

Kommun Kompassen

ANALYS AV

BORÅS KOMMUN

2015



Utvärderare: Märith Melbi, Sveriges Kommuner och Landsting, Lena Tegenfeldt, Orust kommun



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Borås kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Allmänt.....	6
	Sammanfattning offentlighet och demokrati.....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Allmänt.....	8
	Sammanfattning tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	9
	Allmänt.....	9
	Sammanfattning politiskt styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	11
	Allmänt.....	11
	Sammanfattning, ledarskap, ansvar och delegation	11
	Område 5 Resultat och effektivitet	13
	Allmänt.....	13
	Sammanfattning, resultat och effektivitet	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	14
	Allmänt.....	14
	Sammanfattning, kommunen som arbetsgivare, personalpolitik	14
	Område 7 Verksamhetsutveckling	16
	Allmänt.....	16
	Sammanfattning, verksamhetsutveckling	16
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	17
	Allmänt.....	17
	Sammanfattning, kommunen som samhällsbyggande	18
4.	Översikt av poängfördelning.....	20
5	Kortfakta om Borås kommun.....	24

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklings-trender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en 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 demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. 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 Borås kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

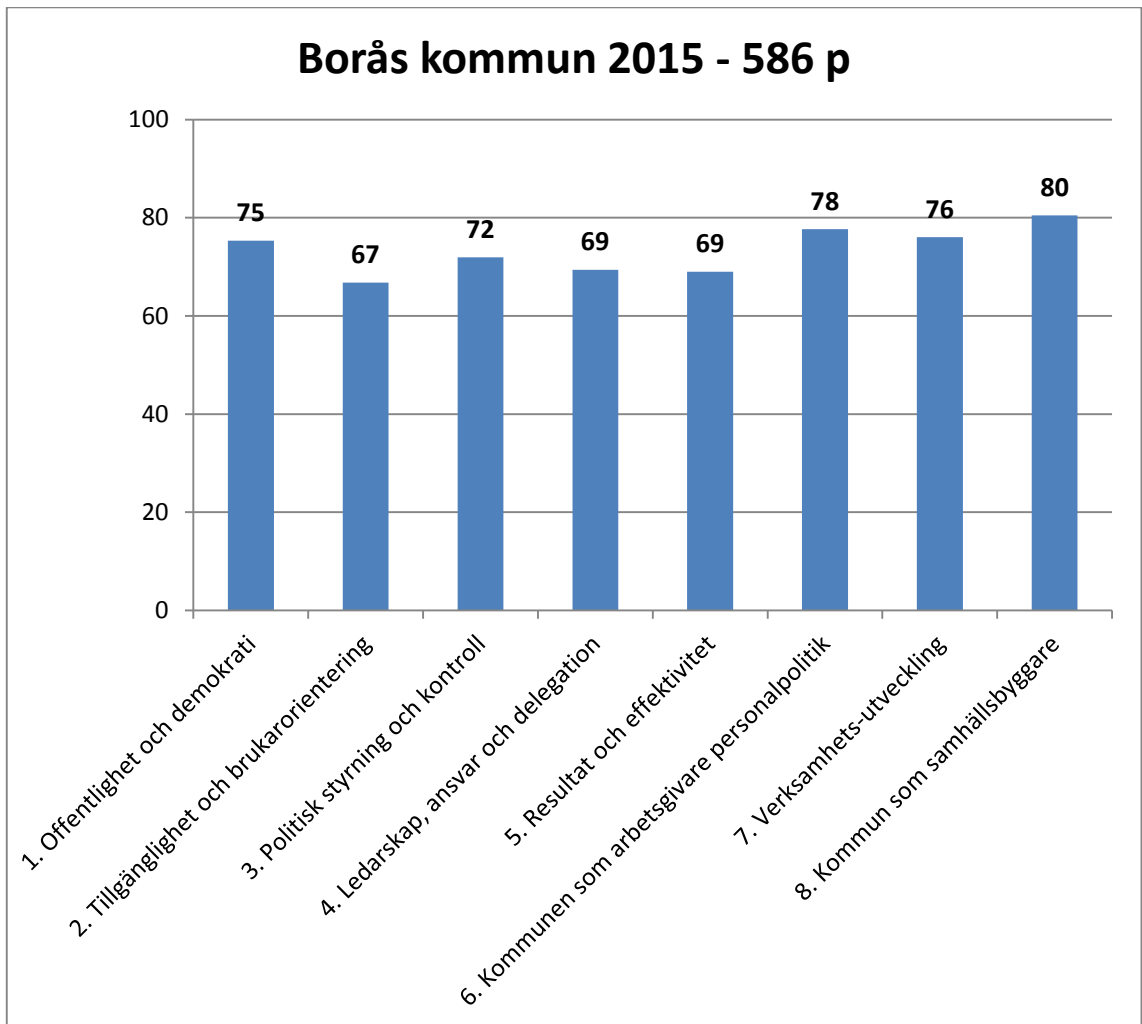
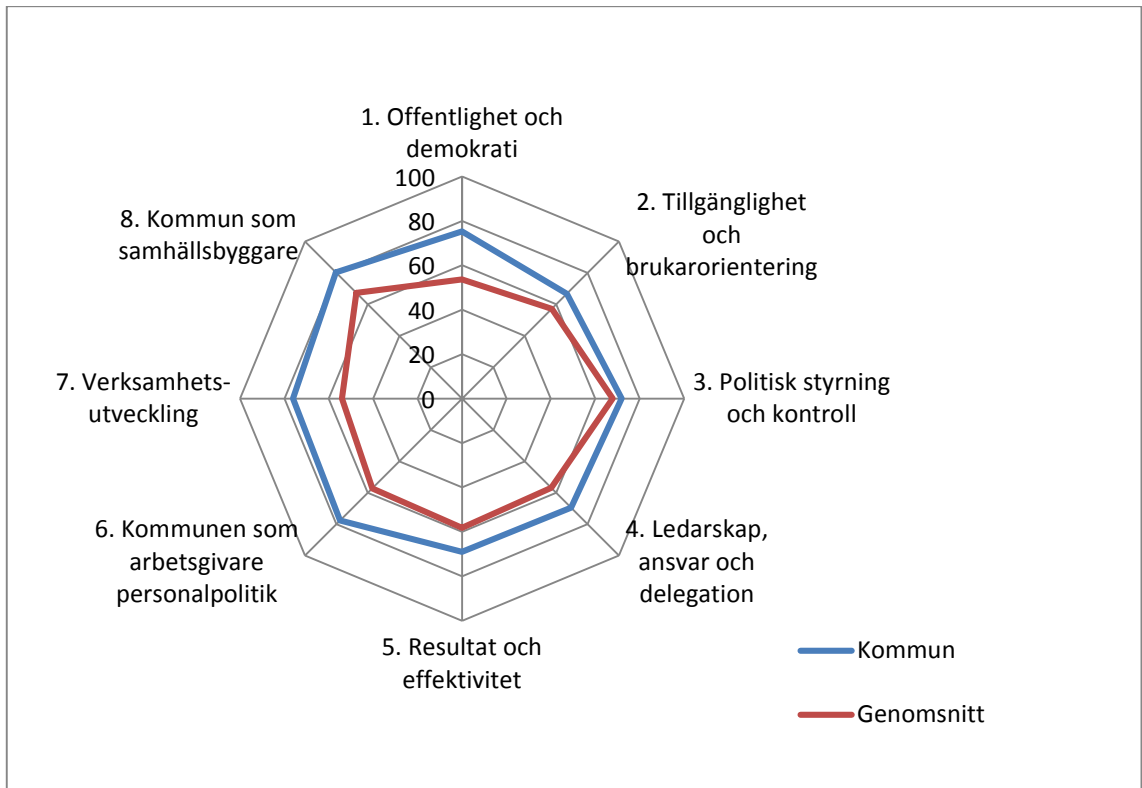
Utvärderingen

Utvärderingen av Borås kommun genomfördes i februari 2015 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Kommunkompassen 2.0		
	2015	2013
1. Offentlighet och demokrati	75	67
2. Tillgänglighet och brukarorientering	67	53
3. Politisk styrning och kontroll	72	65
4. Ledarskap, ansvar och delegation	69	65
5. Resultat och effektivitet	69	68
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	78	65
7. Verksamhetsutveckling	76	65
8. Kommun som samhällsbyggare	80	67
Totalt	586	515

I nedanstående diagram illustreras Borås profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Medelvärdet för dessa 60 kommuner är 472.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	75

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Boråsbornas 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, 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.

Sammanfattning offentlighet och demokrati

Det framgår med tydlighet, genom riktlinjer, uppföljning och utbildning av politiker samt medarbetare, vilka avsikter Borås har med att utveckla demokrati och information till invånarna. Tillsammans med konkreta aktiviteter anser vi att kommunen utgör ett gott exempel.

Borås har underlättat för medborgare att följa den demokratiska processen genom att göra handlingar mm lättillgängliga och mötestillfällen kända via annons i lokalpress och på webb. Borås ger ut flera publikationer exempelvis ”Så klart Borås” som innehåller information riktad till alla invånare. Fullmäktige och styrelsemöten webbsänds. Alla nämnder (ej då sekretess råder) är öppna, gäller även bolagen. Borås stad förekommer på sociala medier men användningen styrs än så länge av vilka som är intresserade.

Information om olika resultat publiceras lättillgängligt på webben, t ex resultat från medborgarundersökningen och öppna jämförelser. På samma sätt finns revisionsrapporter tillgängliga. I slutet av året ger man ut en publikation ”det hände i Borås” med kort information om vad som åstadkommit under året. Borås använder IT-stödet väl när det handlar om information även om inte alla kan tillgodogöra sig informationen den vägen.

Riktlinjer för medborgardialog har kompletterats med en handbok med dialogens roll, principer och metodval. Vi noterade att dialoger inte erbjuds i samband med budgetprocess, kanske ett utvecklingsområde? Ett flertal medborgarråd finns, vi uppfattade att dessa får möjlighet att ha synpunkter tidigt i olika planeringsprocesser.

Vid ett antal fullmäktige och styrelsesammanträden finns möjlighet för invånare att ställa frågor. Via gemensam synpunktshantering, möjlighet att lämna e-petitioner finns ytterligare kanaler för invånare att påverka. Systemet för att ta om hand synpunkter och återkoppla uppfattade vi som seriös och genomtänkt. Viktigt att följa upp utfallet av systemet.

Borås deltar fortsättningsvis i SCB:s medborgarundersökning. Resultatet finns tillgängligt och används i verksamheternas förbättringsarbete.

En arbetsgrupp är tillsatt med ansvar för arbetet med att motverka korrupktion. Här finns ett pågående arbete. I januari 2015 antogs ”Vårt förhållningssätt”, en policy för att motverka oegentligheter. Man utreder även frågan om så kallad ”whistleblower”.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för öppenhet och demokrati• Egna tidningar/informationskanaler• Lätt att få kontakt med politiker• Återkommande medborgarundersökningar samt initiativ-/förslags system	<ul style="list-style-type: none">• Pröva dialogen i samband med centrala beslutsprocesser• Whistleblower

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	67

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Högt tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Sammanfattning tillgänglighet och brukarorientering

I kvalitetspolicyn och i visionsdokumentet framgår vilket förhållningssätt som ska råda i förhållande till brukare.

Bemötande finns i vissa fall som kriterium i annonser vid nyrekrytering och finns som en del av generella lönekriterierna. Vi såg vid denna utvärdering inte något konkret exempel på att man på något annat sätt belönar arbetsgrupper eller personer som utmärkt sig särskilt när det gäller bemötande. En digital bemötandeutbildning finns på intranätet och en traditionell planeras, något som säkert lyfter området ytterligare.

Borås, som tidigare fått tillgänglighetspris, mäter och följer regelbundet upp tillgänglighet och bemötande. Borås har anslutit sig till en tillgänglighetsdatabas vilket är positivt. Man bör dock uppdatera brutna länkar regelbundet i annat fall blir inte funktionen användbar. Ett problem som även uppmärksammats på andra håll.

Bra information om service o tjänster via jämförelsefunktionen. Med talande webb, teletalsfunktion, lättläst samt finsk text (finsk förvaltningskommun) tillgodoser man flera gruppers behov av information. Borås har ingen serviceenhet men bra kontaktinformation om adresser, öppettider mm till kommunens olika verksamheter samt till de tre stadsdelskontoren. Det vi funderade över var hur man tillgodoser tillgängligheten för de stora invandrargrupperna som flyttat till kommunen under senare år.

Valfrihet erbjuds generellt men med begränsningar som platsbrist. Lagen om valfrihet tillämpas för daglig verksamhet och hemtjänst. Inom omsorg, förskolor och skolor erbjuds verksamhet hos andra utförare.

Vi uppfattade att det fanns en hög medvetenhet i Borås om betydelsen av att veta vad brukaren anser. Alla verksamheter gör brukarundersökningar enligt gemensam modell. Undersökningarna blir underlag för förbättringsarbete. Arbete för att ge återkoppling till brukare pågår. Jämförelser av brukarundersökningar sker primärt inom respektive verksamhetsområde. Tyvärr används inte jämförelser som utvecklingspotential mellan olika verksamheter. Kanske ett utvecklingsområde? Systemet med kvalitetssamordnare fungerar möjligtvis som en garant för kunskapsflöde över förvaltningsgränserna?

En reflektion vi hade var om enkäter i tillräcklig hög grad kompletteras med andra typer av undersökningar. Enkäter har sina brister bland annat på grund av brukarens beroendeställning eller påverkan av den ”allmänna debatten vid frågetillfället.

Borås har valt att inte tillämpa så kallade tjänstegarantier/servicedeklarationer. Det som finns är värdighetsgarantier inom äldreomsorgen. Borås har nyligen infört en samlad synpunkts-förslags och klagomålshantering. Något vi såg som ett gott exempel. Det finns också en tydlig ordning för hur dessa tas om hand, även återkoppling.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydliga ambitioner med bemötande och tillgänglighet • Bra information om service och tjänster • Samlad synpunktshantering • Värdighetsgarantier i hemtjänst 	<ul style="list-style-type: none"> • Belöna enskilda/grupper som utmärker sig vad gäller bemötande • En väg in för <u>alla</u> • Utveckla potentialen i att använda brukarundersökningar i jämförelser?

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	72

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. 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 någon form av 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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Sammanfattning politiskt styrning och kontroll

Borås vision 2025 består av 7 strategiska områden. Till varje strategiskt område hör ett antal indikatorer och riktade uppdrag. Systemet från vision och värdegrund till mål och uppföljning framgår i styrdokumentet. Men, man ställer sig ändå frågan om politikernas möjligheter att styra utifrån mängden målvärden, uppskattningsvis fler än 150. Har frågan ställts till fullmäktiges politiker?

Budget och verksamhetsplanens mål och indikatorer återspeglas i respektive nämnd. För bolagen gäller övergripande styrdokument som vision och policys. Vi såg att bolagsstyrningen å ena sidan var tydlig genom regelbundna samråd och chefsmöten men å den andra sidan uttrycktes inte koncernansvaret skriftligt i ägardirektiven. Något som kan göra spelreglerna helt personberoende. I koncernledningsgrupp ingår såväl bolags VD som förvaltningschefer. Vi vill lyfta fram ett bra exempel på koncernnytta, det var då bostadsbolaget ordnade lokaler för läxläsning för att bland annat bidra till att alla ska klara skolan.

Vi noterar att det skett ett städningsarbete av styrdokument och regler för tillkomst av nya. Ett föredömligt arbete.

Bra system för uppföljning och rapportering men kopplingen mellan måluppfyllelse och resursåtgång är svag. De ekonomiska redovisningarna och måluppfyllelse sker på olika platser i uppföljnings dokumenten. I den sk 10 –dagars redovisningen rapporterar förvaltning ekonomisk avvikelse till ledningskansli tio dagar in i varje ny månad. Verksamhetsredovisning sker varje tertiäl. TUPP-möten (vid behov) och PLUPP-möten (löpande) är två forum för att följa upp och diskutera avvikelser. I dessa ingår nämndernas presidium, ansvariga kommunalråd, ansvariga chefer samt tjänstemän från stadskansliet. Borås använder Stratsys, användningen har ökat men varierar från person till person.

Delegationen vad gäller ekonomi och personal är tydlig men den hade inte full acceptans i hela organisationen. T ex är lönesättning central vilket några menade försvårade möjligheterna att rekrytera nyckelpersoner. I förhållande till grannkommuner hade man sämre konkurrensförmåga.

Vi såg att politiker och tjänstemän arbetar nära varandra. Något som känns naturligt och självklart i ett avseende men inte när det gäller att ta fram underlag. I det fallet menar vi att rollerna blandas samman. Ett underlag eller tjänsteskrivelse bör vara förvaltningens objektiva underlag som innehåller en bakgrunds- och problembeskrivning samt förslag till olika vägval och konsekvenser av dessa. Vi vill betona möjligheten för såväl majoritet som opposition att sätta sig in i ett ärende. Det bör gå före kravet på effektivitet i beslutsfattandet som sannolikt uppnås genom politiskt beredda ärenden.

Det finns gott om formella och informella mötesplatser där politiker och tjänstemän möts. Det är svårt för en utomstående om många möten är bra eller ej. Det kan handla om att man hittat rutiner som fungerar väl. Många möten kan också vara uttryck för att rollerna är otydliga, att politikerna tycker att det är svårt att styra eller att tjänstemän inte känner att de har mandat.

För att lära sig mer om verksamheterna har varje fullmäktigeledamot två dagar per år för besök. I stadsdelarna finns faddersystem. Kommunalråden och nämndernas ordföranden har regelbundna träffar för att informera varandra om situationen i verksamheterna.

Varje nyvald ledamot erbjuds grundutbildning. Därutöver ger nämnderna ”sina” politiker sak inriktade utbildningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrning och uppföljning präglas av helhetstänkande med vision och värdegrund • Antalet styrdokument har minskats och riktlinjer om hård styrning av tillkomst av nya införts 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjänsteskrivelser bör vara objektiva • Undersök politikernas syn nöjdhet med förvaltningen

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektorieellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	69

Allmänt

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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sammanfattning, ledarskap, ansvar och delegation

I chefspolicy, chefsutvecklingsprogram mm konkretiseras strategin för ledarskapet i Borås. Vi noterade att Borås kommunchef inte är chef över cheferna. Kommunstyrelse anställer och avvecklar såväl kommunchef som förvaltningschef (stadsdelschef). Något som inte kompassen efterfrågar men som vi ändå påpekar. Vi tror att det är något som kan påverka kommunchefens möjlighet att leda organisationen och som kan begränsas av partipolitik.

Resultatenheterna har frihet att omfördela resurser inom ram med vissa inskränkningar som att rekrytera och sätta löner. Frihet att disponera över- eller underskott finns inte. Kommunstyrelsen måste godkänna användning av överskott.

Projektmodell finns som praktiskt stöd för att driva projekt. En sammanställning av pågående projekt finns numera. I vilken mån den används är nog för tidigt att uttala sig om.

Att styra och leda verksamhet i processer är svårt men nödvändigt om brukarnas behov inte ska trilla mellan stolarna eller resurser användas på fel sätt. Borås tidigare prioritering av skolresultaten kan ses som ett exempel på en process. Målet var tydligt och likaså ansvaret. Alla skulle bidra utifrån sina olika uppdrag. Resultaten förbättrades ju också. Ibland finns en missuppfattning om att med processer alltid måste finnas en budget, något som inte stämmer. Däremot är konkreta mål och uppföljning centralt. Borås prioritering av äldreomsorg 2015 kanske kan lära av skolförbättringsarbetet?

Det finns allmänt hållna förväntningar på cheferna i chefskriterierna. Konkretiseringar ska framgå genom lönedialogen. Inga specifika resultatkrav anges för chefer. Om inte förväntningarna på chefen infrias löser man det från fall till fall. Goda ledarprestationer och andra goda exempel synliggörs i ”fredagssoffan” på intranätet eller möjligtvis i personaltidningen ”Saxen”.

Förvaltningens sätt att säkra att mål och uppdrag diskuteras och sprids i hela organisationen är ett gott exempel. Flera forum finns för chefer och kommunchefen är alltid aktiv på chefsträffar samt skriver krönika i personaltidningen. Förvaltningschefer gör likadant på sin nivå. Man betone vikten av att vara synlig i sin organisation.

Borås har ett genomtänkt stöd för sin chefsutveckling. Chefsintroduktion för nya, erbjudande om mentorskap, en strategi för att identifiera och stödja personer i organisationen som vill ta på sig ett chefskap. Det finns en chefsgrupp som regelbundet tillsammans med kommunchefen arbetar för att utveckla chefsförsörjningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tvärgående projekt beskrivna • Chefs-och ledarutveckling med forum för information och dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Se över delegationen • Utforma principer för tvärspektoriella processer • Chefskontakt med uttalade sanktioner och stöd om man inte klarar uppdraget

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	69

Allmänt

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 detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Sammanfattning, resultat och effektivitet

Ingen uttalad och övergripande strategi för resultat och effektivitetsutveckling finns. Däremot följs såväl resultatmått som effektivitetsmått upp.

Eftersom inte tjänsterna generellt kostnadsberäknas byggs budgeten upp utifrån föregående års ram. Denna räknas upp utifrån volymökningar, löneökningar mm. Inom några verksamheter, LSS, IFO och ÄO mäter man kostnad per brukare, däremot inte när det gäller kostnad i relation till uppnådd kvalitet. Vi noterade att en handbok som stöd för att analysera resultat tagits fram.

Borås har en bra ordning som gäller alla nivåer för att hantera både ekonomiska och verksamhetsmässiga avvikelser. Avvikelserna redovisas öppet och förvaltningen upprättar handlingsplaner. Den så kallade 10-dagars rapporten, en ekonomisk uppföljning 10 dagar in i varje ny månad, ska säkra att en regelbunden kontroll av det ekonomiska läget.

Kvalitetsnätverket driver på och stödjer arbetet med ständiga förbättringar. Gemensamma workshops är ett sätt att samordna arbetet. Metoder som lean, SixSigma, ISO-certifiering är exempel som används.

Utan tvekan finns gott om forum för att diskutera resurser och resultat. Agendan för APT är standardiserad så att dessa frågor finns med. En synpunkt från intervjuerna var att man pratar lite för mycket om resurser och lite för lite om kvalitet. Man använder sig av Stratsys för att samla mål och uppföljning. En process som tagit tid eftersom implementeringen skett successivt.

Vi såg fler exempel på aktivt jämförelsearbete inom egna enheter, tex skola och bibliotek. När det gäller jämförelser med externa utförare bedömde vi det som lite mindre frekvent. Inom t ex skolområdet fanns privata utförare som inte ville avslöja ”affärshemligheter”. Sedan lång tid har Borås ett aktivt samarbete med 10-gruppen som består av landets tio största kommuner. I det

nätverket sker jämförelser inom flera verksamhetsområden. Borås deltar i KKiK, kommunens kvalitet i korthet.

För att effektivisera verksamheterna samverkar Borås med andra om exempelvis gymnasiein- tagning, flyktingmottagning, räddningstjänst och FoU. Kommunen samverkar med civilsam- hälle när det gäller exempelvis fritidsaktiviteter för äldre samt när det gäller flyktingars möjlig- het att skapa sig ett liv i Sverige. En reflektion vi gör är nödvändigheten av att ständigt utvär- dera samverkan. Ibland kan samverkan försvåra öppenheten och det finns exempel på försämrad effektivitet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • En bra ordning för uppföljning och kommunikation kring avvikelser • Ett systematiskt arbete med ständiga förbättringar för att effektivisera 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategier för resultat-och effektivitetsutveckling

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	78

Allmänt

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 nyre- kryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sek- torn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Sammanfattning, kommunen som arbetsgivare, personalpolitik

Det personalpolitiska programmet uttrycker vad kommunen vill som arbetsgivare. Borås har problem att rekrytera vissa nyckelgrupper. På olika sätt försöker kommunen öka attraktiviteten. I t ex ”Magasin 248” presenterar man ett axplock av alla de olika 248 yrken som finns i kom- munen. Mässor är ett annat sätt att försöka nå blivande anställda. Magasinet har kombinerats med en webbplats kring 248 olika jobb med personporträtt om vad man tycker som anställd. Man medverkar på arbetsmarknadsdagar och samverkar med Södra Älvsborgs sjukhus utifrån möjligheten att dela vissa tjänster.

Vi menar att Borås är ett gott exempel på hur man kan arbeta för att framstå som attraktiv arbetsgivare. Som anställd får man ett friskvårdsbidrag och fri tillgång till exempelvis befintliga friluftsgårdar och badanläggningar. Försäkring för nyanställda i tre månader samt möjlighet att leasa miljöbil är andra exempel. Kommunen har i kollektivavtal fastställt att man ska verka för att öka andelen heltider. Från och med 1 augusti 2014 ska alla tillsvidareanställda ha rätt till heltid. Alla har också rätt att ansöka om tjänstledigt för önskad sysselsättningsgrad.

Många chefer ökar kompetensen genom att gå en bemanningsutbildning. Personaltidningen Saxon är ett forum där kommunchefen skriver ledaren.

Alla ska göra kompetenskartläggningar men vi saknade en övergripande samlad bild av läget där även en analys ingår. Inom skolan hade man dock mycket bra koll på läget.

Utvecklingssamtal sker varje år där individuella utvecklingsplaner görs. Den kompletteras med ”mätsticken” som är en snabb temperaturmätare med två frågor. När det gäller medel för kompetensutveckling kunde vi inte se något särskilt budgetsystem för det. För chefsutveckling finns central budget, för övrigt finns resurser på förvaltningar. I några personalgrupper anser man att man får ”fel” kompetensutveckling, kanske något att fundera över?

Individuella lönesamtal enligt ”dialogmodellen” sker årligen även om en några på grund av tidsbrist genomförs tillsammans med utvecklingssamtalet. Det finns centrala lönekriterier. Lönesystemet belönar individ, ej grupp men enligt nytt förslag ska man göra det möjligt att även premiera grupper som utvecklar skolan.

Vartannat år genomför man en medarbetarenkät. Den kompletteras med SKL:s HME-frågor. Koncernledningsgruppen utvärderar och analyserar enkäten samt gör plan för förbättringar. Vi kunde inte hitta resultat av dessa analyser vilket gör att vi ställer oss frågan om vad medarbetarna får för återkoppling. Som stöd i arbetsmiljöarbetet har en arbetsmiljöhandbok tagits fram.

Mångfaldsarbetet sker genom utbildning och stöd till chefer, APT tid för mångfaldsfrågor. Politiker har utbildats i HBTQ. Ett försök till styrd rekrytering/positiv särbehandling med ”annan bakgrund” fick inte genomföras för personalavdelningen. Det finns exempel på kompetensutveckling och värdegrundsdiskussioner. Sammantaget tyckte vi inte att arbetet med mångfaldsfrågor kändes så kreativt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Bra strategier för att rekrytera o behålla. Hög svansföring som attraktiv arbetsgivare • Medarbetarsamtal med mätsticka • Bra arbetsmiljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande kompetenskartläggning • Behov av att utveckla mångfaldsarbetet

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	76

Allmänt

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, LEAN 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 identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram 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. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sammanfattning, verksamhetsutveckling

Det strategiska kvalitetsarbetet uppfattade vi som genomtänkt. Kvalitetspolicy, handbok, utbildning ingår i chefsutvecklingsprogrammet. Varje förvaltning har kvalitetssamordnare som får särskild kompetenshöjning inom området. Inom IT området tillämpas en tjänsteförvaltningsmodell som för närvarande implementeras. Modellen innebär förtydligande när det gäller verksamhetskrav med realisering och förvaltning av IT stödet.

Central kvalitetsgrupp, enheten för kvalitet och utveckling på stadskansliet, samordnar arbetet på övergripande nivå och erbjuder metodstöd för exempelvis lean, SixSigma. Förvaltningarna väljer ganska fritt vilka metoder de vill använda. Stratsys används och ska ses som ett stöd i kvalitetsarbetet.

Borås är ett gott exempel när det gäller att utsätta kommunen för externa utvärderingar. Kommunkompassen, flera förvaltningar är ISO-certifierade är exempel. Likaså olika miljöledningssystem och Grön Flagga inom skolan, kollegial granskning när det gäller kommunens kontrollverksamhet inom miljöområdet tillsammans med ett antal andra kommuner inom VGR. Inom näringslivsområdet görs flera utvärderingar.

Chefer som deltar i nätverk premieras och uppmuntras, det är något som följs upp. När det gäller systematisk omvärldsbevakning så finns inte någon modell beskriven. Det ligger i chefsuppdraget men omvärldsbevakningen får sällan systematisk karaktär. Vi reflekterade över att det inte fanns särskilt många exempel på samarbete med universitet och högskolor för att utveckla verksamheterna. Kanske ett utvecklingsområde?

Rent allmänt menade flera av de vi intervjuade att man är generös med att lyfta fram goda prestationer. Däremot är det svårt att hitta något heltäckande system. ”Fredagssoffan” nämndes vid förra utvärderingen men vi menar att kommunen har muskler för att göra mycket mer inom området. Skolan utmärker sig när det handlar om att aktivt sprida goda exempel. På ”pedagog Borås” sprids goda exempel, skrivs artiklar mm. I år ska man ha en bildningsgala för första gången med prisutdelning.

Man söker frekvent olika utmärkelser som ett sätt att stärka självbilden.

Intranätet är tillgängligt för alla men fortfarande används e-post som den viktigaste informationskällan. Inom skolan används ett system kallat pingpong med en chattfunktion där lärare kan kommunicera med varandra men även med elever.

Vad gäller IT-system så upplevde en del vi intervjuade att det finns en del störningar i nuvarande system. Samordning som ofta är ett önskemål kräver hög grad av standardisering vilket inte passar alla. Vi uppfattade att Stratsys ska vara det centrala systemet för styrning med sammanlänkning av information om budget, mål och indikatorer samt redovisning av resultat.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det genomtänkta kvalitetsarbetet • Flertal externa kvalitetsbedömningar • Deltagande i nätverk • Modell tydliggör ansvar för IT utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk omvärldsspaning och analys • Samverkan med universitet/högskolor för att utveckla tjänsterna? • Utveckla arbetet med kreativitet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	80

Allmänt

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, tillväxt och en hållbar utveckling.

Sammanfattning, kommunen som samhällsbyggande

Det finns strategier för samhällsbyggande, när det gäller samverkan med civilsamhället är det vår tolkning utifrån visionen.

Även om det inte ännu finns en övergripande överenskommelse med civilsamhället såg vi många exempel på samverkan. Forum runt EU migranter med kyrkan, Röda Korset mfl. I stadsdelarna finns ett frekvent samarbete med föreningar kring exempelvis fritid och folkhälsofrågor. Borås stödjer aktivt ideella föreningar. Det kan handla om allt från att öka jämställdhet och trygghet till att föreningar får stöd för att driva anläggningar. Miljöförvaltningen har en naturvårdsfond där ekonomiskt stöd kan sökas. ”En snabb slant” administreras av Kulturförvaltningen där föreningar och enskilda som har en idé kan söka stöd.

Samarbeten där såväl civilsamhälle som företag, kommunen och andra parter såg vi också exempel på. Arbetet kring Textile Fashion Center och Market Place Borås och samarbetet kring skulpturstaden Borås är kända och måste nämnas. Ett orangeri som invigs sommaren 2015 är initierat av invånare och är tänkt som mötesplats för många parter, däribland civilsamhället.

Borås har både ett regionalt och lokalt kulturuppdrag. I det regionala finns uppdrag som industrihistoria. Det regionala kulturuppdraget påverkar det lokala kulturutbudet. Det finns inget övergripande kulturråd, däremot träffas alla kulturföreningar en gång per år. I linje med ”skulpturstaden” finns en skulpturstadsgrupp som diskuterar utveckling av staden. Borås har egen stadsteater. Föreningar kan få stöd genom exempelvis reducerad hyra i kulturhuset och i museer. Pensionärsföreningar får fri tillgång till alla kommunens lokaler.

Borås har kulturskola med filialer i stadsdelarna. Gratis för barn i utsatta områden, låg avgift för övriga eftermiddagsaktiviteter. Ett gott exempel på hur kommunens verksamheter görs tillgängliga för alla. Man delar ut både kulturpris och kulturstipendium. Man har även en kulturbelöning för god kulturgärning. Stadsbyggnadspris delas ut var tredje år.

Varje år anordnar kommunen en mängd olika kulturarrangemang. Skördefest, kulturnatten, barnkulturfestival, spelmansstämma är några exempel.

För att veta hur näringslivet ser på kommunens service gör Borås sedan ett år tillbaka mätningen ”insikt”. Nätverk med andra kommuner ger möjlighet att jämföra och utveckla stödet till näringslivet. Ett flertal forum finns för att utveckla det direkta samarbetet med näringslivet. När behov finns erbjuds kompetensutveckling som oftast handlar om myndighetsfrågor som tillståndsgivning.

Vi ansåg att företagsbörsen som syftar till att underlätta succession av mindre företag och ”En dörr in” för företag är bra exempel på hur en kommun kan stärka det lokala näringslivet. Vi tyckte också att näringslivets samarbete med kommunens verksamheter var intressanta. Teknikcollege där flera företag är med och erbjuder praktikplatser, Navet som är en regional nod för att testa naturvetenskapliga experiment, företag som sponsrar läxläsning ”grade up”, sommarskola och entreprenörsskola. Genom flera internationella samarbeten främjas det lokala näringslivet. I ett biogasprojekt är ett tiotal företag inblandade. Med utgångspunkt från Textile Fashion Center pågår ett textilsamarbete.

Borås har nordiska vänorter. Man är även med i några internationella nätverk som Waste Recovery som handlar om textil utveckling och Fairtrade City. Det finns flera EU-finansierade pro-

jekt i verksamheterna, inom kost o lokalvård, skolan och förskolan. Man deltar inte i mässverksamheter för närvarande, motiven till det framgick inte vid intervjun.

Borås är eko-kommun och har mål och indikatorer för att följa upp minsknings av utsläpp från växthusgaser, kemikalier och andra miljöbelastande ämnen. Kommunen arbetar också med energieffektiviseringsprogram i de egna verksamheterna. Många är aktiva i olika nätverk på miljöområdet. Några av de vi intervjuade uppmärksammade oss på att miljömål och övergripande mål krockar. Något att kanske se över?

Kommunens arbete med information och utbildning av invånare, anställda, föreningar o företag menar vi är ett bra exempel på aktivt miljöarbete. Metoder som används är föreläsningar, nyhetsblad, webbinformation, sociala medier, olika evenemang och kampanjer.

När det gäller social hållbarhet är det en prioriterad fråga. Vi redovisar inte alla satsningar men det handlar t ex om ett ge unga feriejobb och att bygga in perifera bostadsområden mot city. När det gäller integration prioriteras fem områden, demokrati och inflytande, motverka segregation i boendet, arbete, utbildning och trygghet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Positiv segregering av kulturavgifter• Företagsbörs och ”en dörr in” för företag• Starkt miljöarbete som en del av hållbarhetsfrågan	<ul style="list-style-type: none">• Aktiv marknadsföring på internationella arenor t ex mässor

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Borås kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	13	15	85%
1.2	Hur informeras medborgarna?	15	20	79%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	20	25	81%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	21	30	69%
1.5	Etik - hur hantera korrupktion?	6	10	59%
		75	100	75%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	55%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	10	15	67%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	67%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	15	51%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	11	15	70%
		67	100	67%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	95%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	18	25	71%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	81%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	10	20	50%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	10	15	63%
		72	100	72%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	10	20	50%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	9	15	58%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16	20	80%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	18	20	88%
		69	100	69%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	9	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	17	20	90%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	70%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	14	20	69%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	67%
		69	100	69%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	14	15	90%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	18	20	89%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	65%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	81%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	13	15	87%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		78	100	78%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	14	15	92%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	24	25	97%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	11	20	57%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	13	20	67%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	68%
		76	100	76%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	80%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	20	64%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	18	20	91%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	79%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	56%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	20	20	100%
		80	100	80%

5 Kortfakta om Borås kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000 - 200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd 2014	107 022 personer	
Folkökning/minskning 2013 - 2014	+ 1 027 personer	
Årsarbetare totalt 2014	8 222 årsarbetare	
Årsarbetare ökning/minskning från 2013	+ 177	
Partier som ingår i styret efter valen 2014	S, V, Mp	