

---

# Kommunekompasset

Evaluering af Stevns Kommune



**KREVI.**

## KREVI

Stevns Kommune har takket ja til at deltage i KREVI's pilottest af evalueringsredskabet Kommunekompasset. I denne rapport præsenteres resultaterne af kommunekompassmålingen.

Rapporten giver indledningsvist en kort præsentation af KREVI's pilotprojekt og en overordnet præsentation af redskabet Kommunekompasset. Derudover rummer rapporten de resultater, som kompassmålingen af Stevns Kommune viser. På baggrund af redskabet, gives der en samlet vurdering af kommunen og dens styrker og svagheder inden for otte forskellige temaer, og der gives forslag til, hvor der kan hentes inspiration, hvis kommunen ønsker at arbejde med nogle af de foreslåede områder.

Rapporten er udarbejdet af Hanne Søndergård Pedersen og Marianne Schøler Møller i samarbejde med professor Morten Ølgård. Tak til Stevns Kommune for deltagelse i KREVI's pilottest af Kommunekompasset. KREVI er alene ansvarlig for den endelige rapport.

KREVI, maj 2009  
Peter Holdt-Olesen  
Konstitueret direktør

## KREVI.

Olof Palmes Allé 19  
8200 Århus N  
[www.krevi.dk](http://www.krevi.dk)  
[post@krevi.dk](mailto:post@krevi.dk)

T: 7226 9970  
F: 7226 9980

ISBN 978-87-92258-35-9(elektronisk version)

Grafisk design: Designit



# 1 RESUMÉ

Denne rapport viser resultatet af en måling med Kommunekompasset for Stevns Kommune. Målingen er en del af en pilottest, hvor redskabet testes i fem danske kommuner. De øvrige pilotkommuner er Ringkøbing-Skjern, Sorø, Silkeborg og Odder. Selve målingen er foretaget i perioden 23.-25. marts 2009 og baserer sig på interview med 45 personer samt en gennemgang af kommunens dokumenter.

Kommunekompasset er et værktøj til benchmarking af kommunale processer med henblik på kommunal organisationsudvikling. Redskabet vurderer altså kommunens processer og ikke dens resultater og kan derfor være et supplement til andre metoder til vurdering af kommunen.

Kommunekompasset analyserer kommunen ud fra idéen om *den kommunale styringskæde*, dvs. idéen om, at det politiske niveaus arbejde påvirker arbejdet i administrationen og produktionen af offentlige services, hvilket igen påvirker lokalsamfundet i kommunen. Kompasset ser også på kommunen som arbejdsplads.

Kommunekompasset fokuserer derfor på følgende otte temaer:

1. Offentlighed og demokratisk kontrol
2. Tilgængelighed og brugerorientering
3. Klarhed i samspillet mellem politikere og administration
4. Ledelse, decentralisering og delegering
5. Ledelsesinformation og rapporteringssystemer
6. Personalepolitik
7. Fornyelses- og innovationspolitik
8. Lokalsamfundsudvikling

For hvert af de otte temaer er der opstillet en række indikatorer. Der kan gives op til 100 point inden for hvert tema – dvs. at 800 point er det maksimale.

Rationalet for at gennemføre en kompsmåling er, at kommunen – med en relativ beskedent indsats – kan få en pejling på, hvordan kommunens processer er i sammenligning med andre kommuners processer. På den baggrund kan man vurdere, om der er områder, hvor man ønsker at udvikle sig, og man får samtidig også oplysninger om, hvor man kan søge inspiration til denne udvikling. Kommunekompasset anvendes internationalt – særligt i Norge og Sverige. Derfor giver en kompsmåling også rig lejlighed til at lære af andre landes kommuner.

Stevns kommune får samlet set 355,5 point i kompsmålingen. Fordelingen på de otte temaer fremgår af tabellen:

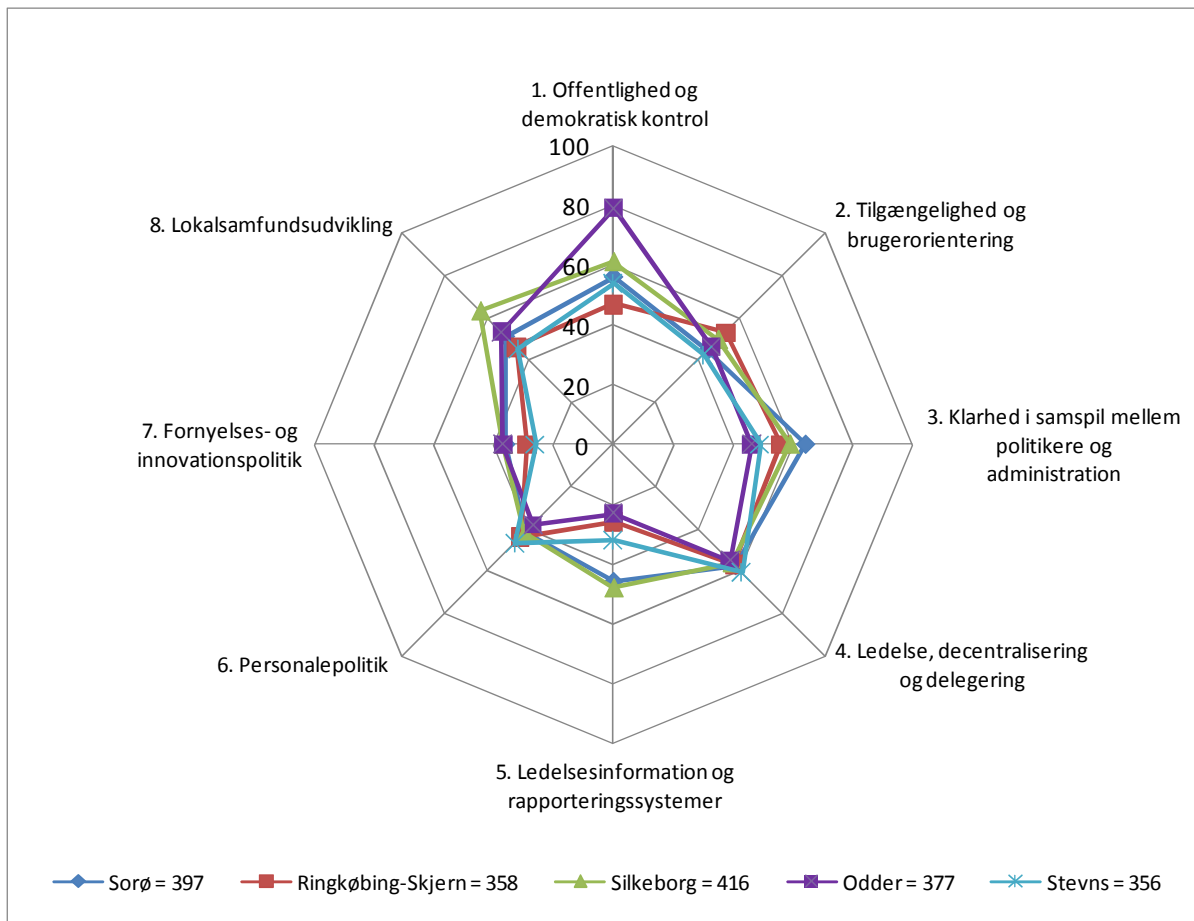
Tabel 1.1: Stevns Kommunes point fordelt på temaer

Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	54
2 Tilgængelighed og brugerorientering	42,5
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	49
4 Ledelse, decentralisering og delegering	60,5
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	32
6 Personalepolitik	46,5
7 Fornyelses- og innovationspolitik	26
8 Lokalsamfundsudvikling	45
I alt	355,5

Stevns Kommune får sine højeste point på tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. Det er særligt de decentrale ledeses råderum, der giver mange point. Kommunen får sine laveste pointtal på tema 7 – Fornyelses- og innovationspolitik. Her er udviklingspotentialet særligt stort i forhold til at arbejde med kvalitetssikrings- og kvalitetsudviklingssystemer.

Nedenfor vises Stevns pointscore i forhold til de øvrige pilotkommuners scorere.

Figur 1.2: Sammenligning af de fem pilotkommuner



Det fremgår af figuren, at Stevns i sammenligning med de øvrige pilotkommuner klarer sig relativt godt i forhold til tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering og i forhold til tema 6 - Personalepolitik. Kommunen klarer sig mindre godt i forhold til tema 7 – Fornyelses- og innovationspolitik.

Der er nogle områder, hvor Stevns i særlig grad kan være inspiration for andre kommuner. De tre årlige byrådsmøder i forsamlingshuse er en rigtig god idé, der kan styrke borgernes deltagelse. Ligeledes er muligheden for individuelle lønpakker også et tiltag, som andre kommuner kan inspireres af. Endelig har Stevns også et meget fint samarbejde med venskabskommunen Höör i Sverige og udstationerer kontorelever 3 mdr. i Irland.

En overordnet konklusion af pilottesten viser, at de danske kommuner – trods deres forskelle – alligevel ligner hinanden ganske meget. Så selvom der også kan hentes inspiration fra de øvrige pilotkommuner, er der ingen tvivl om, at der kan være meget at hente, ved at se nærmere på, hvad de norske og svenske kommuner gør.

## 2 INDLEDNING

I foråret 2008 var KREVI på studietur i Norge med det formål at indsamle internationale erfaringer med resultatmålinger. I den forbindelse stiftede KREVI bekendtskab med Kommunekompasset – et værktøj til kommunal organisationsudvikling.

Kommunekompasset bliver nogle steder beskrevet som et resultatmålingsværktøj til trods for, at det faktisk ikke måler på kommunens resultater, men derimod på den kommunale forvaltnings processer og systemer. En måling med Kommunekompasset siger derfor ikke noget om, hvorvidt en kommune har mere tilfredse borgere eller bedre kvalitet i dens serviceydelser sammenlignet med en anden kommune, men en kommunekompassmåling fortæller noget om, hvorvidt kommunen har processer og systemer, som sikrer en systematisk brug af og reaktion på borgertilfredshedsundersøgelser, og om kommunen har en strategi eller et system for kommunens kvalitetsarbejde. Kommunekompasset er således én måde at måle kommuner på, som kan være et supplement til andre metoder, som fx fokuserer mere på resultater.

Principperne bag Kommunekompasset er blevet brugt i mere end 12 forskellige lande – lige fra Namibia til New Zealand, og redskabet er særligt udbredt i Norge og Sverige, hvor omkring 65 norske og 75 svenske kommuner er blevet målt med Kommunekompasset.

Derfor igangsatte KREVI et pilotprojekt for at teste, om danske kommuner i lige så høj grad som svenske og norske kommuner finder Kommunekompasset brugbart til udvikling af kommunen<sup>1</sup>.

I alt deltager fem danske kommuner i projektet. Foruden Stevns Kommune medvirker også Ringkøbing-Skjern Kommune, Odder Kommune, Sorø Kommune og Silkeborg Kommune.

Udvælgelsen af kommunerne er sket i samarbejde med kommunaldirektørforeningen. Der er i udvælgelsen af kommuner tilstræbt variation i forhold til geografisk beliggenhed, kommunestørrelse og sammenlægningsstatus. Det afgørende udvælgelseskriterium har dog været interesse for udvikling og for Kommunekompasset som redskab, idet erfaringerne fra Norge og Sverige viser, at det er vigtig at have nogen i organisationen, som brænder for projektet, hvis kommunen skal få udbytte af en måling med Kommunekompasset.

I denne rapport præsenteres alene resultaterne af målingen med Kommunekompasset, og der gives ingen vurdering af selve redskabet. KREVIs evaluering af Kommunekompasset som redskab vil blive præsenteret i en særskilt rapport, som forventes færdig ultimo 2009.

---

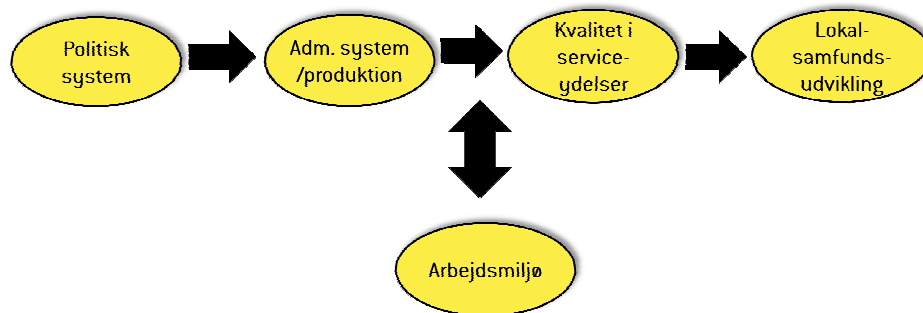
<sup>1</sup> Se KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien"

### 3 HVAD ER KOMMUNEKOMPASSET?

Kommunekompasset er et værktøj til benchmarking af kommunale processer med henblik på kommunal organisationsudvikling. Det giver grundlag for sammenligninger med andre kommuner og med egen udvikling over tid. Det giver dermed en kommune information om, hvor man står i forhold til andre – f. eks. foregangskommuner – og information om, hvad man kan gøre for at komme videre. Kommunekompasset er altså et redskab til udvikling af kommunen gennem *sammenligning og læring*.

Kommunekompasset analyserer kommunen ud fra idéen om *den kommunale styringskæde*, dvs. idéen om, at det politiske niveaus arbejde påvirker arbejdet i administrationen og produktionen af offentlige services, hvilket igen påvirker lokalsamfundet i kommunen. Kommunekompasset ser på de forskellige aspekter i styringskæden samt på kommunens rolle som arbejdsplads, hvilket er illustreret i figur 3.1 nedenfor.<sup>2</sup>

Figur 3.1 Kommunekompassets perspektiv på kommunen



Ud fra ovenstående betragtning kan kommunen ansues som bestående af fire systemer, der spiller sammen, men hvor kommunens rolle varierer. De fire systemer er kommunen som politisk system, som serviceproducerende virksomhed, som arbejdsplads og som udvikler af lokalsamfundet. Til hver af disse fire funktioner kan knyttes nogle værdier for, hvad der udgør god kommunal praksis. De værdier, som i Kommunekompasset forstås som god kommunal praksis, er gengivet i tabel 3.2 nedenfor.<sup>3</sup>

Tabel 3.2 Kommunekompassets perspektiv på kommunen

Kommunen som ...	Værdier
Politisk system	Demokrati og offentlighed: Borgernes mulighed for indblik og indflydelse i politik og forvaltning samt politikernes indblik og indflydelse på administration og produktion.
Virksomhed	Evne til at tilpasse sig indbyggernes krav og behov ud fra tilgængelige ressourcer.
Arbejdsplads	Evne til at mobilisere menneskelige ressourcer.
Nøgleaktør i lokalsamfundet	Evne til at udvikle lokalsamfundet.

<sup>2</sup> Baldersheim & Øgård, 1997: 10.

<sup>3</sup> Baldersheim & Øgård, 1997: 12

Kommunekompasset bygger på følgende antagelser om, hvad der er værdifuldt i de fire systemer:

*Politisk system:* For at borgerne skal kunne udøve demokratisk kontrol over lokalpolitikkerne er det en forudsætning, at de har viden om den lokale politik og forvaltning gennem offentlighed. Offentlighed betyder både tilgængelig og forståelig information til borgerne samt debat og deltagelse fra borgernes side. Politikernes kontrol med forvaltningen er et led i den demokratiske ansvarskæde. Politikernes kontrol er afhængig af deres evne til at formulere mål og beslutninger samt af kvaliteten af den information, som de modtager fra forvaltningen.

*Virksomhed:* Her vurderes kommunens evne til at omsætte tildelte ressourcer til serviceydelser, som indbyggerne er tilfredse med. Jo færre ressourcer der benyttes for at opnå en given grad af tilfredshed, jo bedre er systemets tilpasningsevne.

*Arbejdsplads:* Her vurderes, om organisationen mobiliserer de menneskelige ressourcer og formår at udnytte, fastholde og udvikle medarbejdernes viden og kreativitet.

*Nøgleaktør i lokalsamfundet:* I de fleste lokalsamfund er kommunen en vigtig aktør, som påvirker levevilkår og livskvalitet, og som dermed bidrager til at opretholde bosætning og lokalsamfundet. I mange kommuner er det et mål at holde på indbyggerne og at øge indbyggertallet. Det er derfor relevant at undersøge, hvordan kommunen spiller sammen med andre aktører – foreninger, kulturliv, erhvervsliv mv. – for at gøre kommunen til et godt sted at bo. I globaliseringens tidsalder vurderes det også som værdifuldt for kommunen at deltage på arenaer uden for kommunen – også internationalt – for at fremme lokalsamfundets udvikling.

Kommunekompasset vurderer kommunen ud fra, hvor godt den honorerer de ovennævnte værdier. Kommunekompasset forsøger at beskrive *kommunens faktiske systemer, rutiner og programmer* på otte forskellige temaer, dvs. kommunens iværksatte tiltag, fungerende procedurer og løbende forvaltningsprocesser. Den kommune, der evalueres, må kunne dokumentere sine tiltag på de forskellige områder for få at point for det. De kriterier, der anvendes i bedømmelsen af kommunen, blev udviklet af en international ekspertgruppe i forbindelse med uddelingen af en pris til "årets kommune" i 1993. Den tyske almennyttige Bertelsmann Stiftung var ansvarlig for prisuddelingen. Kriterierne er sidenhen blevet tilrettet og tilpasset nordiske forhold.<sup>4</sup>

De otte temaer i Kommunekompasset er:

1. Offentlighed og demokratisk kontrol
2. Tilgængelighed og brugerorientering
3. Klarhed i samspillet mellem politikere og administration
4. Ledelse, decentralisering og delegering
5. Ledelsesinformation og rapporteringssystemer
6. Personalepolitik
7. Fornyelses- og innovationspolitik
8. Lokalsamfundsudvikling

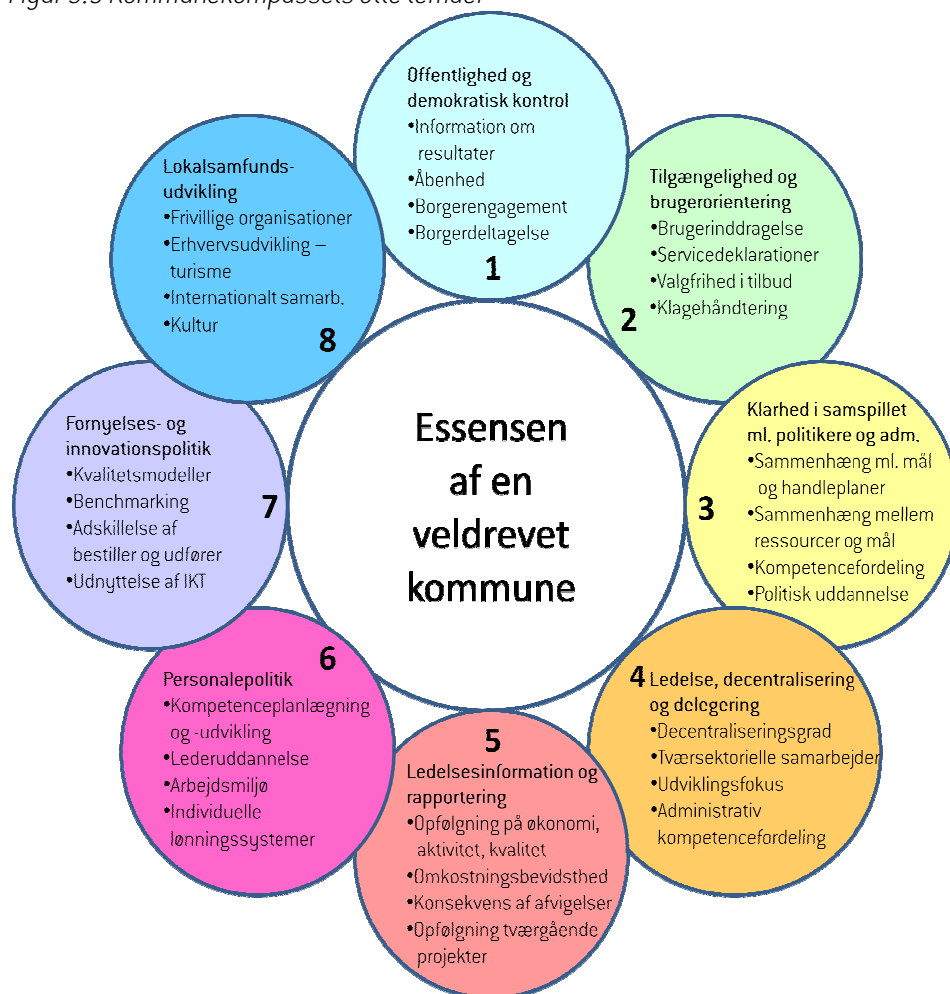
---

<sup>4</sup> se Baldersheim & Øgård, 1997, for en nærmere præsentation.



Hvert af de otte temaer dækker over forskellige emner, hvilket er illustreret i figur 3.3:

Figur 3.3 Kommunekompassets otte temaer



Inden for hvert af de otte temaer er der en række spørgsmål, hvor kommunen kan opnå et bestemt antal point. Der kan gives op til 100 point inden for hvert tema og dermed op til 800 point i alt. Det vil sjældent være 800 point som er ambitionsniveauet for en kommune, da der kan være pointgivende aktiviteter, man bevidst vælger fra, og der vil være områder, man prioriterer højere end andre.

Formålet med pointgivningen er, at man kan sammenligne sin kommune med andre kommuner og se på hvilke områder, man kan lære noget og af hvem. Derudover gør pointene det muligt at følge kommunens udvikling fra år til år ved at sammenligne pointsummen fra den sidste måling med den nuværende og derved se, om man har nået de mål, der blev sat.

Selve metoden baserer sig på en gennemgang af kommunens hjemmeside, dens intranet samt de dokumenter, kommunen fremlægger som dokumentation for dens praksis. Derudover bygger evalueringen på interviews med personer fra forskellige niveauer og fagområder i organisationen, som foretages i grupper over to til tre dage.

## 4 GENERELT OM STEVNS KOMMUNE

I dette afsnit gives en introduktion til Stevns Kommune. Formålet med afsnittet er at give interesserede læsere uden for Stevns Kommune mulighed for at få et overordnet indtryk af kommunen, herunder dens organisering, styringsmodel og økonomi.

Stevns Kommune ligger i Region Sjælland på den sydøstlige del af Sjælland ud til Østersøen. I forbindelse med den seneste kommunalreform blev den tidligere Stevns Kommune lagt sammen med den tidligere Vallø Kommune. Fra Stevns Kommune er der cirka en times kørsel til Københavns Hovedbanegård og 20 minutters kørsel til motorvejen, hvorfor der er gode muligheder for pendling for kommunens borgere. Udover Stevns Klint tiltrækker Rødvig fiskeri- og lystbådehavn om sommeren en del turister og udgør samtidigt en erhvervsplads for adskillige erhvervsfolkere<sup>5</sup>.

Stevns Kommune er en mindre landkommune med et indbyggertal på 21.000 og et areal på 250 km<sup>2</sup> i forhold til landsgennemsnittene på henholdsvis 56.000 indbyggere og 435 km<sup>26</sup>.

### 4.1 Den kommunale organisation

Der er 27 medlemmer af byrådet i Stevns Kommune. Borgmesteren, Poul Arne Nielsen, er fra Venstre. Nedenfor ses mandatfordelingen i byrådet siden det seneste valg:

Tabel 4.1: Mandatfordelingen i Stevns Kommune siden november 2005

Parti	Mandater
Venstre	14
Socialdemokraterne	8
Løsgængere	2
Det Konservative Folkeparti	1
Socialistisk Folkeparti	1
Dansk Folkeparti	1

Der er følgende udvalg i kommunen: Økonomiudvalget, plan- og teknikudvalget, natur- og miljøudvalget, erhvervs- og kulturudvalget, beskæftigelsesudvalget, børneudvalget samt social- og sundhedsudvalget. Nedenfor i figur 4.2 ses kommunens organisationsstruktur.

Figur 4.2: Kommunens organisation



<sup>5</sup> www.stevns.dk

<sup>6</sup> Velfærdsministeriets kommunale nøgletal per 1. december 2008

## 4.2 Styringsmodellen

Nøgleordet i Stevns Kommunes styring er Decentral ledelse – Central styring. Der er fokus på målstyring inden for en given økonomisk ramme – og der skal være fokus på indhold og resultater. Hensigten er, at der indgås en målaftale mellem den enkelte afdeling/institution og kommunalbestyrelsen, som giver en sammenhæng mellem de fastlagte mål og den tilknyttede økonomiske ramme<sup>7</sup>.

Stevns Kommune har i medio 2007 harmoniseret de økonomiske rammer, men arbejdet med den enkelte enheds mål pågår stadigvæk.

## 4.3 Kommunens økonomi

Som et sidste element i beskrivelsen af Stevns Kommune gives der en vurdering af kommunens økonomiske situation. I vurderingen ses der nærmere på de økonomiske resultater for perioden 2007-2012. Udgangspunktet for gennemgangen er regnskab 2007 og 2008 samt budgetterne for 2008 til 2012. For perioden 2010-2012 er der tale om budgetoverslagsår fra budget 2009, og det er naturligvis derfor behæftet med større usikkerhed.

Et godt udgangspunkt for en sund økonomi for en kommune er, at overskuddet på den ordinære drift er tilstrækkeligt til at dække udgifter til anlægsprojekter af en passende størrelse og udgifter til byggemodning af jorder samt afdrag på tidligere optagne lån. Denne balance kaldes resultatet af det skattefinansierede område. Hvis der ikke overordnet set er balance på det skattefinansierede området skal dette finansieres f. eks. ved låntagning eller ved at trække på en evt. tidligere opsparet kassebeholdning.

Tabel 4.3: Oversigt over Stevns økonomi

Tal i mio. kr.	Budget 2007	R2007	Budget 2008	R2008	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
Driftsindtægter	-887,7	-891,0	-963,9	-972,0	-1.016,2	-1.023,9	-1.021,2	-1.028,7
Driftsudgifter	881,8	878,6	923,7	925,8	993,0	1.010,0	1.016,6	1.021,9
Renteudgifter	5,1	-0,2	5,1	1,2	4,4	3,7	3,4	3,1
Moms af udstykninger				3,4				
<b>Resultat af ordinær drift</b>	<b>-0,9</b>	<b>-12,6</b>	<b>-35,1</b>	<b>-41,6</b>	<b>-18,8</b>	<b>-10,2</b>	<b>-1,2</b>	<b>-3,7</b>
Anlægsudgifter	10,4	20,6	64,4	33,0	50,0	16,0	15,9	16,0
Jordforsyning	-13,2	-17,8	-20,4	11,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Ekstraordinære poster								
Afdrag på lån	11,7	16,1	13,2	10,9	8,9	9,0	9,3	9,7
<b>Øvrige skattefinansierede udgifter</b>	<b>9,0</b>	<b>18,9</b>	<b>57,2</b>	<b>55,3</b>	<b>58,9</b>	<b>25,0</b>	<b>25,2</b>	<b>25,7</b>
<b>Resultat af skattefinansieret område</b>	<b>8,1</b>	<b>6,4</b>	<b>22,1</b>	<b>13,7</b>	<b>40,1</b>	<b>14,8</b>	<b>24,0</b>	<b>22,0</b>
<b>Finansieres ved</b>								
Lånoptagelse	0,0	0,0	-33,5	-13,3	-2,1	0,0	0,0	0,0
Øvrige finansforskydninger	-1,4	-25,0	1,9	27,1				
<b>Ændring i kassebeholdning</b>	<b>6,8</b>	<b>-18,6</b>	<b>-11,4</b>	<b>0,4</b>	<b>38,0</b>	<b>14,8</b>	<b>24,0</b>	<b>22,0</b>
Træk på kommunekassen ved positivt fortegn								
<b>Forventet ultimo likviditet (2007 + 2008 faktisk tal)</b>		<b>76,6</b>		<b>49,9</b>	<b>11,9</b>	<b>-2,9</b>	<b>-26,9</b>	<b>-48,9</b>

Kilde: Data fra budget 2008 og 2009, samt fra regnskab 2007. Regnskab 2008 er oplyst af Økonomiafdelingen.

Overordnet set har der i Stevns Kommune været budgetteret med et overskud på den ordinære drift i perioden 2007-2012. Det budgetterede overskud har ligget mellem 1 mio. kr. og 35 mio. kr. og i de fleste år været af meget begrænset størrelse set i forhold til kommunens omsætning. Overskuddet på den ordinære drift har i alle årene været utilstrækkeligt til at dække udgifterne til de planlagte anlæg og afdrag på lån, som i budgetterne for 2009-2012 har ligget mellem 25 og 59 mio. kr.

<sup>7</sup> Stevns Kommune, Servicestrategi / Strateginotat, 2007. [www.stevns.dk](http://www.stevns.dk)

I alle budgetårene forventes der ikke optaget yderligere lån til det skattefinansierede område. Samlet set er der i årene 2009 - 2012 et træk på kassebeholdningen. Kassebeholdningens størrelse var ved udgangen af 2008 på knap 50 mio. kr., hvilket ikke umiddelbart synes alarmerende i sig selv. Men med de planlagte kassetræk på mellem 14 mio. kr. og 38 mio. kr. i alle budgetårene – vil dette betyde, at kassebeholdningen vil være nul en gang i løbet af 2010 eller tidligere, hvis budgettet i 2009 ikke kan holdes. Situationen kan således vise sig alvorlig på relativt kort sigt - selv hvis den gennemsnitlige kassebeholdning er højere end likviditeten i slutningen af året. Byrådet i Stevns Kommune har med baggrund i de nævnte forhold valgt at igangsætte "Projekt bæredygtigt Stevns", som handler om at skabe økonomisk, faglig og demokratisk bæredygtighed. Som en vigtig del af dette projekt er det vedtaget, at der skal findes besparelser og/eller merindtægter på 20-30 mio. kr. årligt på kort sigt og på længere sigt 40 mio. kr. årligt. En realisering af disse mål vil betyde en markant forbedring af balancen på det skattefinansierede område og betyde en mere positiv udvikling i likviditeten.

## 5 EVALUERING AF STEVNS KOMMUNE UD FRA DE 8 TEMAER

Evalueringen med Kommunekompasset i Stevns Kommune er gennemført fra 23. marts 2009 til 25. marts 2009.

Evalueringen er baseret på de dokumenter, som Stevns havde lagt frem samt en gennemgang af kommunes hjemmeside og personaleside. Derudover bygger evalueringen på syv gruppeinterviews med i alt 45 personer. Personerne repræsenterer forskellige niveauer og fagområder i organisationen. Antal deltagere i de forskellige gruppeinterviews fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 5.1: Gruppeinterview og antal deltagere i evalueringen med Kommunekompasset.

Gruppeinterview	Deltagere
Politikere	9
Direktionen	4
Stabschefer	4*
Fagafdelingschefer	4
Decentrale ledere	14
Medarbejderrepræsentanter	10
I alt	45

\*Interviewet med HR-chefen blev varetaget af en repræsentant fra staben

Der var inviteret 54 personer til at deltage i gruppeinterviewene. Der var således afbud fra ni personer. Dette vurderes ikke at have betydning for datavaliditeten, da de 45 interviewdeltagere repræsenterer forskellige niveauer og fagområder i organisationen.

Stevns Kommune opnår i alt 355,5 points ud af 800 mulige points i Kommunekompasset. Fordelingen af point indenfor de otte temaer fremgår af tabel 5.2.

Tabel 5.2: Fordeling af points indenfor de otte temaer.

Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	54
2 Tilgængelighed og brugerorientering	42,5
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	49
4 Ledelse, decentralisering og delegering	60,5
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	32
6 Personalepolitik	46,5
7 Fornyelses- og innovationspolitik	26
8 Lokalsamfundsudvikling	45
I alt	355,5

Stevns Kommune får sine højeste point på tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. Kommunen får sine laveste pointtal på tema 7 – Fornyelses- og innovationspolitik. I de følgende afsnit gennemgås evalueringen inden for de forskellige temaer. Det beskrives inden for hvert tema, hvor Stevns Kommune har udmærkede processer, og hvor der er mulighed for udvikling. Der gives eksempler på, hvor man kan hente inspiration til denne udvikling.

Eksemplerne er enten fra de andre pilotkommuner eller fra svenske kommuner, som har fået foretaget en evaluering med Kommunekompas. Endelig henviser vi også til eksempler, der er oplyst af professor Morten Øgård. Hvert afsnit afsluttes med en illustration, hvor Stevns Kommunes processer er kategoriseret i tre kategorier. Det er henholdsvis "Excellent", "Udmærket" eller "Potentiale for udvikling". Processer i kategorien "Excellent" er kendetegnet

ved, at andre kommuner kan inspireres af disse processer. Processer i kategorien "Potentiale for udvikling" er de områder, hvor der er de største muligheder for udvikling. I kategorien "Udmærket" indgår de processer, hvor Stevns Kommune er godt på vej, men hvor der fortsat er potentiale for udvikling.

## 5.1 Tema 1: Offentlighed og demokratisk kontrol

Tema 1:	Pointscore	Illustration						
<p>Offentlighed og demokratisk kontrol</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Info. om resultater</li> <li>• Åbenhed</li> <li>• Borgerengagement</li> <li>• Borgerdeltagelse</li> </ul>	54	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Stevns' with a value of 54, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 59. A legend below the chart identifies the colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stevns</td> <td>54</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>59</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Pointscore	Stevns	54	Gennemsnit pilotkommuner	59
Kategori	Pointscore							
Stevns	54							
Gennemsnit pilotkommuner	59							

Dette tema omhandler, hvordan Stevns Kommune fungerer som demokratisk system i forhold til åbenhed, deltagelse og demokratisk kontrol. Det undersøges ved at se på, hvordan indbyggerne informeres, hvordan borgernes engagement fremmes og på, hvor god information indbyggerne får om resultaterne af kommunens virke.

Kommunen klarer sig overordnet fint, hvad angår åbenhed og generel information til borgerne. Særligt på den digitale front klarer kommunen sig godt. Kommunens hjemmeside er nem at orientere sig på og er rig på information, og der er mulighed for at abonnere på nyheder og modtage RSS-feed. Der er desuden oprettet en politikerweb, hvor alle dagsordener med bilag og mødereferater er tilgængelige. Hvis Stevns kommune ønsker at gå endnu længere på den digitale front, kan man overveje mulighederne for at lade borgerne give meldinger tilbage til kommunen, fx ved at udvikle en digital forslagskasse eller diverse debatfora på hjemmesiden. Et eksempel til inspiration, når det gælder dialog med borgerne, kan hentes i Uddevalla Kommune i Sverige, hvor der på hjemmesiden er et "Fråge panel", hvor borgerne kan stille spørgsmål til ledende politikere i de forskellige partier. Både spørgsmål og svar offentliggøres på hjemmesiden. En anden mulighed er at etablere et borgerpanel, der kan spørges om forskellige emner. Hvis kommunen ønsker idéer til udviklingen af et digitalt borgerpanel, kan der bl.a. hentes inspiration i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Kommunens satsning på den digitale front afspejler sig måske i brugen af de mere traditionelle former at informere på. Selvom der hver uge er nogle sider i lokalavisen, så er omfanget og frekvensen af den information, der husstandsomdeles, relativt begrænset.

Et udviklingspotentiale for Stevns Kommune i forhold til at informere borgerne, er fremstilling og ikke mindst formidling af information om kommunens *resultater* til borgerne. Det gælder særligt i forhold til fremstilling og formidling af resultatsammenligninger på tværs af egen organisation og på tværs af kommunegrænser. En kommune, der er langt fremme på dette område, er Uddevalla Kommune. Via hjemmesiden formidler kommunen på en enkel og visuel måde målopnåelse og egne resultater sammenlignet med andre kommuners resultater. Her får man indblik i alt fra brugertilfredshed, økonomisk effektivitet, kvalitet osv. Alt bliver set i sammenhæng med kommunens overordnede strategi og målsætninger. På skoleområdet fremstår Nacka Kommune i Sverige som et forbillede. Her samles trivselsundersøgelser, økonomiske forhold mm. i 'den gule bog', som formidles til alle der går i skole, eller skal vælge skole.

I forhold til at fremme borgernes engagement og deltagelse har Stevns Kommune flere initiativer, som er værd at nævne. På området for fysisk planlægning afholder kommunen såle-

des formøder med involverede parter, inden udkastet til en lokalplan udarbejdes. Kommunen har også givet kommunens borgere mulighed for en gratis bustur rundt i kommunen for på den måde at inddrage borgerne i arbejdet omkring lokalplanen. Et andet initiativ til inspiration for andre er kommunens praksis omkring kommunalbestyrelsesmøder, som tre gange årligt afholdes rundt omkring i kommunens forsamlingshuse.

Det er stadig muligt for Stevns Kommune at udvikle sig endnu mere på dette punkt, hvis de gode initiativer også udvides til at gælde de øvrige områder i kommunen. Hvis man ønsker at få idéer til, hvordan borgerne også kan inddrages på andre områder i kommunen, kan der fx hentes inspiration i Kungsbacka Kommune i Sverige, som har igangsat projekt ”barbrobeta-lar”, der skal skabe samarbejde mellem politikerne og de unge i kommunen. Alle elever i 8.-9. klasse og på ungdomsuddannelserne inviteres til at give forslag på internettet til, hvordan Kungsbacka kan blive en bedre kommune. Dernæst gennemføres en afstemning over, hvilke forslag der skal arbejdes videre med. Disse bliver herefter debatteret af politikerne i kommunalbestyrelsen og bliver på den måde bragt ind i den politiske proces.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 gange årligt holdes kommunalbestyrelsesmøder i forsamlingshuse rundt om i kommunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Åbenhed og generel information til borgerne om kommunens virke via internettet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information til borgerne om <i>resultater</i> af kommunens virke, fx i forhold til produktivitet og kvalitetsmål</li> </ul>



## 5.2 Tema 2: Tilgængelighed og brugerorientering

Tema 2:	Pointscore	Illustration
<p>Tilgængelighed og brugerorientering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brugerinddragelse</li> <li>• Servicedeclarationer</li> <li>• Valgfrihed i tilbud</li> <li>• Klagehåndtering</li> </ul>	42,5	<p>■ Stevns ■ Gennemsnit for de 5 pilotkommuner</p>

Dette tema retter sig mod kommunen i rollen som serviceproducerende virksomhed og borgerne i rollen som brugere af disse services. En velfungerende kommune er i den henseende en kommune, som er tilgængelig for borgeren og leverer serviceydelser med færrest mulige ressourcer til højest mulig tilfredshed.

Her klarer Stevns Kommune sig godt i forhold til at give borgerne overblik over kommunens servicetilbud og i forhold til at give brugerne mulighed for at vælge mellem forskellige serviceydelser. Når det gælder frihed til at vælge forskellige mængder af service, er valgfriheden mere begrænset. Hvis man ønsker at udvikle sig mere i den retning, er Nacka en af de mest avancerede kommuner i Norden.

Når det gælder brugerundersøgelser, bliver disse på nuværende tidspunkt kun gennemført ad hoc og i relativt begrænset omfang varierende fra område til område. Hvis Stevns Kommune ønsker at øge fokus på brugerne i udviklingen af de kommunale serviceydelser, kan en mere gennemgående og systematisk anvendelse af brugerundersøgelser være en mulighed. På dette punkt er der inspiration at hente i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor der også er udviklet rutiner for, hvordan resultaterne anvendes til at lære af de gode eksempler. Igen kan vi også henvise til Nacka og de norske kommuner Sørumsund, Harstad og Asker.

Et andet muligt udviklingspunkt for Stevns Kommune kan være øget fokus på oplæring af de ansatte i forhold til, hvordan de møder borgerne og brugerne. En mulighed kan således være at lave en gennemgående oplæring af de ansatte i, hvordan man møder borgere og offentligheden. Her tænkes både på, hvordan man giver brugeren en oplevelse af god service, men også oplæring i hvilke etiske regler der gælder, fx i forhold til modtagelse af gaver mv. Det mest vidtgående eksempel på dette findes i Phoenix, Arizona, hvor man har oprettet et service-akademi, hvor alle kommunens ansatte – lige fra kommunaldirektøren til vejarbejderen – modtager undervisning i publikumsbehandling. Der er dog også eksempler fra de hjemlige breddegrader, nemlig bydelen Lundby i Göteborg, som kører obligatoriske programmer for alle sine ansatte. Kommunen benytter sig blandt andet af spillet BOHICA, et slags rollespil for at sikre, at personalet har den rette holdning, når de møder borgeren.

En tredje mulighed for at øge kommunens brugerorientering er ved at etablere et samlet, overordnet system for, hvordan tilbagemeldinger og klager fra brugerne håndteres. Ved at samle borgernes tilbagemeldinger til kommunen gennem faste procedurer for håndtering heraf i de enkelte forvaltninger, er det muligt at foretage samlede analyser af klager og tilbagemeldinger og undersøge, om mængden af klager varierer fra område til område, fx forskellige geografiske områder eller forskellige faglige områder. Hvis kommunen ønsker at hente

inspiration til, hvordan sådan et system kan se ud, kan man hente idéer fra Uddevalla Kommune i Sverige. Kommunens system kaldes "Säg vad du tycker" og giver borgerne mulighed for at indsende blanketter eller skrive deres synspunkter direkte på hjemmesiden. Tilbagemeldingerne inddeles i forskellige kategorier (ros, forslag, klager, chikane) og via en kobling til kommunens kvalitetssystem kanaliseres korrigerende tiltag ud i organisationen på baggrund af tilbakemeldingerne. Al information bliver desuden distribueret til de forskellige udvalg og behandlet samlet i kommunalbestyrelsen. Den kommune, der måske har arbejdet med dette i længst tid, er den norske kommune Larvik, som har mange både positive og negative erfaringer.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiltag der giver borgerne overblik over kommunens serviceydelser</li> <li>• Valgfrihed i kommunens serviceydelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mere systematisk brug af brugerundersøgelser</li> <li>• Oplæring af de ansatte i, hvordan man møder brugerne</li> <li>• Overordnet system for klager el. tilbakemeldinger</li> </ul>

### 5.3 Tema 3: Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen

Tema 3:	Pointscore	Illustration
<p>Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenhæng ml. mål og handleplaner</li> <li>• Sammenhæng ml. ressourcer og mål</li> <li>• Kompetencefordeling</li> <li>• Politisk uddannelse</li> </ul>	49	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Stevns' with a value of 49, and a red bar for 'Gennemsnit for de 5 pilotkommuner' with a value of 55.</p>

I tema 3 ses der nærmere på det samspil, der er mellem det politiske og det administrative niveau i Stevns Kommune. Det sker bl.a. ved at se på målformuleringen og klarheden i ansvarsfordelingen mellem politikere og administration. Det er centralt for lokaldemokratiet, at der er et godt samspil mellem det politiske og det administrative niveau, så politikerne fastlægger kursen samt prioriterer ressourcerne, og administrationen iværksætter de nødvendige tiltag. Endvidere ses der på rapporteringen til det politiske niveau, som er vigtig for politikernes mulighed for at korrigere den fastsatte kurs.

Styringsmodellen i Stevns Kommune bygger på en meget stærk decentralisering, og nøgleordet er Decentral ledelse – Central styring. Hensigten er, at der skal indgås målaftaler mellem den enkelte afdeling/institution og kommunalbestyrelsen, som giver en sammenhæng mellem de fastlagte mål og den tilknyttede økonomiske ramme<sup>8</sup>.

Der er fastlagt klare økonomiske mål for kommunen, og der følges systematisk og grundigt op på disse mål. Der er endnu ikke udformet så mange politikker i Stevns Kommune. Derfor er det naturligt, at der ikke er så mange politiske mål at følge op på – ud over de økonomiske. Der er tilsyneladende heller ikke indgået målaftaler med de decentrale enheder endnu. Der følges op på de ikke-økonomiske mål, men ikke på samme systematiske og formaliserede måde, som på de øvrige mål. Der anvendes i et vist omfang sammenligninger med andre kommuner i afrapporteringer til politikerne, men dette er et område, der kan udvikles yderligere. Hvis Stevns ønsker at udvikle dette område, kan der måske hentes inspiration fra Uddevalla Kommune, som arbejder med balanceret styring, og hvor kommunens vision afspejles i politiske mål på alle niveauer, som følges op med resultatmål. Målene kobles tæt til budgettet. Balanceret målstyring er også et koncept i mange norske kommuner – b. la. Tönsberg, Drammen og Sørum.

Stevns Kommune får mange point i forbindelse med delegation og ansvarsfordeling. Der er et stort råderum til administration, og kommunen er nået meget langt i arbejdet med at få etableret spilleregler for kontakten mellem politikere og administration. Administrationens praksis med at sende svar til det politiske niveau, 'cc' til andre relevante personer, ser ud til at være en effektiv måde til at sikre, at 'kommandovejene' ikke omgås. Der er også etableret gode dialogarenaer mellem administrationen og politikerne. Der arbejdes meget med temamøder, og særligt børneudvalget er aktivt i forhold til at komme ud på de decentrale insti-

<sup>8</sup> Stevns Kommune, Servicestrategi / Strateginotat, 2007. [www.stevns.dk](http://www.stevns.dk)

tutioner. Det tyder alt i alt på, at der er en god gensidig forståelse mellem politikerne og administrationen.

Stevns Kommune arbejder også med introduktion af nye politikere, og har etableret eget introkursus, haft temadag om politikerroller, og alle politikerne fik tilbudt en samtale med kommunaldirektøren lige efter valget. Hvis Stevns ønsker at arbejde yderligere med dette, kan der hentes inspiration i Ringkøbing-Skjern Kommune. Her gøres en stor indsats blandt andet med kandidatmøder og introduktionsforløb for nye medlemmer. Der er ligeledes gennemført en trivselsundersøgelse blandt politikerne. Denne trivselsundersøgelse resulterede i en lang række forslag, og efterfølgende blev der afholdt temadag for politikerne. Medietræningen skal også fremhæves. Der er også planer om et egentligt politisk ledelsesakademi.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praksis om 'cc'</li> <li>• Klare retningslinjer for samspil mellem administration og politikere</li> <li>• Introduktion af nye politikere</li> <li>• Dialogarenaer mellem politikerne og administrationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk og formaliseret opfølgning på ikke-økonomiske mål</li> <li>• Brug af mellemkommunale sammenligninger</li> </ul>

## 5.4 Tema 4: Ledelse, decentralisering og delegering

Tema 4:	Pointscore	Illustration
<p style="text-align: center;">Ledelse, decentralisering og delegering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralisering</li> <li>• Tværsektorielle samarbejder</li> <li>• Udviklingsfokus</li> <li>• Administrativ kompetencefordeling</li> </ul>	60,5	<p style="text-align: center;">■ Stevns ■ Gennemsnit for de 5 pilotkommuner</p>

I tema 4 er der fokus på rammerne for det decentrale ledelsesniveau ud fra tankegangen om at det giver gode fleksible løsninger, som er tilpasset brugerens behov, et passende resourceforbrug og større brugertilfredshed, når opgaven løses decentralt. Dette stiller krav om stor frihed for lederne af aftaleenhederne og tydelige krav til lederne af aftaleenhederne. Endvidere lægges der vægt på tværgående samarbejde og koordinering, da dette er nogle af svaghederne ved en decentral opgavevaretagelse.

Stevns Kommune scorer maksimum point, når det kommer til de decentrale ledere råderrum. De kan selv ansætte/afskedige medarbejdere og foretage organisatoriske ændringer indenfor de givne økonomiske rammer. Ligeledes er det muligt for de decentrale ledere at overføre evt. overskud til det kommende budgetår.

Der er også gode muligheder for, at de decentrale ledere skaffer sig ekstra indtægter – f.eks. via fonde og indtægtsdækket virksomhed, og de kan beholde de midler, de skaffer. Der er ansat en fundraiser centralt, og der er også decentrale enheder, der selv tager på fundraiserkurser. Hvis Stevns Kommune ønsker at udvikle dette område yderligere, kan den svenske kommune Södertälje være til inspiration. Flertallet af de decentrale enheder her har inden for de seneste år modtaget støtte fra forskellige EU-projekter.

Kontakten mellem de decentrale ledere og afdelingsledere opleves som god, og der er jævnlige møder. Dertil kommer arrangementer f.eks. ledelseskonferencer, og der har også været fælles studieture til Höör i Sverige på nogle områder. Stabene og afdelingerne tilbyder også en række støttefunktioner til decentrale ledere, der oplever problemer. De decentrale ledere oplever alligevel ikke, at der er så meget hjælp at få. Så ønsker Stevns Kommune at udvikle dette område yderligere, kan den svenske kommune Umeå være en inspirationskilde. Udover at stabsfunktionerne støtter ved behov, er der etableret mentorordninger for ledere, der behøver støtte i lederrollen. Derudover tilbydes alle ansatte personlig støtte, hvis de har behov for det – uanset om deres problemer handler om arbejde eller privatliv.

Der er en række tværsektorielle planer og politikker i organisationen, og kommunen er godt på vej med at etablere en projektorganisation til varetagelse af de tværgående opgaver. Der er således udarbejdet en projekthåndbog, og projekterne er forankrede hos en projektleder. Projektomkostningerne beregnes dog ikke systematisk. Der følges også op på tværgående projekters resultater, men der er endnu ikke systematiske evalueringer af alle tværgående projekter. Igen kan Umeå være en inspirationskilde. Her følges alle tværsektorielle projekter af en projektbeskrivelse med projektmål, tidsplan og budget, og man har udviklet et program til beregning af projektomkostninger.

Det største udviklingspotentiale inden for dette tema handler dog om tydeliggørelsen af de administrative lederroller. Der er ikke klare resultatforventninger til lederne i ansættelseskontrakter, og der gennemføres endnu ikke lederevalueringer. Dette starter op i efteråret 2009. Den svenske kommune Kungsbacka kan give inspiration. Her ansættes forvaltningschefer med tydelige resultatforventninger, og der følges jævnlige op på, om resultaterne nås.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentrale ledes råderum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiltag om fundraising Decentrale enheder kan beholde eventuelle ekstra indtægter</li> <li>• Kontakt mellem decentrale ledere og afdelingschefer</li> <li>• Evalueringer af nogle tværsektorielle projekter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare lederroller</li> <li>• Systematisk opfølgning på tværsektorielle tiltag</li> <li>• Beregning af projektomkostninger</li> </ul>

## 5.5 Tema 5: Ledelsesinformation og rapporteringssystemer

Tema 5:	Pointscore	Illustration
<p>Ledelsesinformation og rapporteringssystemer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opfølgning på økonomi, aktivitet og kvalitet</li> <li>• Omkostningsbevidsthed</li> <li>• Konsekvens af afvigelser</li> <li>• Opfølgning på tværgående projekter</li> </ul>	32	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Stevns' with a value of 32, and a red bar for 'Gennemsnit for de 5 pilotkommuner' with a value of 35. A legend at the bottom identifies the bars.</p>

I tema 5 er der fokus på, hvorledes rapportering mellem aftaleenhederne og den øverste administrative ledelse fungerer. Der er fokus på en balanceret rapportering/ledelsesinformation vedr. kommunens aktivitet, produktivitet, målopfyldelse foruden økonomi og budgetoverholdelse. Et velfungerende kontrol- og rapporteringssystem er en betingelse for ledelsesmæssig korrektion af kurs og evt. strategi, hvis indre eller ydre forudsætninger skrider.

Stevns Kommune har et velfungerende rapporteringssystem omkring kommunens økonomi. Der følges op tre gange årligt, og på udvalgte områder følges der op månedligt. I forbindelse med afvigelser i forhold til budgettet følges der systematisk op på, om budgetforudsætningerne er ændrede – f.eks. i form af et ændret antal indskrevne.

I takt med at der udvikles flere politikker i Stevns Kommune kan Stevns hente inspiration fra Uddevalla Kommune i Sverige. Uddevalla arbejder med en balanceret opfølgning, hvor der både følges op på økonomi og andre mål. Derudover indgår rapporteringen fra tværgående projekter som en integreret del af den løbende budgetopfølgning.

Yderligere er det muligt at forbedre resultatet i tema 5 ved at skabe synlighed om de faktiske omkostninger ved den kommunale serviceproduktion og nedbrydelsen af den kommunale egenkapital f.eks. i forbindelse med prioritering af anlægsinvesteringer som veje og vedligeholdelse af de kommunale bygninger. Inspiration inden for dette felt kan søges i Sverige i bl.a. Umeå kommune.

Sidst men ikke mindst er der også et udviklingspotentiale i forhold til at sikre systematisk tværgående afrapportering fra tværsektorielle projekter. Stevns Kommune er på vej, men der sker ikke systematisk afrapportering på alle områder. Her kan der igen søges inspiration fra Uddevalla Kommune i Sverige, hvor rapportering fra tværgående projekter indgår som en integreret del af den løbende budgetopfølgning.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende økonomi-opfølgning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synliggørelse af de reelle omkostninger ved de kommunale aktiviteter (omkostnings-budgettering)</li> <li>• Systematisk opfølgning på tværsektorielle projekter</li> <li>• Udvikling af balanceret opfølgning</li> </ul>



## 5.6 Tema 6: Personalepolitik

Tema 6:	Pointscore	Illustration						
<p>Personalepolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenceplan-lægning og -udvikling</li> <li>• Lederuddannelse</li> <li>• Arbejds miljø</li> <li>• Individuelle lønningssystemer</li> </ul>	46,5	<table border="1"> <caption>Data for illustration</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Stevns</td> <td>46,5</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit for de 5 pilotkommuner</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table>	Kategori	Score	Stevns	46,5	Gennemsnit for de 5 pilotkommuner	42
Kategori	Score							
Stevns	46,5							
Gennemsnit for de 5 pilotkommuner	42							

Dette tema fokuserer på, hvordan Stevns Kommune rekrutterer, fastholder og udvikler de menneskelige ressourcer i organisationen. Kommunen står i den kommende årrække over for en stor udskiftning af personalet, og dette tema er derfor særlig vigtigt for Stevns Kommune.

Stevns Kommune er godt placeret, når det gælder fokus på kommunens fremtidige og nuværende ledere. Kommunen har således taget initiativ til at etablere Center for lederudvikling, som tilbyder et før-lederprogram, et brobygningsprogram og diplomuddannelse i ledelse. Kommunens ledere har også gode muligheder for sparring på ledelsesudfordringer i netværk med andre ledere inden for samme fagområde og på tværs af fagområder. Netværksgrupper er så småt begyndt at få opgaver, således at brugen af dem bliver mere organiseret. Der er endnu ikke taget initiativer til at danne netværk, hvor kommunens ledere reflekterer over ledelsesudfordringer sammen med ledere fra andre typer af organisationer fx fra staten eller private virksomheder. Der er således stadig mulighed for at udvikle sig på dette punkt, og kommuner som Södertälje og Umeå er spændende i den henseende.

I forhold til medarbejdersiden har kommunens arbejde med arbejdspladsvurderingerne stået stille i en periode, men der er nu ansat en velfærdskonsulent til at rette fokus på området og udvikle medarbejdernes trivsel i kommunen. Når det gælder medarbejdernes udviklingsamtaler er man godt på vej om end ikke helt i mål. Selvom flertallet af kommunens ansatte har fået deres udviklingsaftale, så er der efter medarbejderrepræsentanternes vurdering stadig omtrent en tredjedel af de ansatte, der endnu har den til gode. Selvom de afholdte medarbejdersamtaler opfattes som gode, så er det ikke alle samtaler, der udmunder i en konkret udviklingsplan for den enkelte. Kommunen har således – i lighed med mange andre kommuner – derfor stadig en udfordring i forhold til at lade resultatet af samtalerne blive tydeligt retningsgivende for den enkelte ansattes arbejdsfunktion.

Stevns Kommune synes at være længere fremme end mange andre danske kommuner, hvad angår fokus på løn. Kommunen giver således medarbejderne mulighed for at sammensætte individuelle lønpakker, hvor dele af lønnen kan skiftes ud med forskellige personalegoder. Kommunen er også forholdsvis flittige til at benytte engangstillæg som belønning for en ekstra indsats. Det er dog stadig muligt for Stevns kommune at udvikle sig endnu mere, hvad angår fokus på belønning og motivation af medarbejderne. Hertil kan der fx hentes inspiration i Umeå Kommune i Sverige. Her har man udviklet sin egen pris til "årets arbejdsplads". Prisen kan søges af kommunens forskellige enheder og er blevet uddelt siden 2005. Kommunen har uddannet eksaminatorer, som udpeger vinderen, der modtager 200.000 kroner til selvudvikling

Det helt store udviklingspotentiale for Stevns Kommune er dog at arbejde med en samlet og systematisk kortlægning af eksisterende kompetencer og fremtidige kompetencebehov, dvs. et slags 'kompetenceregnskab' for hele kommunen, som giver overblik over, om udviklingen i kompetencer og behov harmonerer – eller om der skal sættes ind på bestemte områder for at undgå fremtidige 'kompetence-huller'. Der har tidligere været initiativer i retningen af at kortlægge kommunens kompetencer i en kompetencedatabase. Hvis Stevns Kommune ønsker at genoptage arbejdet på dette område, kan der blandt andet hentes inspiration i den svenske kommune Botkyrka. Her kortlægges medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov regelmæssigt i forbindelse med medarbejdersamtalerne, og der gennemføres en overordnet systematisk kortlægning af uddannelses- og udviklingsbehov for hele kommunen. Resultatet anvendes som grundlag for forskellige uddannelsesaktiviteter. Hvis man ønsker at hente inspiration inden for landets grænser, er Sorø den af de fem pilotkommuner, som er længst fremme på dette punkt.

For at kunne agere strategisk i forhold til fremtidig kompetenceudvikling, er det ligeledes en fordel at have et samlet overblik over de anvendte ressourcer til kompetenceudvikling og en systematisk styring heraf. Stevns Kommune har allerede taget initiativer i den retning ved at etablere centrale puljer til styring af kommunens kompetenceudvikling. Hvis Stevns Kommune ønsker inspiration til at videreudvikle sig på dette punkt, kan man skele til Uddevalla Kommune i Sverige. Her registreres antal uddannelsesdage på alle niveauer i organisationen, så det er muligt at få overblik over det samlede billede og billedet på de lokale indsatser.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mulighed for at sammensætte individuelle lønpakker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Før-leder og lederudviklings-program</li> <li>Ledernetværk</li> <li>Velfærdskonsulent</li> <li>Medarbejdernes udviklingssamtaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overblik over kommunens behov for og tiltag til kompetenceudvikling</li> <li>Systemer for motivation/belønning af medarbejderne</li> </ul>

## 5.7 Tema 7: Fornyelses- og innovationspolitik

Tema 7:	Pointscore	Illustration
<p>Fornyelses- og innovationspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsmodeller</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Adskillelse af bestiller og udfører</li> <li>• Udnyttelse af IKT</li> </ul>	26	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Stevns' with a value of 26, and a red bar for 'Gennemsnit for de 5 pilot-kommuner' with a value of 33.</p>

Dette tema omhandler, hvordan Stevns Kommune benytter kvalitetsudviklings-/sikringssystemer, teknologi, innovation og sammenligninger som et led i udviklingen af organisationen og dens serviceydelser.

Det er tydeligt, at området for fornyelse og innovation – ligesom i de øvrige danske pilotkommuner – ikke har været det højest prioriterede i kommunen. Det vurderes, at kommunen klarer sig udmærket i forhold til anvendelsen af IT-løsninger i forhold til at effektivisere administrationens arbejde og ikke mindst politikernes arbejde. Det er indtrykket, at man i kommunen har en klar oplevelse af, at IT-investeringer har resulteret i effektiviseringer. Det er dog muligt for Stevns Kommune at blive skarpere på at følge op på, om de forventede effektiviseringer og besparelser faktisk realiseres. Hvis man ønsker at arbejde videre med dette, kan der hentes inspiration i Silkeborg Kommune, hvor afdelinger, der søger om bevillinger til IT-investeringer, skal lave en business-case, hvor de estimerer forventede besparelser. Hvis projektet gennemføres fratrækkes afdelingen herefter de estimerede besparelser i deres bevilling.

I forhold til anvendelsen af kvalitetsmodeller eller andre former for kvalitetssikringssystemer har Stevns Kommune et stort potentiale for udvikling. Kommunen afventer KL's udspil til en kvalitetsmodel og kan ved en fremtidig implementering af denne rykke sig meget på dette punkt. I det fremtidige arbejde med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring kan der blandt andet hentes inspiration i Umeå Kommune i Sverige. Her har man etableret en overordnet kvalitetsgruppe med repræsentanter fra alle forvaltninger i kommunen, som er ansvarlige for udbredelsen af kvalitetsarbejdet i kommunen. De norske kommuner Larvik og Asker er også gået meget langt i udviklingen af deres kvalitetssikringssystemer – både i forhold til kontinuerlig forbedring af serviceproduktion samt certificering.

Et andet stort udviklingspotentiale for Stevns Kommune er at sammenligne kommunens ydelser med andre kommuner og med ikke-kommunale aktører mere aktivt og strategisk, end det gøres i dag. Benchmarking er en metode til at udvikle både den kommunale organisation og dens forskellige serviceydelser. En kommune, der arbejder meget med benchmarking som udviklingsmetode, er den svenske kommune Uddevalla. I kommunens treårige strategiplan er det således 16 af de 34 forskellige mål, som skal sammenlignes med andre kommuner inden for regionen eller med landsgennemsnittet. Derudover deltager kommunen i benchmarkingsamarbejder med andre kommuner blandt andet omkring undersøgelser ud fra et borger-/brugerperspektiv.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvendelse af IT til effektivisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemer for kvalitetssikring</li> <li>• Udvikling af tjenesteydelser gennem sammenligning med andre kommuner og ikke-kommunale aktører</li> </ul>

## 5.8 Tema 8: Lokalsamfundsudvikling

Tema 8:	Pointscore	Illustration
<p>Lokalsamfundsudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frivillige organisationer</li> <li>• Erhvervsudvikling - turisme</li> <li>• Internationalt samarbejde</li> <li>• Kultur</li> </ul>	45	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Stevns' with a value of 45, and a red bar for 'Gennemsnit for de 5 pilotkommuner' with a value of 52.</p>

Kommunen er ofte en nøgleaktør i lokalsamfundet og påvirker i høj grad de levevilkår og den livskvalitet, som borgerne har, og dermed om kommunen er et godt sted at bo. I den forbindelse er kommunens samspil og samarbejde med andre aktører – foreninger, kulturliv, erhvervsliv mv. – relevant. I globaliseringens tidsalder vurderes det også som værdifuldt for kommunen at deltage på arenaer uden for kommunen – også internationalt – for at fremme lokalsamfundets udvikling.

Der er et velorganiseret foreningsliv i Stevns Kommune, og der er tilsyneladende et godt samarbejde – både på fritids- og kulturområdet. Der er gode muligheder for tilskud til anlæg og aktiviteter. Der er dog et udviklingspotentiale i forhold til at være udfarende og støtte op om foreningsdannelse. Ligeledes kan foreninger støttes yderligere, hvis kommunen i højere grad giver dem opgaver, som kan generere indtægter. F.eks. i forbindelse med arrangementer. Her kan der hentes inspiration i Silkeborg Kommune, som understøtter foreningslivet i forbindelse med byfesten 'Regattaen'. Her arbejder frivillige foreninger og deler overskuddet.

På kulturområdet skal det fremhæves, at Stevns Kommune har ydet en stor indsats med etableringen af Stevnstøtten, og kommunen har også løftet opgaven som sekretariat for kulturaftale syd. Der er en kultur- og fritidspolitik i høring nu.

På erhvervsområdet er Stevns Kommune aktiv – ikke mindst gennem København Syd Erhvervscenter, der arrangerer kurser for iværksættere mv. Stevns i Vækstgear, som netop er gået i gang, skal også nævnes. Her samles en bestyrelse, der består af repræsentanter fra kommunen, virksomheder, foreningslivet samt fra Region Sjælland, Erhvervscentret mv. Stevns i Vækstgear skal understøtte forskellige former for udviklingsprojekter og koordinere udviklingsindsatsen mellem kommunen, erhvervslivet og de frivillige. Når det kommer til at hæve kompetencerne for erhvervslivet, kan der hentes inspiration fra Silkeborg Kommune, som har iværksat en bred vifte af kompetenceunderstøttende tiltag – f.eks. ansættelse af en IT-netværksagent, der skal hente viden til området fra Katrinebjerg i Århus, samt deltage i Kompetencecenter Silkeborg, hvor fremtidens arbejdskraftsbehov vurderes.

Kommunen deltager i en række netværk, der skal fremme erhvervslivet – også på den nationale og internationale scene. Der er alligevel et udviklingspotentiale her. Dette gælder også i forhold til at udvikle kommunens internationale kontakter. Kontakten til Höör i Sverige og aftalen om udstationering af kontorelever i Irland, skal dog fremhæves som meget positiv.

For at få inspiration til, hvordan dette område generelt kan udvikles, kan der ses på Umeå Kommune, som har fået 98 ud af 100 mulige point indenfor dette tema. Umeå ligger i Nord-sverige og har godt 110.000 indbyggere. De satser målrettet på kulturområdet og kobler deres kultur både til erhvervslivet og til internationale kontakter. Et eksempel er Operaen i Umeå, der har samarbejde med en kinesisk by om produktioner og i den forbindelse markedsfører Umeås erhvervsliv i Kina. Kommunen er ligeledes meget aktiv i forhold til samarbejde med erhvervslivet – både udenfor og indenfor kommunegrænserne og har også mange internationale samarbejdsflader. Kommuner som Trollhättan og Kristiansand har også arbejdet med at bruge kultur og internationalisering som udviklingsstrategi.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejde med venskabskommunen Höör i Sverige</li> <li>• Udstationering af kontorelever</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarbejdsfora med erhvervslivet, fritidslivet og kulturlivet</li> <li>• Frivillighedspris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenceudvikling for erhvervslivet</li> <li>• Internationalt udsyn</li> </ul>

## 6 SAMMENLIGNING MED DE ØVRIGE PILOTKOMMUNER

I dette afsnit bliver Stevns Kommune sammenlignet med de øvrige kommuner i pilotprojektet. Som det fremgår af nedenstående tabel 6.1 og figur 6.2, er Stevns en af de kommuner, som samlet set får færrest point. Men på de to temaer, hvor Stevns ligger over gennemsnittet, der får kommunen faktisk flest point. Det drejer sig om tema 4 Ledelse, delegering og decentralisering samt tema 6 Personalepolitik.

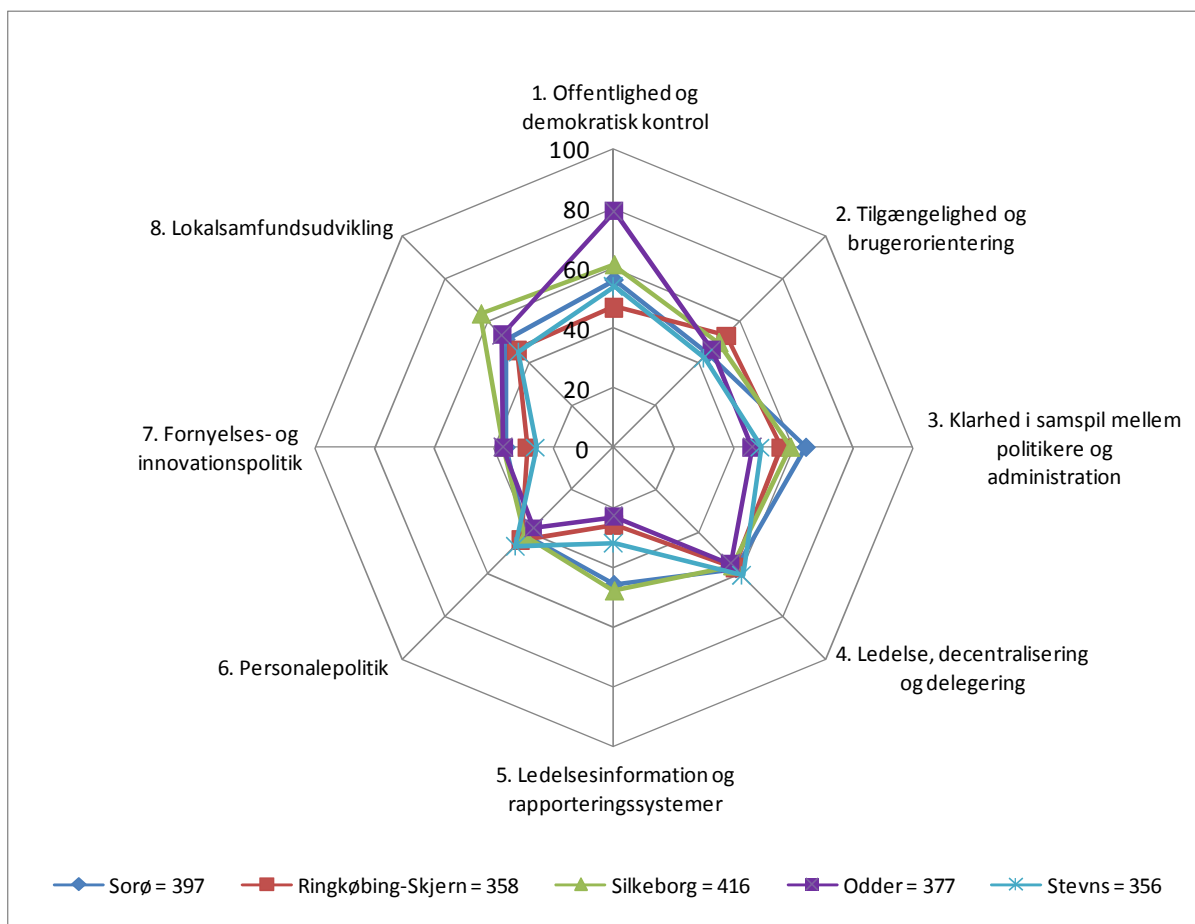
Der er således noget, som de andre kommuner kan lære af. Det gælder for eksempel muligheden for individuelle lønpakker og det relativt store fokus, der er på at finde eksternt finansiering. Derudover har Stevns også et godt samarbejde med venskabskommunen Höör i Sverige, arbejder med udstationering af kontorelever i Irland og afholder byrådsmøder i forsamlingshuse 3 gange årligt.

Selvom de danske pilotkommuner ligger forholdsvis ens på den samlede score, er der alligevel nogen variation i forhold til, hvad pointene gives for. Derfor kan Stevns blandt andet lære noget af Ringkøbing-Skjern om brugerundersøgelser og af Silkeborg om udvikling af lokalsamfundet.

Tabel 6.1: Sammenligning af pointtal for de 5 pilotkommuner

Tema	Ringkøbing-Skjern	Sorø	Silkeborg	Stevns	Odder	Gns. af danske pilotkommuner
Tema 1: Offentlighed og demokratisk kontrol	47	56	61	54	79	59
Tema 2: Tilgængelighed og brugerorientering	53	44,5	49,5	42,5	46	47
Tema 3: Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	56	64	59	49	46	55
Tema 4: Ledelse, decentralisering og delegering	57	57,5	56	60,5	55	57
Tema 5: Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	26	46	48	32	23	35
Tema 6: Personalepolitik	44	41,5	42	46,5	38	42
Tema 7: Fornyelses- og innovationspolitik	29	36	37	26	37	33
Tema 8: Lokalsamfundsudvikling	46	51	63	45	53	52
I alt	358	396,5	415,5	355,5	377	380,5

Figur 6.2: Grafisk sammenligning af pointtal for de fem pilotkommuner



I den grafiske fremstilling bliver det tydeligt, at forskellene på de danske pilotkommuner trods alt er relative små. Det indikerer måske en vis ensartethed i den måde, hvorpå man driver kommune i Danmark, og det kan være et resultat af de ensartede betingelser, som de danske kommuner har. Men det kan muligvis også indikere en konsensus om, hvordan man bør gøre tingene. Hvis dette er tilfældet, kan Kommunekompassets internationale tilsnit betyde, at et stort uudnyttet udviklingspotentiale hermed er gjort tilgængeligt for de danske kommuner.



## 7 SAMMENLIGNING MED ANDRE SKANDINAVISKE KOMMUNER

Tabel 7.1: Det gennemsnitlige pointtal for de danske pilotkommuner sammenlignet med udvalgte svenske og norske kommuner

Tema	Gns. af danske pilotkommuner	Uddevalla 2007 [Sverige]	Södertälje 2007 [Sverige]	Botkyrka 2007 [Sverige]	Umeå 2007 [Sverige]	Kristiansand 2008 [Norge]	Asker 2008 [Norge]	Lomma <sup>9</sup> 2007 [Sverige]
Tema 1: Offentlighed og demokratisk kontrol	59	85	66	91	73	65	71	78
Tema 2: Tilgængelighed og brugerorientering	47	84,5	74,5	88	79,5	65	78	78,5
Tema 3: Klarhed i spillet mellem politikere og administrationen	55	89,5	87,5	95	79	94	76	80
Tema 4: Ledelse, decentralisering og delegering	57	74	77	82	84,5	82	79	69
Tema 5: Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	35	81	73	86	79	82	67	62
Tema 6: Personalepolitik	42	65,5	66	78	78	69	59	61,5
Tema 7: Fornyelses- og innovationspolitik	33	80	50	78	75	69	66	54
Tema 8: Lokalsamfundsudvikling	52	80	83	94	98	95	54	64
I alt	380,5	639,5	577	692	646	621	550	547

<sup>9</sup> Lomma kommune blev i 2007 kåret som kvalitetskommune i Sverige bl.a. pga. den største forbedring i pointscore i Kommunekompasset. Men Lomma er ikke den kommune som får det højeste pointtal.

Ovenstående tabel giver en oversigt over pilotkommunernes gennemsnitlige pointsummer sammenlignet med forskellige foregangskommuner i Norge og Sverige. Det kan umiddelbart se ud som om, de danske pilotkommuner ligger meget lavt, det er derfor værd at bemærke, at de kommuner der sammenlignes med i tabellen er blandt de absolut bedst scorende kommuner i Norge og Sverige. Det er desuden erfaringen fra Norge og Sverige, at den første måling ofte fungerer som en form for "prøve-måling", hvor kommunen lærer metoden at kende, og at pointsummen ved den første måling derfor ofte reelt ligger lidt under kommunens faktiske niveau, fordi kommunen endnu ikke er trænet i at dokumentere de aktiviteter, der giver point.<sup>10</sup> De ovennævnte foregangskommuner har alle arbejdet med Kommunekompasset gennem flere år og har oplevet store forbedringer fra måling til måling. Tabellen indikerer ikke desto mindre, at de danske pilotkommuner stadig har rig mulighed for at udvikle sig endnu mere ved at se nærmere på nogle af de svenske og norske kommuner.

Det er især potentiale for forbedring inden for tema 7 omhandlende fornyelses- og innovationspolitik, hvor de danske kommuner generelt scorer lavt. Her er flere af de svenske kommuner langt fremme, når det gælder systemisk tænkning omkring kvalitetssikring, heriblandt Umeå.

Når det gælder fokus på lederudvikling, kompetencekortlægning og brugen af ledernetværk er de norske kommuner Sørumsdal, Larvik og Asker relevante at fremhæve som lærerige eksempler. Brugen af tværsektorielle ledernetværk, som et supplement til kommunens styreform, kan være særligt vigtigt i de danske sammenlagte kommuner, da aktive ledernetværk kan forventes at fremme helhedstænkningen og den tværgående tænkning i kommunen.

I udviklingen af lokalsamfundet er der et stort potentiale i at lære af kommuner som Umeå eller Kristiansand. Disse kommuner bruger kulturlivet i kommunen som udviklingsstrategi i forhold til den generelle udvikling af lokalsamfundet, herunder det lokale erhvervsliv. Kommunerne udmærker sig ved at tænke helhedsorienteret, internationalt og strategisk i deres måde at koble både kultur og erhverv til internationale kontakter til gavn for hele kommunens udvikling.

På området omkring brugerorientering og valgfrihed er der megen inspiration at hente i Nacka, Södertälje og Botkyrka kommuner. Den kommune, der nok er gået længst i forhold til valgfrihed, er Nacka Kommune i Sverige, hvor hver borger gives en voucher til en kommunal service og derefter selv bestemmer, hvor de vil indløse den. Der udgives hvert år en bog med oplysninger om økonomiske forhold, brugertilfredshed mm. for eksempelvis alle skolerne i kommunen, som forældre så kan benytte til at vælge deres barns kommende skole ud fra.

---

<sup>10</sup> KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien"