inriktningsmål, samt resultatmål som är mätbara. Till detta finns beslutad kvalitet som anger kvalitetsfaktorer och kvalitetsnivåer på verksamheten. Kvalitetsdeklarationerna är även kopplade till den beslutade kvaliteten. Man kan därför säga att det finns en tydlig kedja från vision - prioriterade mål – inriktningsmål - resultatmål - beslutad kvalitet – genomförandeplaner – uppföljningssamtal i hela organisationen. Visionen och prioriterade mål ”ägs” av fullmäktige. Förslag till Inriktningsmål, Resultatmål och Beslutad kvalitet lämnas av nämnderna. Genomförandeplaner och uppföljningssamtal ägs av förvaltningarna. Det finns en tydlig och genomtänkt koppling mellan budget och de förväntade resultaten.

Målen är ofta formulerade för att generera aktiviteter vilket leder att resultat är aktiviteter. Här kan det finnas ett utrymme till vidareutveckling genom att gå ett steg längre till att finna olika mätbara nyckeltal som kan visa på kvalitativa resultat.

Det finns tydliga riktlinjer för delegation och ansvarsordning mellan politisk nivå och tjänstemannaorganisation. Förvaltningarna har tilldelats ett stort ansvar och har stor frihet att disponera de resurser som tilldelats. Det finns en respektfull uppdelning mellan politiker och tjänstemän. Man skiljer relativt väl på Vad- och Hur- frågor. Det har tidigare om åren varit sämre men det har fungerat bra under denna mandatperiod. Något enstaka exempel kan ges på något slags övertramp på förvaltningsnivå, ofta kan det hänga ihop med oerfarna politiker. ”Avstämningar” i KS arbetsutskott är ett bra exempel på hur politiker och tjänstemän samverkar och kommer överens om sina roller och om vem som ska göra vad. I dessa ”avstämningar” kan frågor väckas från både politiker och tjänstemän och en informell diskussion kan ske som är vägledande för den fortsatta handläggningen.

När det gäller den löpande rapporteringen från verksamhet till den politiska nivån så månadsrapporterar och tertialrapporterar verksamhet till nämnd. Utöver detta sker det delårsrapportering till KS och årsrapportering. I dessa rapporter kan det även förekomma olika jämförelser med andra kommuner. Den nyligen genomförda medborgarundersökningen är exempel på detta liksom de kontinuerliga jämförelserrapporter som kommer från GR-gruppen. Här kan det finnas ett utrymme till förbättringar genom att se till de olika jämförelser som finns inom de jämförande kvalitetsnätverken som drivs i SKL:s regi. Utöver detta läggs det kontinuerligt enligt ett fastlagt schema fram förvaltningsrevisionsrapporter till KS som innehåller systematiska genomgångar av alla verksamheter.

Kommunen har en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän och båda parter upplever samarbetet som mycket gott. Utvärderarnas uppfattning är även att det finns arenor för dialog där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för ett mer informellt informationsutbyte. Sådana informella möten hålls i anslutning till budget och årsredovisningen.

Politikerna i nämnderna har olika system för att besöka verksamheterna. Kontaktmannasystem tillsammans med roterande möten är exempel på detta. KS politiker får ofta inte tid att besöka verksamheterna. Alla ordföranden i nämnderna sitter med i kommunstyrelsen.

Kungsbacka har dessutom ett omfattande program för utbildningar av politiker. Det finns flera olika utbildningar. Exempelvis anordnar GR utbildningar och lokalt i kommunen anordnas såväl utbildningar kopplade till nämnderna som kommungemensamma. De olika politiska partierna genomför även egna utbildningar.

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

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsovergripande 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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Kungsbacka kommunen kännetecknas av en hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter. Förvaltningen har i stort sett full frihet att omdisponera resurser inom budgetramarna. Pengar får dock inte tas från investeringsbudgeten till driften. Resultatenheterna har även en stor frihet att disponera sina sparade medel. De kan spara medel till året därpå. I varje förvaltning finns en s.k. resultatfond, som man lägger sparade medel i till den dagen då man kan behöva dessa pengar. Fonden får högst bli 10 % av budgeten. Den kan användas när chef anser det lämpligt med anledning av att budgeten ej går ihop. Man har även rätt att själva rekrytera personal liksom rätt att inrätta och ev. avveckla olika befattningar. I princip finns ingen borte gräns vad gäller att företa organisatoriska förändringar. En ev. nedläggelse av enhet måste givetvis tas upp i nämnd. Annars sker förändringar och dessa informeras till den politiska ledningen.

Tvärsektorielt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser. När det gäller denna typ av samarbete så är det ett starkt område i Kungsbacka genom att det pågår en mängd tvärsektoriella projekt. Här nämns ett fåtal:

- BRÅ Kungsbacka som är ett internt såväl som externt samverkansorgan för att ökad trygghet och minskad brottslighet.
- En dörr in som är en samverkan mellan IFO, fritid, sjukvård, skola med flera vad gäller att förbättra stödet till barn med behov av särskilt stöd.
- Genombrottsprojektet inom äldreomsorgen som är en samverkan mellan serviceförvaltning och äldreomsorg för att öka livskvaliteten och den sociala samvaron i samband med måltider.
- BUS, (Barn, Ungdom, Samverkan) ett samverkansprojekt med bland annat IFO, skola med flera kring socialt utsatta barn och ungdomar.

- Samarbetsprojekt med handikappomsorg, gymnasiet, arbetslivsförvaltning och IFO kring unga vuxna som står utan arbete och studier.
- Äskhult-projektet som är ett samarbete mellan kultur/turism och skola

När det gäller planering och uppföljning av de tvärsektoriella projekt som pågår i kommunen är överlag beskrivningen av dessa projekt avseende uppföljningsbara mål, avsatt ekonomi, förväntad nedlagd arbetstid, tidsplan, etc. generellt sett inte tydlig, även om det finns undantag. Detta försvårar givetvis uppföljningar. Ett framtagande av ett kommungemensamt verksamhetsinformationssystem (VIS) har påbörjats och kan i framtiden förbättra förutsättningarna för uppföljningar.

För att stärka den egna verksamhetens serviceutbud kan initiativ för att hitta egna intäktskällor vara ett sätt. Kungsbacka kan visa på flera sådana initiativ. Nedan är några exempel:

- Skrivarverksamheten som delvis finansieras från Region Halland
- Kompetensstegen inom äldreomsorgen som delfinansieras av staten
- Klassmorfarprojektet som delfinansieras av AF
- Plan och bygg säljer kartor
- IFO säljer 12-stegsbehandling till lokala företag
- Projektet Våld i nära relationer delfinansieras av länsstyrelsen
- Fordonsutbildning i gymnasieskolan säljer platser

Dessa extrainkomster disponeras av respektive förvaltning och enhet.

Kungsbacka kan även visa upp exempel där man medvetet från olika serviceenheter etablerat ett samarbete med externa enheter såsom exempelvis företag. Nedan följer några exempel:

- Handikappverksamheten har samverkan med de lokala företagen för att få ut handikappade på arbeten
- Kulturförvaltningens bibliotek samarbetar med de lokala bokhandlarna kring speciella arrangemang
- Emmaus samarbetar med handikappomsorgen kring en loppmarknad som ger stöd till Tanzania
- Kullaviksskolans samarbete med Volvo i det s.k. Volvo Adventure som är ett internationellt miljöinriktat utbildningsprogram.

När det gäller chefer och ledarskap så är alla förvaltningschefer tillsvidareanställda men själva chefskapet är tidsbegränsat. Vid tillträdet klargörs tydligt uppdrag och de förväntade resultaten. Utvärderingar görs systematiskt i en speciellt beslutad ordning som bland annat inkluderar

uppföljningssamtal med ordförande och kommunchef. Detaljerade bedömningskriterier och definitioner finns utarbetade för utvärderingarna.

Varje förvaltningschef har kontinuerliga möten med underordnade chefer och gör också besök även om formen och rutinerna varierar bl.a. beroende antal underställda och hur många chefsnivåer det finns inom förvaltningen. Gemensamma inspirationsresor gör förvaltningschefer och kommunchef varje år. Inom respektive förvaltning sker detta utifrån olika behov.

Avslutningsvis ger intrycken från intervjuerna bilden av en väl samlad förvaltningsgrupp som kännetecknas av en bra dialog och transparens mellan förvaltningar och mellan nivåer i organisationen.

Ytterligare ett förbättringsområde att fundera över i framtiden är hur förvaltningsledningarna ska kunna bli mer synliga i verksamheterna. Detta gäller dock främst de större förvaltningarna.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella 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 även verksamhetsuppföljning avseende 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 desamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får vi 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.

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 måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Kungsbackas styrmodell skapar sådana förutsättningar.

Inom området kontroll och rapportering når Kungsbacka en mycket god nivå, 76 poäng av 100 möjliga. Rapporter om ekonomisk resursförbrukning lämnas månatligen från enhet och förvaltning och rapporter om måluppfyllelse redovisas i regel två gånger per år. Det finns även ett system som möjliggör on-line uppföljning av resursförbrukning som både politiker och tjänstemän kan använda.

Resultaten av de tvärssektoriella projekten återrapporteras på olika sätt och med olika periodicitet. Det är därmed svårt att få en bild av resultaten av dessa viktiga

projekt. Det kan ofta vara kostnadsdrivande i en kommun att starta upp samarbetsprojekt där målen och tidplaner är oklara och där det inte finns angivet hur mycket tid och därmed kostnader olika inblandade ska avsätta. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Åmål och Trollhättan kan vara värda att titta på eftersom dessa två kommuner tagit fram enkla mallar för redovisning av tvärspektoriella projekt.

Redovisning av kostnader, budgetering, kan ske på olika sätt. I Kungsbacka är det vanliga att budgetförslagets prioriteringar och avväganden bygger på en del kostnadsbudgeteringsinslag. Detta är dock inte tydligt uttalad utan detta kan sedan till viss del förekomma i förvaltningarnas fördelningsmodeller. Förutom dessa inslag sker det en traditionell budgetering utifrån föregående års resultat.

Tjänster köps och säljs i relativt stor utsträckning i kommunen. Kommunen har en Serviceförvaltning som är helt uppbyggd på denna funktionalitet. Alla förvaltningar köper sina stödtjänster från Serviceförvaltningen. Pengarna för dessa tjänster är utlagda på förvaltningarna. I princip kan förvaltningarna köpa tjänster externt. De tjänster som internt ska uppköpas är upphandling, vaktmästeri, ekonomitjänster, personaltjänster, lönehantering, lokaler och fastighetsskötsel, telefonväxel och medborgarservice. De tjänster som kan även köpas av externa leverantörer är assistent- och sekreterartjänster, vaktmästeri, lokalvård, mat, kopiering och psykolog- kuratorstjänster. Erfarenheterna är mycket goda av denna modell och Serviceförvaltningen är utan tvekan ett gott exempel på ett internt system för köp och sälj.

Det finns en controllerfunktion på såväl central nivå som förvaltningsnivå. Ofta har detta någon annan benämning men funktionen är att genomföra verksamhetsuppföljningar och initiera utvecklingsarbete. Avvikelseberättelsen är väl uppbyggd och systematisk i kommunen och förekommer alltid i tertiärrapporteringen enligt fastställda mallar. Underskott får tas med till nästkommande år. Konsekvensbeskrivningar, förklaringar samt förslag till åtgärder krävs från förvaltningschef om avvikelser uppstår. Nämnd kan även inkallas till KS. På lång sikt kan det även få konsekvenser för chef i lönekuvertet.

## **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?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser

som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Inom området personalpolitik har Kungsbacka gjort flera stora insatser och får därmed ett mycket gott resultat i 72,5 poäng. Personalens utbildningsbehov karläggs regelbundet inom respektive förvaltning. Exempelvis sammanställer Serviceförvaltningen detta i en kompetensutvecklingsplan i vilket det ingår prioriterade områden samt utbildningsplaner på förvaltningsnivå, inom de olika serviceområdena samt på individnivå. Konkreta beskrivningar finns vad som ska göras. Det finns även två kommuncentrala tvärssektoriella utvecklingsgrupper som även hanterar kommunens personalutvecklingsfrågor. Personliga utvecklingsprogram kan förekomma även om huvudsidan är de kollektiva utbildningarna. En uppskattad traineeutbildning finns även som är knuten till GR-gruppen. Det finns få exempel på karriärplaner inom de olika verksamhetsområdena. En utredning om karriärplanering är dock påbörjad för att utveckla sådana möjligheter i kommunen. Inom äldreomsorgen genomförs ”Validering” som syftar till att konstatera var den enskilde anställda står kompetensmässigt och vid behov genomförs kompletterande utbildning – t ex undersköterskeutbildning. Inom fritidsförvaltningen har man utvecklat ett slags ”skuggsystem” där man följer en kollega i utbildnings- och breddningssyfte. Kommunen har även en ledarskapsutbildning som består av olika delar. Dels en obligatorisk del för alla nya ledare samt en vidareutvecklingsdel. Förutom detta finns även chefsutbildningsprogram i ekonomi och rehabiliteringsfrågor.

Kommunens lönepolitik bygger på en tydligt angiven lönepolicy som bland annat innefattar att lönen ska vara individuell och differentierad. Till detta finns ett antal lönekriterier upprättad för bedömning av lönen. Inom löneområdet finns exempel på där enskilda arbetstagare kan få ersättning för extra insatser, exempelvis tillfälliga chefsuppdrag, men det finns ingen övergripande policy eller system för detta.

Kungsbacka har gjort stora satsningar beträffande arbetsmiljön. Som styrande grund för detta finns en policy kring arbetsmiljön sammanfattad i sju punkter. Arbetsmiljöundersökningar genomförs varje år i hela kommunen med en gemensam undersökningsmodell. Till denna kommungemensamma modell kan respektive förvaltning lägga till undersökningsdelar som man finner lämpliga för sitt verksamhetsområde. Förbättringar har skett inom exempelvis kökens arbetsmiljö när det gäller tunga arbetsmoment där man riskerar arbetsskador. Tungt porslin har bytts ut mot plast för att slippa tungt arbete. Inom förskolan har bullernivåerna minskat liksom tunga lyft kring skötbord. Ergonomin har förbättrats genom flertalet utbildningar. Åtgärderna har främst varit knutna till den fysiska miljön och inte så mycket den psykiska miljön. Kommunen har över lag låga sjuktal. Arbetsmiljön finns som en ständig punkt på arbetsplatsträffarna och det finns ett omfattande material och riktlinjer kring rehabiliteringsarbetet.

Uppföljnings/medarbetarsamtal förekommer inom alla verksamheter i kommunen. Som stöd för detta har det framtagits ett intressant material som innehåller riktlinjer för uppföljningssamtalen, dess innehåll, hur de ska genomföras samt tydliga beskrivningar kring kompetensplanering. Alla samtal ska dokumenteras och följs upp vid nästkommande samtal. En del verksamheter har enligt facken svårt att hinna med detta.

Kommunen har inte inrättat något regelbundet forum i syfte att chefer i hela kommunen ska kunna träffas för att diskutera chefsfrågor, utmaningar och utbyta erfarenheter kring sitt ledarskap. Däremot finns det en kommungemensam tvärsektoriell utvecklingsgrupp som driver dessa frågor. Kommunen har dessutom gemensamma chefsdagar för alla chefer varje höst.

Det är svårt att få en bild av hur mycket kommunen satsar resursmässigt för att utveckla personalens kompetens. Pengar finns centralt avsatt men merparten är i huvudsak utlagda på förvaltningarna. Man kan genom olika kontoslag få fram uppgifter kring resursförbrukning och kan på så sätt få fram en bild på främst förvaltningsnivå. Detta kunde möjligen vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen för att få en bild av kommunens satsning på sina anställda. Uddevalla kan i så fall vara en källa till fortsatt arbete.

Ytterligare ett utvecklingsområde kan eventuellt vara att etablera en samverkan med näringslivet kring ledarskapsutvecklingen. Detta kan ge ytterligare en möjlighet att tillföra flera dimensioner till ledarskapet och utveckla samarbetet mellan kommun och näringsliv.

### **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.

Kungsbacka har ett brett anslag för kvalitetsutveckling vilket medfört att det finns ett antal olika metoder för att arbeta systematiskt med kvalitetsfrågor. Vissa kommungemensamma krav ställs dock i kvalitetsarbetet. Exempelvis kvalitetsdeklarationer, beslutad kvalitet för utvalda verksamhetsfrågor, uppföljning av service genom synpunkter, jämförelser och kvalitetsmätningar i förhållande till brukare. Dessa delar som utgår från kommunens kvalitetspolicy är integrerade delar i kommunens övriga styr och uppföljningssystem och bildar därmed en helhet. Externa kvalitetsrevisioner används även i form av kollegiegranskningar ihop med andra kommuner. Kungsbacka har medvetet valt att inte använda sig av olika standardsystem då man har en pragmatisk syn på kvalitetsarbetet och undviker därmed komplicerade system som är svårpassade till kommunal verksamhet.

Jämförelser med andra kommuner sker främst på förvaltnings- och enhetsnivå. Jämförelser förekommer exempelvis inom serviceförvaltningen och gruppboenden. Genom Medborgarenkäten gör man även mer övergripande jämförelser med andra kommuner. Kommunen håller för närvarande på att införa ”6-kommunersmodellen”, som innebär att man har valt ut 5 andra kommuner utifrån olika kriterier, som Kungsbacka systematiskt skall jämföra sig med i olika avseenden. Det har dock inte formen av ett kvalitetsnätverk med direkt samarbete i genomförande av undersökningar och förbättringar utan mer en jämförelse utifrån befintlig statistik m.m. för dessa kommuner. Här kan erfarenheterna från de olika jämförande Kvalitetsnätverken vara intressanta att studera i och med att dessa även fokuserat på kvalitativa resultat i syftet att få till mer heltäckande jämförelser.

Personalen är i mångt den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Arbetsplatsträffarna anses vara den vanligaste metoden att föra fram olika förslag. Den lokalt återkommande Kvalitetsmässan är ett intressant initiativ som ger möjligheten att utväxla idéer och ge inspiration till fortsatt kvalitetsarbete. Från utredarnas sida vill vi framhålla detta som ett förbättringsområde. En samlande och övergripande strategi för att fånga upp och uppmuntra goda idéer kan vara en god investering. Samtidigt som det kan vara viktigt att lyfta fram och belöna goda insatser från personal och enheter. Den lokala Kvalitetsmässan och det nystartade ”Årets arbetsplats” kan ev. utgöra plattformen för detta arbete. Om man vill hitta andra exempel på hur kompetensspridning skulle kunna göras på kommunövergripande nivå så har ex. Kungälv arrangerat ”Det goda exemplets mäsas”.

För att effektivisera serviceförmedling och uppföljning har kommunen ett Intranät som för tillfället under en övergångsperiod är två nät. Några mätningar för att påvisa effektivitetsförbättringar eller en reducerad pappersbaserad ärendehantering har till dags dato inte skett. Enhets- och förvaltningschefer upplever intranätet som ett bra stöd i det dagliga arbetet.

## **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 när det gäller att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Detta område påverkas till stor del av Kungsbackas närhet till storstaden Göteborg. Exempelvis får näringslivsfrågorna en annan betydelse och en annan inriktning när kommunen är en del av en expansiv region än om avståndet till ett sådant område är stort.

Kommunen stödjer det lokala föreningslivet med olika former av bidrag till drift och stöd i form av subventioneringar såsom exempelvis hyra av lokaler. Någon fond för att söka pengar för ev. investeringar för föreningar finns inte men bidrag kan fås. Kulturhuset Fyren är en central mötespunkt för många föreningar i kommunen. På kommunens webbsidor har man lagt ut en guide för hur man bildar en förening och därmed gör det möjligt att få bidrag. Kommunen informerar dessutom alla föreningar som är registrerade i fritidsnämndens register med tidningen "Förenings-Posten" med 5 nummer/år. Kungsbacka kommun delar årligen ut ett flertal idrottsutmärkelser och stipendier såsom exempelvis Kungsbacka kommuns Ledarstipendium och Fritids-Pokal.

Kungsbacka har ett övergripande kulturpolitisk program där mål för kulturpolitiken har formulerats inom områdena demokrati, identitet och miljö, delaktighet samt upplevelser och mångfald. Kommunen delar årligen ut ett kulturpris. Förutom detta kan även det även ges ett visst stöd i samband med utställningar av olika slag. Dock ges inga kulturstipendier. Kungsbacka arrangerar eller är del arrangör i flera utåtriktade kulturarrangemang såsom den årliga Kammarmusikfestivalen på Tjolöholms slott, Julmarknad på Tjolöholm, Hästens dag med flera.

Kommunens nya näringslivsprogram innehåller en plan som föreskriver regelbundna, minst två träffar per år mellan näringsliv, politiker och tjänstemän för informationsutbyte i syfte för att få till en bättre samverkan. Träffarna har ännu inte kommit igång. För att ytterligare understödja detta planeras tidningen Näringslivet komma ut fyra gånger per år. Den sänds ut till samtliga företagsadresser, drygt 2700 st. För att bistå näringslivet med kompetenshöjande åtgärder erbjuder kommunen ett tillväxtprogram för småföretag som har 1-5 anställda. Detta görs inom programmet Tillväxt Mikro som är en del av Business Region Gothenburg (BRG) som Kungsbacka är en del av. Förutom detta finns programmet Tillväxt 2000 för företag upp till 250 anställda via BRG. Kommunens egna Kompetenscentrum ("lärcentrum") jobbar bl. a. med uppsökande verksamhet för att utreda företagarnas behov av speciella utbildningar, därefter skräddarsys utbildningen för företagen.

För att stödja avknoppning och entreprenörskap bidrar kommunen med medel till Nyföretagarcentrum Halland (Svenska Jobs And Society). Tillsammans med ALMI, Skatteverket, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Nyföretagarcentrum informeras de som önskar bli eller är nya företagare (2 ggr/år) under gemytliga former. Ung företagsamhet stötts inom gymnasieskolorna där c:a 100 elever bedriver företagsverksamhet under ett år: att starta, driva, marknadsföra, redovisa och avsluta ett fiktivt AB. Kungsbackaeleverna är framgångsrika vid en Halländsk jämförelse. När Ung Företagsamhet i Halland redovisade på en mäsas i Varberg i mars 2006 medverkade Kungsbackas båda kommunala gymnasier med ca 15 företag av Hallands 90. Kungsbackaeleverna tog hem 2 av 8 priser (Bästa vara och Bästa monter).

Kommunen ingår i flera regionala och lokala samarbetsorgan för att främja näringslivet såsom BRG, Region Halland, Innerstadsbolaget (kommunen äger en tredjedel), "Det finns i Kungsbacka" tillsammans med Innerstadsbolaget, och köpmannaföreningarna på Kungsmässan och Freeport. För att dra till sig ny näringslivsverksamhet arrangerar kommunen flertalet möten med investerare

angående etableringar i Kungsbacka. Kommunen verkar själv i ringa grad direkt mot företagen som en följd av avsaknad av lämplig kommunal mark.

Kungsbackas utvecklingsarbete präglas mycket av ett intresse av få veta vad som sker och pågår utanför kommunen. Det finns ett genuint intresse av att studera nya utvecklingsmöjligheter och gärna ta dessa idéer och omforma dem till konkreta utvecklingsprojekt i kommunen. Kommunen har bland annat av den anledningen ett samarbete med andra kommuner i bland annat Norden och Sternbeck i Tjeckien. Man har flera samarbetsprojekt med andra länder inom exempelvis skolans område, Europeiska ungdomsparlamentet, Aktiva tillsammans projekt. Kommunen är även medlem West Sweden och har ett stort antal olika EU-projekt.

#### **4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8**

På följande sidor redovisas en sammanställning per område i Kommunkompassen uppdelat på starka sidor och områden där vi kan se förbättringsmöjligheter. De olika exempel som tas upp är inte skrivna efter betydelse eller prioritet och det gäller såväl stort som smått. Vi vill återigen framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges.

##### **Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll**

###### *Starka sidor*

- Populärversion av årsredovisning för medborgare
- Kommunfullmäktigemöten ute i kommundelar
- Diariet på nätet
- Ungdomsprojektet "Barbrobetalar"

###### *Förbättringsområden*

- Kommunen har inga metoder för att låta medborgarna delta direkt i budgetprocessen.
- En mer offensiv medborgarinformation med bland annat populariserade redovisningar från verksamhet ex. revisionsrapporter, handlingar och brukarundersökningar.

##### **Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering**

###### *Starka sidor*

- Kvalitetspolicy och kvalitetsdeklarationer
- Informationen på hemsidan.
- KOMmentaren – ett finns system för att inhämta synpunkter/klagomål till organisationen
- Det genomförs brukarundersökningar regelbundet i alla av organisationen.

***Förbättringsområden***

- Utveckla träningsprogram för bemötande och tillgänglighet
- Kvalitets- servicepris i relation till ovan

**Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän*****Starka sidor***

- Tydlig och sammanhållen styrkedja utifrån mål och resultat samt en tydlig koppling till budget.
- Goda förhållanden mellan politiker - tjänstemän och generellt sett en tydlig rollfördelning.
- Ett bra och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån.
- Politikens utbildningsmöjligheter
- Jämförelser ur ett medborgarperspektiv

***Förbättringsområden***

- Att bättre tillgodose önskemålet om att kunna träffa politikerna ute i verksamheterna

**Område 4 Ledning, decentralisering och delegering*****Starka sidor***

- Långtgående och tydlig delegering och decentralisering
- Mycket tvärssektoriellt samarbete inom kommunen.
- Många exempel på serviceenheter som samarbetar med externa verksamheter.
- De kontinuerliga utvärderingarna av chefsuppdraget
- Modellen med ”resultatfonder”

***Förbättringsområden***

- En övergripande struktur för dokumentation kring mål, kostnader m.m. av olika tvärssektoriella projekt.

**Område 5 Kontroll och rapportering*****Starka sidor***

- Ett utmärkt rapporteringssystem kring ekonomi, volym och kvalitativa resultat
- En välskött Serviceförvaltning som arbetar utifrån köp och sälj
- Effektiv hantering av uppkomna avvikelser.

***Förbättringsområden***

- En förbättrad rapportering av resultat, kostnader med mer av de tvärssektoriella projekten.
- En ökad strävan åt en budgetering utifrån de olika tjänsternas kostnader

## **Område 6 Personalpolitik**

### ***Starka sidor***

- Ledarskapsutbildning och traineeutbildning
- Hälsa- och arbetsmiljöarbetet
- God modell för uppföljningssamtal

### ***Förbättringsområden***

- En bättre bild av kommunens satsning när det gäller kompetensutveckling
- Ökad samverkan med näringsliv när det gäller ledarskapsutveckling

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

### ***Starka sidor***

- Ett styrsystem som inkluderar ett kontinuerligt kvalitets- och förbättringsarbete där flera nivåer av kvalitetsarbete knyts ihop i ett kommungemensamt system.
- Ett fungerande stöd i kommunens Intranät
- Flertal interna utbildningar för att stödja det lokala kvalitetsarbetet

### ***Förbättringsområden***

- Ta fram strategier och arbetssätt för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer och initiativ från medarbetarna.
- En utveckling av jämförelsearbetet med tonvikt på de kommunövergripande resultaten både vad gäller kostnader och kvalitet

## **Område 8 Kommun som samhällsbyggare**

### ***Starka sidor***

- En kulturstrategi som tydliggör inriktning på arbetet
- Ett aktivt näringslivsarbete i Göteborgsregionen med omfattande kontaktnät och samverkansformer
- Många internationella kontakter.

### ***Förbättringsområden***

- Utveckla samverkans- och dialogformerna med kommunens föreningsliv genom att skapa nya kontaktytor.
- Nya samverkansformer inom kultursidan med bland annat kulturföreningar och kulturpersonligheter
- Vad får kommunen ut av sitt arbete på den internationella arenan? Sammanställ aktiviteter och redovisa resultat.

Tabell 3 Resultat av huvudområden och delfrågor

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor Kungsbacka kommun 585 poäng (maxpoäng inom paran</b>					
<b>1</b>	<b>Offentlighet och demokratisk kontroll 64 p</b>		<b>5</b>	<b>Kontroll och rapportering 76 p</b>	
1.1	Hur informeras medborgarna?	<b>26 (40)</b>	5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	<b>40 (40)</b>
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	<b>26 (40)</b>	5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	<b>8 (20)</b>
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	<b>12 (20)</b>	5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	<b>11 (20)</b>
			5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	<b>17 (20)</b>
<b>2</b>	<b>Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering 81 p</b>		<b>6</b>	<b>Personalpolitik 72,5</b>	
2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	<b>8 (10)</b>	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	<b>10 (20)</b>
2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	<b>14 (20)</b>	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	<b>17 (20)</b>
2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	<b>15 (20)</b>	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	<b>8,5 (10)</b>
2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	<b>19 (20)</b>	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	<b>17 (20)</b>
2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	<b>20 (20)</b>	6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	<b>15 (20)</b>
2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	<b>5 (10)</b>	6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	<b>5 (10)</b>
<b>3</b>	<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän 91 p</b>		<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling 58 p</b>	
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	<b>30 (30)</b>	7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	<b>14 (20)</b>
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	<b>20 (20)</b>	7.2	Strategisk serviceutveckling.	<b>16 (20)</b>
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	<b>27 (30)</b>	7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	<b>6 (20)</b>
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	<b>14 (20)</b>	7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	<b>12 (20)</b>
			7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	<b>10 (20)</b>
<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering 79,5 p</b>		<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare 63 p</b>	
4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheter i sin resursdisponering?	<b>28,5 (30)</b>	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	<b>24 (40)</b>
4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	<b>14 (20)</b>	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	<b>10 (20)</b>
4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	<b>18 (20)</b> <b>13 (20)</b>	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	<b>15 (20)</b>
4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	<b>6 (10)</b>	8.4	Kommunens internationella kontakter.	<b>14 (20)</b>
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?				

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 fram till 2005: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma SDF (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Härnösand (2005), Hyllie SDN (2004), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby SDN (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck SDN (2004), Sigtuna (2005), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2005) Säffle (2004), Söderhamn 2005, Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2004) Västerås (2003), Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Svenska Kommunförbundets hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).