
Kommunekompasset

Evaluering af Ringkøbing-Skjern Kommune



KREVI.

KREVI

Ringkøbing-Skjern Kommune har takket ja til at deltage i KREVI's pilottest af evalueringsredskabet Kommunekompasset. I denne rapport præsenteres resultaterne i 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 giver Ringkøbing-Skjern Kommune. 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 Eli Nørgaard, Hanne Søndergård Pedersen, Marianne Schøler Møller og Eva Iversen i samarbejde med professor Morten Øgård. Tak til Ringkøbing-Skjern 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
post@krevi.dk

T: 7226 9970
F: 7226 9980

ISBN 978-87-92258-33-5(elektronisk version)

Grafisk design: Designit

1 RESUMÉ

Denne rapport viser resultatet af en måling med Kommunekompasset for Ringkøbing-Skjern Kommune. Målingen er en del af en pilottest, hvor redskabet testes i fem danske kommuner. De øvrige pilotkommuner er Silkeborg, Sorø, Stevns og Odder. Selve målingen er foretaget i perioden 4.-6. marts 2009 og baserer sig på interviews med omkring 30 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. 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.

Ringkøbing-Skjern Kommune får samlet set 358 point i kompsmålingen. Fordelingen på de otte temaer fremgår af tabellen:

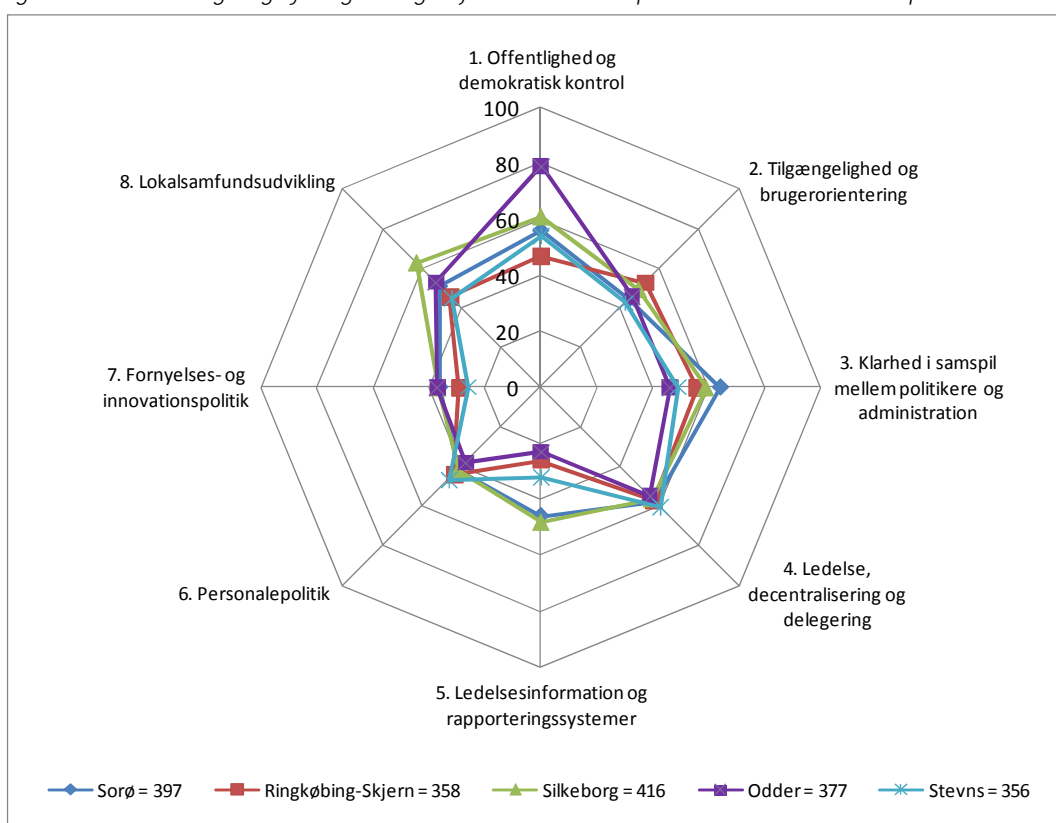
Tabel 1.1. Pointfordeling på de otte temaer:

Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	47
2 Tilgængelighed og brugerorientering	53
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administration	56
4 Ledelse, decentralisering og delegering	57
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	26
6 Personalepolitik	44
7 Fornyelses- og innovationspolitik	29
8 Lokalsamfundsudvikling	46
I alt	358

Ringkøbing-Skjern Kommune får sine højeste point på tema 3 – Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen primært som følge af sammenhængen mellem politikker og de dialogbaserede aftaler og mulighederne for at omdisponere tildelte midler. Det næsthøjeste pointtal opnås i tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. Det er særligt de decentrale leders råderum, der giver mange point. Kommunen får sine laveste pointtal på tema 5 - Ledelsesinformation og rapporteringssystemer. Dette skyldes bl.a., at der ikke i tilstrækkelig grad gennemføres opfølgning og rapportering af aktiviteter, produktivitet og kvalitet. Ligesom at der ikke systematisk arbejdes med rapportering fra tværgående projekter.

Nedenfor vises Ringkøbing-Skjern Kommunes pointscore i forhold til de øvrige pilotkommuners score.

Figur 1.2: Sammenligning af Ringkøbing-Skjern Kommunes pointscore med de andre pilotkommuners



Det fremgår af figuren, at Ringkøbing-Skjern i sammenligning med de øvrige pilotkommuner klarer sig relativt godt i forhold til tema 2 - Tilgængelighed og brugerorientering. Dette er bl.a. en følge af den systematiske tilgang til brugerundersøgelser og den interne læring på baggrund af undersøgelserne. Ringkøbing-Skjern har også en god placering i forhold til tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering pga. de decentrale enheders råderum og de jævnlige lederevalueringer. Kommunen klarer sig mindre godt i forhold til tema 7 – Fornyelses – og innovationspolitik.

Der er nogle områder eller tiltag, hvor Ringkøbing-Skjern i særlig grad kan være inspiration for andre kommuner. Det drejer sig f.eks. om:

- Initiativet omkring tiltrækning af arbejdskraft til området - Career Campus - som giver studerende mulighed for at bo samlet i et slags kollegium, mens de er i praktik hos en virksomhed i lokalområdet.
- Ligeledes er borgerpanelet og den systematiske tilgang til dette projekt noget, som andre kan lære af.

- Set-up'et omkring brugerundersøgelser og anvendelsen af resultaterne heraf til intern læring kan bruges af andre til inspiration.
- Introduktionen af nyvalgte politikere og trivselsundersøgelser blandt politikere.
- Ledelsesakademiet – en samlebetegnelse for de aktiviteter m.v., som understøtter ledelsesudvikling i kommunen.

Det fremgår endvidere af figur 1.2., at pilotkommunerne – trods deres forskelle – ligner hinanden ganske meget. Ringkøbing-Skjern Kommune kan derfor også med fordel hente inspiration fra andre kommuner uden for landets grænser f.eks. norske og svenske kommuner. Inden for tema 5 "Ledelsesinformation og rapporteringssystemer" kan man f.eks. søge inspiration i Uddevalla Kommune i Sverige, hvor man arbejder med balanceret rapportering og opfølgning som en integreret del af den løbende budgetopfølgning. Der gives i selve rapporten flere eksempler på, hvor Ringkøbing-Skjern Kommune kan blive inspireret af andre kommuner uden for landets grænser.

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.

Princippet 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 kommunen¹.

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

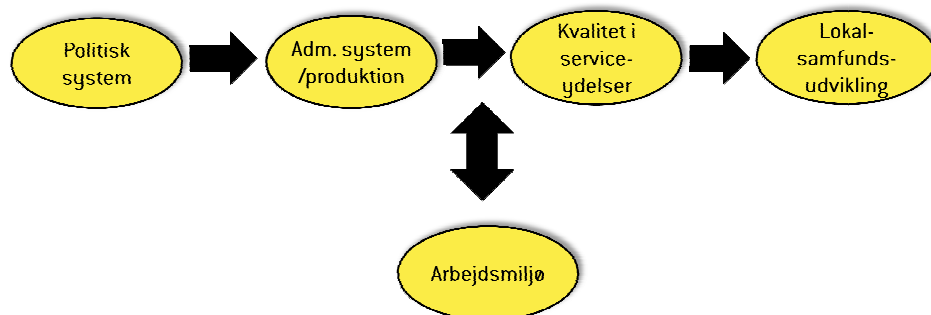
¹ Se KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien" på www.krevi.dk

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.²

Figur 3.1 Kommunekompassets perspektiv på kommunen



Ud fra ovenstående betragtning kan kommunen anskues 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.³

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.

² Baldersheim & Øgård, 1997: 10.

³ 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.⁴

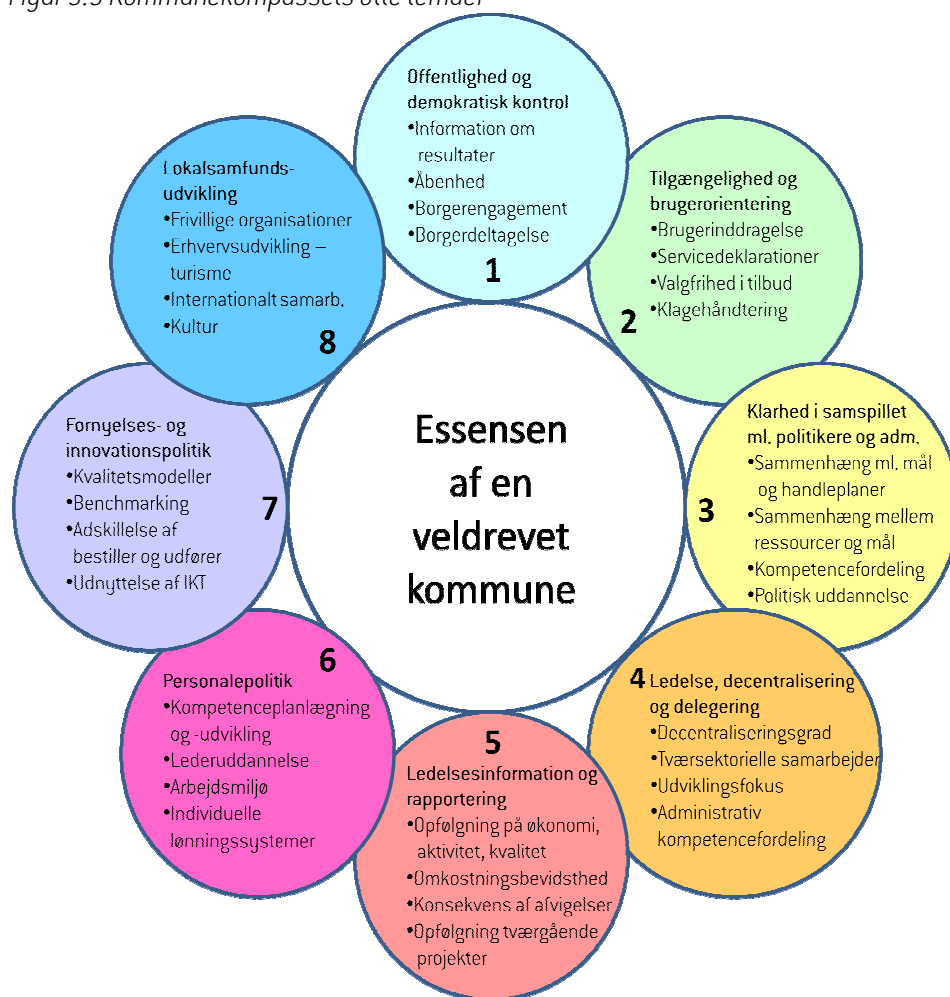
De otte temaer i Kommunekompasset er:

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

⁴ 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 RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

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

Ringkøbing-Skjern Kommune ligger ved den jyske vestkyst i Region Midtjylland og omslutter Ringkøbing fjord og Skjern Å deltaet. Kommunen grænser op til Holstebro, Herning og Varde kommuner og blev i forbindelse med kommunalreformens ikrafttræden den 1. januar 2007 sammenlagt af de tidligere Egvad, Holmsland, Ringkøbing, Skjern og Videbæk kommuner. Ringkøbing-Skjern Kommunens hovedbrancher består af metal- og vindindustri samt turisme. Flere store virksomheder som eksempelvis Vestas og Velfac præger erhvervslivet i kommunen⁵. Arealmæssigt er kommunen den største i Danmark med dens 1.489 km^{2,6}. Der bor lidt over 58.000 indbyggere i kommunen, og kommunen er dermed tæt på landsgennemsnittet på 56.000 indbyggere.

4.1 Den kommunale organisation

Der er 29 medlemmer af byrådet i Ringkøbing-Skjern Kommune. Borgmesteren, Torben Nørregaard, er fra Venstre. Nedenfor ses mandatfordelingen fra det seneste valg.

Tabel 4.1: Mandatfordelingen i Ringkøbing-Skjern Kommune siden november 2005⁷

Parti	Mandater
Venstre	18
Socialdemokraterne	5
Det Konservative Folkeparti	2
Kristendemokraterne	2
Dansk Folkeparti	1
Socialistisk Folkeparti	1

Der er følgende udvalg i kommunen: Økonomi- og erhvervsudvalget, beskæftigelsesudvalget, børne- og familieudvalget, kultur- og fritidsudvalget, social- og sundhedsudvalget, teknik- og miljøudvalget samt børne- og ungeudvalget.

Figuren nedenfor viser organisationsstrukturen i Ringkøbing-Skjern Kommune. Der er tale om en direktionsmodel, hvor den øverste administrative ledelse ligger hos direktionen med kommunaldirektøren som formand og fire øvrige medlemmer. De forskellige administrative områder refererer hver især gennem en direktør til den samlede direktion. Af figuren fremgår det ud fra forskellige farver, hvilke direktører der er tilknyttet de forskellige administrative områder og stabe. Områderne er beskæftigelse, borgerservice, børn og familie, dagtilbud, kultur- og fritid, miljø- og natur, sundhed og omsorg, teknik og forsyning, voksenhandicap-socialpsykiatri samt undervisning.

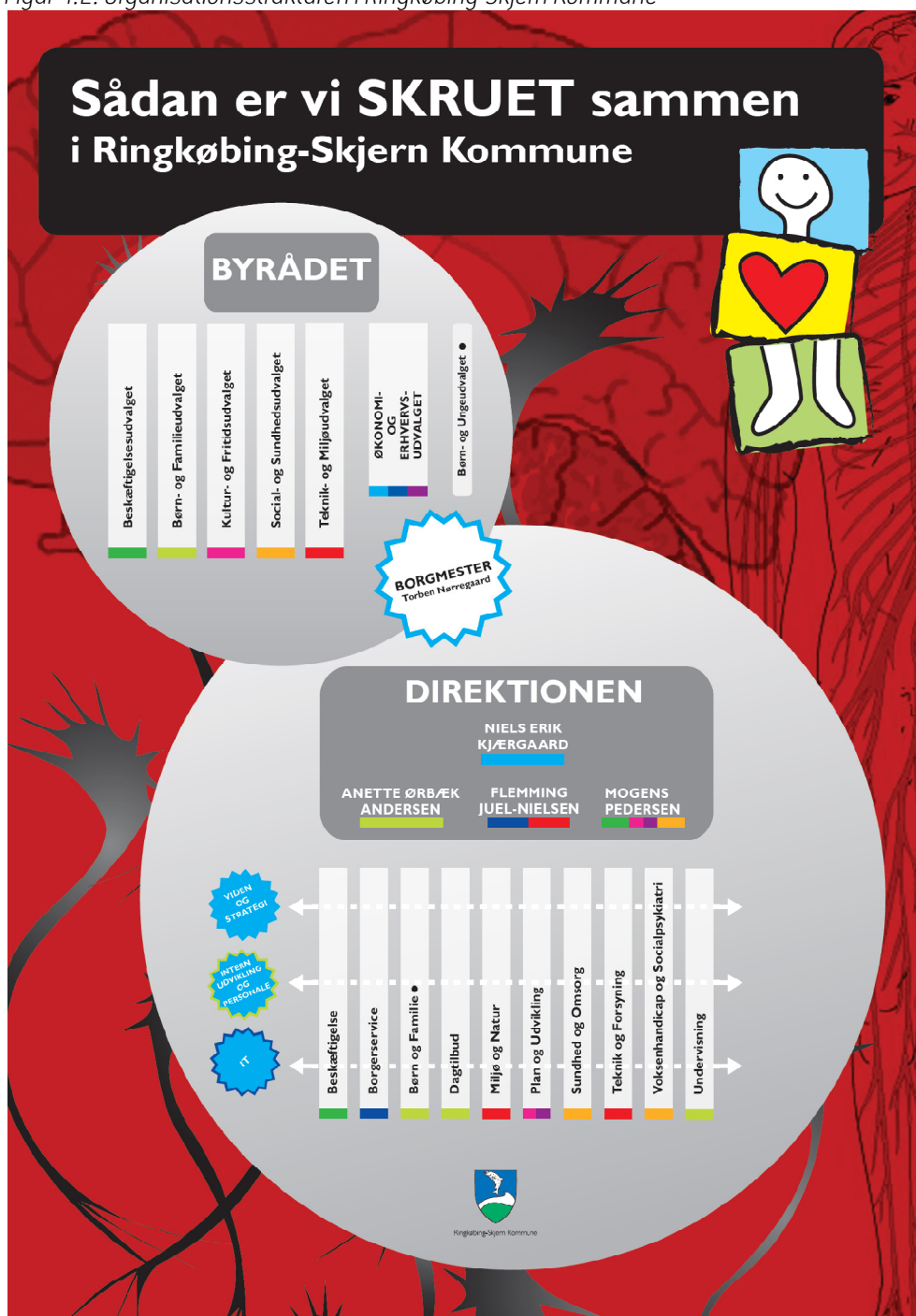
Organisationsstrukturen ses af figur 4.2 nedenfor:

⁵ www.rksk.dk

⁶ Velfærdsministeriets kommunale nøgletal per 1. december 2008

⁷ www.rksk.dk

Figur 4.2: Organisationsstrukturen i Ringkøbing-Skjern Kommune



4.2 Styringsmodellen

Ringkøbing-Skjerns styringsmodel er baseret på ”dialogbaseret aftalestyring” (DBA). Der indgås aftaler mellem direktionen og fagchefer, og mellem fagchefer og institutionslederne. I aftalerne mellem fagcheferne og direktionen tages der udgangspunkt i de politiske mål for området samt i de tværgående administrative mål fra direktionens strategiplan. Disse mål føres over i de aftaler, som fagcheferne indgår med de decentrale ledere, hvor der også kan suppleres med lokale mål.

Ringkøbing-Skjern Kommune har på nuværende tidspunkt et rapporterings-system for så vidt angår den økonomiske del, og der arbejdes på at frembringe løbende rapporter på brugerundersøgelser, kvalitet og målopfyldelse.

4.3 Kommunens økonomi

Som et sidste element i beskrivelsen af Ringkøbing-Skjern Kommune gives der i indeværende afsnit en vurdering af kommunens økonomiske situation. I vurderingen ses der nærmere på de økonomiske resultater for perioden 2007-2012. Da det eneste regnskabsresultat, som foreligger i skrivende stund, er regnskabet for 2007, er udgangspunktet for gennemgangen primært budgetterne for 2008-2012. 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, 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 område, skal dette finansieres f. eks. ved låntagning eller ved at trække på en evt. tidligere opsparet kassebeholdning.

Tabel 4.3: Kommunens økonomi 2007 - 2012

Tal i 1.000 kr.	Budget 2007	Regnskab 2007	Budget 2008	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
Driftsindtægter	2.312.972	2.322.605	2.513.768	2.678.288	2.802.071	2.896.829	2.974.110
Driftsudgifter	-2.264.909	-2.292.121	-2.423.472	-2.600.936	-2.696.131	-2.799.662	-2.919.817
Renteudgifter	-9.754	-11.852	-12.578	-13.168	-12.515	-11.785	-11.162
Resultat af ordinær drift	38.309	18.632	77.718	64.184	93.425	85.382	43.131
Anlægsudgifter	-95.053	-91.342	-82.017	-83.611	-70.214	-89.648	-52.174
Jordforsyning	0	3.648	-4.500	-3.358	-8.782	-8.332	0
Ekstraordinære poster	0	22.176	4.000	4.000	9.000	9.000	4.000
Afdrag på lån	-28.140	-30.541	-31.341	-31.939	-34.239	-37.151	-35.099
Øvrige skattefinansierede udgifter	-123.193	-96.059	-113.858	-114.908	-104.235	-126.131	-83.273
Resultat af skattefinansieret område	-84.884	-77.427	-36.140	-50.724	-10.810	-40.749	-40.142
Finansieres ved							
Lånoptagelse	41.445	62.172	34.000	28.488	38.457	19.795	28.136
Øvrige finansforskydninger	0	0	0	0	0	0	0
Ændring i kassebeholdning	-43.439	-15.255	-2.140	-22.236	27.647	-20.954	-12.006
Træk på kommunekassen ved negativt fortegn							
Forventet ultimo likviditet (2007 + 2008 faktisk tal)		158.500	154.500	132.264	159.911	138.957	126.951
Heraf deponeret likviditet		108.100	77.400				

Note: Data fra kommunens budget 2008 og 2009 samt regnskab 2007.

Overordnet set har der i Ringkøbing-Skjern Kommune været budgetteret med et overskud på den ordinære drift i perioden 2007 – 2012, som har været utilstrækkeligt til at dække udgifterne til de planlagte anlæg og afdrag på lån, selvom der planlægges med ekstraordinære indtægter fra salg af kommunale ejendomme. Desuden forventes der indtægter fra salg af byggegrunde i en størrelse, der muligvis er for store alene pga. opbremsningen i den danske økonomi.

I alle budgetårene forventes der optagelse af yderligere lån. Selvom der optages nye lån, betyder dette samlet set - i de fleste år - et betydeligt træk på kassebeholdningen. Ringkøbing-Skjern Kommune har et solidt udgangspunkt, når det drejer sig om kassebeholdningen. Alligevel synes det uholdbart med et gennemsnitligt budgetteret kasseforbrug på mere end 10 mio. kr., når de andre usikkerhedsfaktorer tages i betragtning.

5 EVALUERING AF RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE UD FRA DE 8 TEMAER

Evalueringen med Kommunekompasset i Ringkøbing-Skjern Kommune er gennemført fra 4. marts 2009 til 6. marts 2009.

Evalueringen er baseret på de dokumenter, som Ringkøbing-Skjern Kommune havde lagt frem samt en gennemgang af kommunes hjemmeside og intranet. Derudover bygger evalueringen på syv gruppeinterviews med i alt 30 personer. Personerne repræsenterer forskellige niveauer og fagområder i organisationen. Antal deltagere i de forskellige gruppeinterviews fremgår af nedenstående tabel.

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

Gruppeinterview	Deltagere
Politikere	7
Direktionen	3
Stabschefer	5
Fagchefer	5
Decentrale ledere	4
Konsulenter	2
Medarbejderrepræsentanter	4
I alt	30

Der var inviteret 35 personer til at deltage i gruppeinterviewene. Der var således afbud fra fem personer. Dette vurderes ikke at have betydning for data, da de 30 interviewdeltagere repræsenterer forskellige niveauer og fagområder i organisationen.

Ringkøbing-Skjern Kommune opnår i alt 349 points ud af 800 mulige points i Kommunekompasset. Fordelingen af point inden for de otte temaer fremgår af tabel 5.2.

Table 5.2: Fordeling af point inden for de otte temaer.

Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	47
2 Tilgængelighed og brugerorientering	53
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	56
4 Ledelse, decentralisering og delegering	57
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	26
6 Personalepolitik	44
7 Fornyelses- og innovationspolitik	29
8 Lokalsamfundsudvikling	46
I alt	358

Ringkøbing-Skjern Kommune får sine højeste point på tema 3 – Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen primært samt tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. De laveste pointtal gives på tema 5 vedrørende Ledelsesinformation og rapporteringssystemer. I de følgende afsnit gennemgås evalueringen inden for de forskellige temaer nærmere. Afslutningsvis sammenlignes Ringkøbing-Skjern Kommune med de øvrige pilotkommuner

I de følgende afsnit gennemgås evalueringen inden for de forskellige temaer. Det beskrives inden for hvert tema, hvor Ringkøbing-Skjern 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 Kommunekompasset eller eksempler, der er oplyst af professor Morten Øgård. Hvert afsnit afsluttes med en illustration, hvor Ringkøbing-Skjern 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 Ringkøbing-Skjern 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"> • Info. om resultater • Åbenhed • Borgerengagement • Borgerdeltagelse 	47	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Ringkøbing-Skjern Kommune' with a value of 47, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 59. A legend at the bottom identifies the colors.</p>

Dette tema omhandler, hvordan Ringkøbing-Skjern 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. Der er åbne postlister, og alle dagsordener med bilag er tilgængelige på hjemmesiden og rundt omkring på kommunens servicecentre og biblioteker. Hjemmesiden rummer desuden mange andre informationer til borgerne, fx om kommunens forskellige services. Der informeres desuden ved at sende byrådsmøderne direkte på lokalradioen.

Der, hvor Ringkøbing-Skjern Kommune har mulighed for at forbedre sig, er i forhold til typen af information, der formidles til borgerne. Det er stadig muligt at gøre mere for at informationen til borgerne gøres mere letforståelig fx ved at udarbejde populærversioner af mere omfattende og komplicerede sager, som er målrettet borgerne. Derudover er der et stort potentiale for udvikling, når det gælder fremstilling og ikke mindst formidling af information om kommunens resultater til borgerne. Det gælder både formidling af resultatsammenligninger på tværs af egen organisation, men også information om kvalitet og resultater på tværs af kommunegrænser. En kommune, der er langt fremme på dette område, er Uddevalla Kommune i Sverige. Via hjemmesiden formidler kommunen på en enkel og visuel måde målop-nåelse 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. Nacka Kommune i Sverige er et forbillede når det gælder formidling af resultater til borgerne. Hvert år uddeles en bog til alle borgere med oplysninger om økonomiske forhold, brugerundersøgelser m.v.

I forhold til at fremme borgernes engagement og deltagelse er det værd at fremhæve Ringkøbing-Skjern Kommunes digitale borgerpanel, som består af 2.300 borgere over 18 år, som er udvalgt repræsentativt efter blandt andet geografi, alder og køn. Indtil nu er borgerpanelet blevet stillet spørgsmål om bl.a. trafik, turisme, udvikling af kommunen og kommunens kommunikation. Dette initiativ er et eksempel, som andre kommuner kan lære af.

Kommunen er også god til at invitere borgerne til at deltage i borgermøder, når det gælder den fysiske planlægning i forhold til lokalplaner og vindmølleplaner, mens der ikke er samme grad af opfordring til deltagelse, når det gælder andre centrale beslutningsprocesser. Hvis man ønsker idéer til, hvordan indbyggerne også kan inddrages på andre områder i kommunen, kan der fx hentes inspiration i kommunen Kungsbacka i Sverige, som har

igangsat projekt ”barbrobetalar”, 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.

En anden metode til at engagere borgerne i den politiske debat er ved at afholde nogle af byrådsmøderne rundt omkring i kommunens forsamlingshuse, som det gøres i Stevns Kommune. Det kan specielt være en god idé i Ringkøbing-Skjern Kommune, som efter sammenlægningen af fem mindre kommuner, nu er blandt Danmarks største kommune geografisk set.

Med tanke på kommunens digitale borgerpanel er det egentlig overraskende, at kommunens hjemmeside ikke er længere fremme i forhold til at opmuntre til dialog med borgerne. Hjemmesiden har et informerende frem for dialogorienteret sigte. Der er således mulighed for at udvikle en digital forslagskasse og diverse debatfora på hjemmesiden, så borgeren også har mulighed for at påvirke, hvilke emner de spørges om. Et eksempel til inspiration, når det gælder dialog med borgerne, kan desuden hentes i den svenske kommune Uddevalla, 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 norsk kommune som gør sig bemærket, når det gælder tilbagemeldingskanaler af elektronisk karakter er Larvik.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> Borgerpanel 	<ul style="list-style-type: none"> Åbenhed og generel information til borgerne 	<ul style="list-style-type: none"> Information til borgerne om <i>resultaterne</i> af kommunens virke

5.2 Tema 2: Tilgængelighed og brugerorientering

Tema 2:	Pointscore	Illustration
<p>Tilgængelighed og brugerorientering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brugerinddragelse • Servicedeclarationer • Valgfrihed i tilbud • Klagehåndtering 	53	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for Ringkøbing-Skjern Kommune with a value of 53, and a red bar for Gennemsnit pilotkommuner with a value of 47. A legend below the chart identifies the colors: yellow for Ringkøbing-Skjern Kommune and red for Gennemsnit 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.

På dette tema er Ringkøbing-Skjern Kommune stærk på flere områder. Kommunen ligger således helt i top, når det gælder brugerundersøgelser. Kommunen gennemfører brugerundersøgelser regelmæssigt på stort set alle områder i organisationen. Der er således en fast plan for, hvilke områder der skal gennemføre undersøgelser, hvornår. Hvad, der måske er endnu mere interessant, er, at kommunen også er langt fremme i forhold til anvendelsen af brugerundersøgelserne. Der er således en systematik for, hvordan der følges op på resultaterne, som indebærer, at kommunens institutioner bliver rangordnet i forhold til deres resultater med det formål, at man lære af de bedste gennem workshops om god praksis.

Kommunen er ligeledes godt placeret, når det gælder borgernes valgfrihed i forhold til kommunens servicetilbud, ligesom borgernes valg og fravalg har økonomiske konsekvenser for institutionerne via taksameterstyring. Hvis man ønsker, at udvikle sig mere her kan man se nærmere på Nacka Kommune og deres vouchersystem.

Hvis Ringkøbing-Skjern Kommune ønsker at udvikle sig endnu mere inden for dette tema, kan oplæring af de ansatte være et fokuspunkt. Man kan således overveje 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 en sådan oplæring findes i Phoenix, Arizona, hvor man har oprettet et service-akademi, hvor alle kommunens ansatte – lige fra kommunaldirektøren til asfaltarbejderen – modtager undervisning i borgerbetjening. 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.

Endelig er det muligt for Ringkøbing-Skjern at forstærke kommunens brugerorientering ved at etablere et overordnet system for, hvordan tilbagemeldinger og klager fra brugerne håndteres. Ved at samle borgernes tilbagemeldinger til kommunen gennem faste procedurer for håndtering heraf, 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. Sidstnævntes 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 tilbagemeldingerne. Al information bliver desuden distribueret til de forskellige udvalg og behandlet samlet i kommunalbestyrelsen. Den norske kommune Larvik er langt med udviklingen af tilbagemeldingssystemer.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Brugerundersøgelser gennemføres regelmæssigt og bredt i hele organisationen • Systematisk anvendelse af resultater fra brugerundersøgelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiltag for at give borgerne overblik over kommunens ydelser • Brugernes valg har konsekvenser for deres servicetilbud • Valgfrihed i servicetilbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Oplæring af de ansatte i, hvordan man møder brugerne • Overordnet system for klager/tilbagemeldinger

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"> • Sammenhæng ml. mål og handleplaner • Sammenhæng ml. ressourcer og mål • Kompetencefordeling • Politisk uddannelse 	56	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for Ringkøbing-Skjern Kommune with a value of 56, and a red bar for Gennemsnit pilotkommuner with a value of 55. A legend at the bottom identifies the colors.</p>

I tema 3 ses der nærmere på det samspil der er mellem det politiske og det administrative niveau i Ringkøbing-Skjern Kommune. Dette 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 Ringkøbing-Skjern bygger på aftalestyring, og de politiske mål føres hele vejen ud i aftalesystemet. Det er en ambition, at målene også skal kobles til medarbejder udviklingssamtaler (MUS). Der er dog fortsat et udviklingspotentialer i forhold til udviklingen af målepunkter for egentlige resultatmål. Der er heller ikke en klar kobling mellem de opstillede mål og de budgetterede ressourcer. Der gives på alle niveauer udtryk for i interviewene, at der ikke er en sammenhæng mellem disse elementer. I forhold til arbejdet med resultatmål og koblingen mellem mål og ressourcer kan der hentes inspiration fra Uddevalla i Sverige. Uddevalla har arbejdet med balanceret styring i nogle år og har et gennemgribende system, hvor kommunens vision afspejles i politiske mål på alle niveauer, som følges op med resultatmål. Målene kobles tæt til budgettet. Også den svenske kommune Botkyrka og de svenske kommuner Sørum og Harstad er interessante i forbindelse med mål- og resultatstyring.

I Ringkøbing-Skjern afrapporteres der tre gange årligt om økonomien til politikerne, men ikke om aktiviteter, produktivitet og kvalitet. Når Vidensportalen – et elektronisk ledelsesinformationssystem er færdigimplementeret, vil der være gode muligheder for løbende information om både økonomi og andre resultater. Vidensportalen vil blandt andet indeholde en vurdering af implementeringsgrad for forskellige tiltag og måske på længere sigt også en vurdering af effekten af tiltag.

Ringkøbing-Skjern Kommune får mange point i forbindelse med delegation og ansvarsfordeling. Der er et stort råderum til administration, og kommunen er nået langt i arbejdet med at få etableret spilleregler for kontakten mellem politikere og administration.

Der gives endvidere i interviewene udtryk for en god kontakt mellem udvalgsformænd og fagchefer. De decentrale ledere oplever, at der er blevet større afstand til byrådet end før sammenlægningerne. Bortset fra socialudvalget, der holder udvalgsmøder på institutioner-

ne, opleves byrådet ikke som særligt synligt. Det opleves dog heller ikke som et stort problem.

Ringkøbing-Skjern Kommune er meget stærk i forhold til uddannelsen af byrådspolitikerne. Der gøres en stor indsats blandt andet med kandidatmøder og introduktionsforløb for nye medlemmer. Der gennemføres ligeledes 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">• Introduktion af nye politikere samt trivselsundersøgelser blandt politikerne	<ul style="list-style-type: none">• Rollefordeling mellem det politiske og det administrative niveau• Systemet med dialogbaserede aftaler (DBA)• Dialog arenaer mellem administrationen og politikerne	<ul style="list-style-type: none">• Udvikling af resultatmål• Kobling mellem mål og ressourcer

5.4 Tema 4: Ledelse, decentralisering og delegering

Tema 4:	Pointscore	Illustration
<p>Ledelse, decentralisering og delegering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decentralisering • Tværsektorielle samarbejder • Udviklingsfokus • Administrativ kompetencefordeling 	57	

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 ressourceforbrug 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.

Ringkøbing-Skjern Kommune scorer maksimum på flere spørgsmål inden for tema 4 vedr. rammerne for decentraliseringen, dvs. de decentrale leders råderum, hvor der er mulighed for, at de decentrale enheder selv kan ansætte/afskedige medarbejdere og foretage organisatoriske ændringer inden for de givne økonomiske rammer. Ligesom det er muligt for de decentrale enheder selv at disponere over evt. merindtægter, der skaffes, og overføre evt. overskud til det kommende budgetår.

Ligeledes klarer Ringkøbing-Skjern Kommune sig godt, når det drejer sig om at skabe mulighed for dialog mellem direktørerne og lederne af aftaleenhederne. Blandt andet holdes der jævnligt møder mellem parterne og der gennemføres lederudviklingssamtaler og er dialog om den årlige aftale (DBA'en). Der stilles endvidere en del faciliteter til rådighed for lederne af aftaleenhederne for at understøtte deres arbejde f.eks. i form af en årlig lederkonference, og der er inden for nogle fagområder ligeledes netværk af decentrale ledere, hvor man kan få sparring og hjælp til løsning af diverse problemer.

Et af udviklingspunkterne for Ringkøbing-Skjern Kommune er klarheden i forventningerne til de decentrale ledere. Hvis man ønsker at arbejde videre med dette er Kungsbacka i Sverige og Sørum i Norge er steder at søge inspiration. Her ansættes forvaltningschefer med tydelige resultatforventninger, og der følges jævnligt op på, om resultaterne nås.

Hvis Ringkøbing-Skjern Kommune ønsker at udvikle sig endnu mere inden for tema 4, kan fokus på det tværsektorielle samarbejde og samarbejde med lokale virksomheder være et par af mulighederne. Södertälje Kommune i Sverige har stor erfaring i samarbejde med de lokale virksomheder, f.eks. i forbindelse med forskellige undervisningsforløb i skolerne. Södertälje Kommune, hvor flertallet af de decentrale enheder inden for de seneste år har modtaget støtte fra forskellige EU-projekter, kan endvidere bruges som inspiration til at skaffe yderligere indtægter til aftaleenhederne. Vedrørende det tværsektorielle samarbejde kan Umeå Kommune i Sverige 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.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Decentrale leders råd- rum 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuelle ekstra indtægter tilfalder aftaleenhederne selv • Der gennemføres jævnligt lederevalueringer • Gode fora for dialog mellem direktører og lederne af aftaleenhederne • Ledernetværksgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Tværsektorielle projekter med projektbeskrivelse, budgetter og opfølgning bruges i begrænset omfang • Omfanget af ekstraindtægter, der skaffes, er begrænset • Forventningerne til lederne er ikke eksplicitte

5.5 Tema 5: Ledelsesinformation og rapporteringssystemer

Tema 5:	Pointscore	Illustration
<p>Ledelses-information og rapporteringssystemer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på økonomi, aktivitet og kvalitet • Omkostningsbevidsthed • Konsekvens af afvigelser • Opfølgning på tværgående projekter 	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 Ringkøbing-Skjern Kommune with a value of 26, and a red bar for Gennemsnit pilotkommuner with a value of 35. A legend below the chart identifies the colors: yellow for Ringkøbing-Skjern Kommune and red for Gennemsnit pilotkommuner.</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.

Ringkøbing-Skjern Kommune har på nuværende tidspunkt et velfungerende rapporteringssystem for så vidt angår den økonomiske del, og der arbejdes på at frembringe løbende rapporteringer på brugerundersøgelser, kvalitet og øvrig målopfyldelse. Her kan Ringkøbing-Skjern Kommune og Sorø Kommune, som arbejder med samme typer af udfordringer, gensidigt inspirere hinanden i det videre arbejde. Alternativt er det muligt at forstærke indsatsen vedr. rapportering ved at søge inspiration fra Uddevalla Kommune i Sverige. Både hvad angår den balancerede opfølgning og rapporteringen fra tværgående projekter, der indgår som en integreret del af den løbende budgetopfølgning. Når det gælder om hvordan man udvikler elektroniske informationssystemer kan der være inspiration at hente i de norske kommuner Kristiansand og Asker og i den svenske kommune Nacka.

Et andet punkt, hvor der er potentiale for udvikling, er i forbindelse med at skabe synlighed om konsekvenserne af budgetoverskridelser både hos aftaleenhederne og på de centrale konti.

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.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende standardrapporteringer om økonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende standardrapporteringer om aktivitets- og produktivetsdata samt kvalitetsopfølgning • Rapportering og opfølgning på tværgående projekter vedr. resourceforbrug og målopfølgning • Synliggørelse af de reelle omkostninger ved de kommunale aktiviteter (omkostningsbudgettering) • Synlighed om konsekvenserne ved manglende budgetoverholdelse

5.6 Tema 6: Personalepolitik

Tema 6:	Pointscore	Illustration
<p>Personalepolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceplan-lægning og -udvikling • Lederuddannelse • Arbejdsmiljø • Individuelle lønningssystemer 	44	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for Ringkøbing-Skjern Kommune with a value of 44, and a red bar for Gennemsnit pilotkommuner with a value of 42. A legend below the chart identifies the colors: yellow for Ringkøbing-Skjern Kommune and red for Gennemsnit pilotkommuner.</p>

Tema 6 vedrører arbejdsmiljøundersøgelser, præstationslønsystemer, medarbejder-samtaler samt forskellige aspekter af personale-, leder- og kompetenceudvikling. Der er fokus på processer, som sigter mod at skabe medarbejdertrivsel og et attraktivt arbejdsmiljø præget af læring, faglig og personlig udvikling. Medarbejdertrivsel og -udvikling samt et godt arbejdsmiljø er grundlæggende for, at kommunen kan levere en god service.

Ringkøbing-Skjern Kommune er rigtig godt på vej inden for mange af områderne under dette tema. Det gælder f.eks. arbejdsmiljøundersøgelser, hvor der er besluttet en 3 års cyklus, hvor der hvert år skal udarbejdes henholdsvis "trivselsundersøgelse", "lederevaluering" og "APV" (både fysisk og psykisk). I 2007/2008 er der udarbejdet "APV". I 2008 er der gennemført "Lederevaluering" og "Trivselsundersøgelsen" er planlagt i 2009.

Ligeledes har Ringkøbing-Skjern Kommune et godt lederudviklingsprogram, og der er stor fokus på lederudvikling. Der er etableret et "Ledelsesakademi" - en samlebetegnelse for de aktiviteter m.v., som understøtter ledelsesudvikling i kommunen. Det drejer sig om kurser/uddannelse/diplomuddannelse (Uniq partnerskab), interne lederkonferencer, coaching, ledernetværk, lederevaluering, lederudviklingssamtalen (LUS) og mentorordning. Som en del af lederudviklingsprogrammet er der etableret et partnerskab - Uniq partnerskab - mellem Ringkøbing-Skjern Kommune, 6 andre kommuner og HIH samt VIA omkring lederuddannelse. Der har været tilbud til ledere om frikøb fra daglig drift i forbindelse med gennemførelse af uddannelse.

Der er etableret forskellige lederfora, bl.a. 2 årlige lederkonferencer for alle ledere. Der er også etableret frivillige ledernetværk på tværs af fagområderne. Et udviklingsområde for Ringkøbing-Skjern Kommune kan være at arbejde videre med disse ledernetværk på tværs af fagområderne, herunder f.eks. inddrage netværksgrupperne i udarbejdelsen af fælles strategier og retningslinjer. Et andet udviklingsområde kan være, at man etablerer ledernetværk i samarbejde med f.eks. ledere fra den private sektor og andre offentlige institutioner m.v.

Med hensyn til medarbejdersamtaler (MUS) gennemføres de i henhold til en fælles skabelon. MUS er koblet med Ringkøbing-Skjerns styringskoncept via DBA'erne, hvilket anses som en styrke. Men MUS gennemføres endnu ikke på alle områder i organisationen. Der synes også at være et udviklingsområde i forhold til at få samlet op på MUS f.eks. i form af konkrete udviklingsplaner med tydelige forventninger til medarbejderne.

Ringkøbing-Skjern Kommune foretager på nuværende tidspunkt ikke en systematisk analyse af kommunens behov for personaleudviklingstiltag/kommunens kompetencebehov, herunder en kobling med fremtidige rekrutteringsbehov og udviklingsplaner. Såfremt man ønsker at udvikle sig inden for dette område, kan man f.eks. udarbejde en analyse, hvor bl.a. medarbejdere og lederes aldersprofil, afgangsmønstre, personaleomsætning, rekrutteringstendenser og udviklingstendenser inden for serviceområderne (f.eks. prognose for antallet af skolebørn i kommunen) indgår. Analysen kan indgå i ledelsens vurdering af, hvilke personalegrupper og kompetencer man i årene fremover vil have et særligt behov for at tiltrække – herunder evt. også vurdering af behovet for en strategi for lederrekruttering. Man kan evt. søge yderligere inspiration omkring dette i en af de andre pilotkommuner, Sorø Kommune, som er i gang med at udarbejde første udkast til en "Personalepolitisk Redegørelse". Man kan også hente 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.

Individuelle belønningssystemer findes stor set ikke på nuværende tidspunkt. Der anvendes selvfølgelig "Ny Løn" i henhold til de overenskomst-mæssige aftaler, men f.eks. resultat-løn anvendes stor set ikke. Der synes ikke at være et systematisk fokus på at finde andre metoder til at motivere medarbejderne enten individuelt eller i teams. Hvis Ringkøbing-Skjern Kommune ønsker at udvikle sig på dette punkt, kan der være inspiration at hente i Umeå Kommune i Sverige. Her har man udviklet sin egen pris "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

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesakademi 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsmiljøundersøgelser • Medarbejdersamtaler • Lederfora 	<ul style="list-style-type: none"> • Overblik over fremtidige kompetencebehov • Opfølgning på kompetenceudvikling • Systemer for belønning/motivation af medarbejderne

5.7 Tema 7: Fornyelses- og innovationspolitik

Tema 7:	Pointscore	Illustration
<p>Fornyelses- og innovationspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsmodeller • Benchmarking • Adskillelse af bestiller og udfører • Udnyttelse af IKT 	29	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Ringkøbing-Skjern Kommune' with a value of 29, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 33. A legend at the bottom identifies the colors.</p>

I tema 7 er der fokus på kommunens evne til læring, fornyelses og innovation. Temaet omfatter processer, der er knyttet til kvalitetsudviklingssystemer, sammenligning og benchmarking, udnyttelse af IT, anvendelse af medarbejdernes erfaringer og kreativitet m.v. Processer, som er et grundlag for, at kommunen agerer i forhold til ændrede behov, vilkår og viden, og at kommunen kontinuerligt leverer den bedste og billigste service.

Der er flere mulige udviklingsområder inden for dette tema for Ringkøbing-Skjern Kommune. Med hensyn til kvalitetsudviklingssystemer er man ved at udarbejde et forslag til kvalitetspolitik og en kvalitetsmodel. Modellen tager udgangspunkt i KVIK (selvevaluerings-metode) og Kommunernes Landsforenings arbejde med en kvalitetsmodel. Men forslaget er endnu under udarbejdelse. Man kan evt. hente yderligere inspiration til dette arbejde 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. Kvalitetsspørgsmål har været i stort fokus i både Sverige og Norge. Således er både Larvik og Sørum i Norge samt Botkyrka i Sverige foregangskommuner inden for dette emne.

Ligeledes er der et udviklingsområde inden for sammenligning og benchmarking. Ringkøbing-Skjern Kommune anvender forskellige mellemkommunale nøgletals-sammenligninger bl.a. ECO-nøgletallene. Man indgår endvidere i et mellemkommunalt benchmarkingprojekt med 3 andre kommuner vedrørende administrationsområdet. Såfremt man ønsker at udvikle sig yderligere inden for dette område, kan man vælge en mere systematisk og strategisk tilgang til dette, hvor udvalgte – eller alle områder – på sigt gennemgår en sammenligning eller er med i et benchmarkingprojekt. 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 områder, som skal sammenlignes med andre kommuner inden for regionen eller på landsplan. Derudover deltager kommunen i benchmarkingsamarbejder med andre kommuner blandt andet omkring undersøgelser ud fra et borger-/brugerperspektiv. I forhold til benchmarking kan der søges inspiration i de norske kommuner Asker og Larvik.

Et andet udviklingsområde kan være i forhold til anvendelse og mobilisering af medarbejdernes erfaring og kreativitet. Der er på nuværende tidspunkt ikke systematiske processer, som tilskynder til dette. Men der er igangsat et projekt omkring arbejdsgangsanalyse og uddannelse af interne sagsgangskonsulenter. Der skal uddannes 18 interne sagsgangskonsulenter til at gennemføre arbejdsgangsanalyser samt understøtte implementeringen af de foreslåede forandringer. Formålet er bl.a. at skabe grundlag for en organisationskultur,

der fokuserer på kontinuerlig udvikling og forbedring af kommunens arbejdsgange. Rollen som intern konsulent skal ses som en facilitatorrolle, hvor man skal hjælpe medarbejderne på udvalgte områder med at få overblik over egne sagsgange og ikke mindst forbedre dem. Man kan f.eks. i forbindelse med dette projekt etablere processer, som systematisk tilskynder til mobilisering af medarbejdernes erfaringer og kreativitet. Man kan evt. også søge inspiration i Umeå Kommune i Sverige. Her har man udviklet sin egen pris "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.

Endelig kan anvendelsen af IT være et udviklingsområde, dog er der på dette område igangsat flere tiltag. Der er f.eks. på nuværende tidspunkt en IKT-strategi under udarbejdelse. Derudover er "Vidensportalen" under implementering. Formålet med "Vidensportalen" er bl.a., at man løbende kan følge udviklingen vedr. DBA-erne. Et godt eksempel til at illustrere e-forvaltning er Nacka Kommune i Sverige, som er kåret til Sveriges IT-kommune.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
		<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsudviklingsystem • Anvendelse af medarbejdernes kreativitet og erfaringer • Udvikling via sammenligning og benchmarking • IT-anvendelse

5.8 Tema 8: Lokalsamfundsudvikling

Tema 8:	Pointscore	Illustration
<p>Lokalsamfundsudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frivillige organisationer • Erhvervsudvikling - turisme • Internationalt samarbejde • Kultur 	46	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Ringkøbing-Skjern Kommune' with a value of 44, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 52. A legend at the bottom identifies the colors.</p>

Kommunen er 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.

Ringkøbing-Skjern Kommune har tilsyneladende et godt samarbejde med kultur- og fritidslivet i kommunen. Der er gode muligheder for tilskud til anlæg og aktiviteter, og der uddeles kulturpris og gives tilskud til Hvide Sande MasterClass, hvor der undervises i klassisk musik på et højt niveau. 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.

Ringkøbing-Skjern har iværksat et spændende initiativ omkring tiltrækning af arbejdskraft til området. Career Campus giver studerende mulighed for at bo samlet i et slags kollegium, mens de er i praktik hos en virksomhed i lokalområdet. På den måde understøtter kommunen, at de studerende har en god oplevelse af området, når de er i praktik. Men bortset fra dette initiativ er der et udviklingspotentiale i forhold til at støtte op om kompetenceudviklingen i erhvervslivet. Her 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 Katrinebjerg⁸ i Århus samt deltagelse i Kompetencecenter Silkeborg, hvor fremtidens arbejdskraftsbehov vurderes.

Der er også kun begrænsede tiltag for at fremme erhvervslivet på den internationale scene – ikke mindst set i lyset af, at globalisering indgår som en prioritet i kommunens erhvervspolitiske fokusområder.

Helt generelt er der et relativt begrænset internationalt udsyn i kommunen - både i forhold til at hente inspiration andre steder fra, skaffe international finansiering samt at markedsføre Ringkøbing-Skjern. Et eksempel til inspiration kan være Trollhättan i Sverige og de to norske kommuner Kristiansand og Stavanger. Sidst nævnte var Europas kulturby i 2008.

⁸ Katrinebjerg er en IT-by i Århus

For at få inspiration til hvordan dette område generelt kan udvikles, kan der også ses på Umeå Kommune, som har fået 98 ud af 100 mulige point inden for dette tema. Umeå ligger i Nordsverige 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 uden for og inden for kommunegrænserne, og har også mange internationale samarbejdsflader. Kristiansand Kommune i Norge er også en kommune der har satset på kultur og internationalisering.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> • Career Campus 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturpris • Hvide Sande Master Class 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceudvikling for erhvervslivet • Internationalt udsyn

6 SAMMENLIGNING MED DE ØVRIGE PILOTKOMMUNER

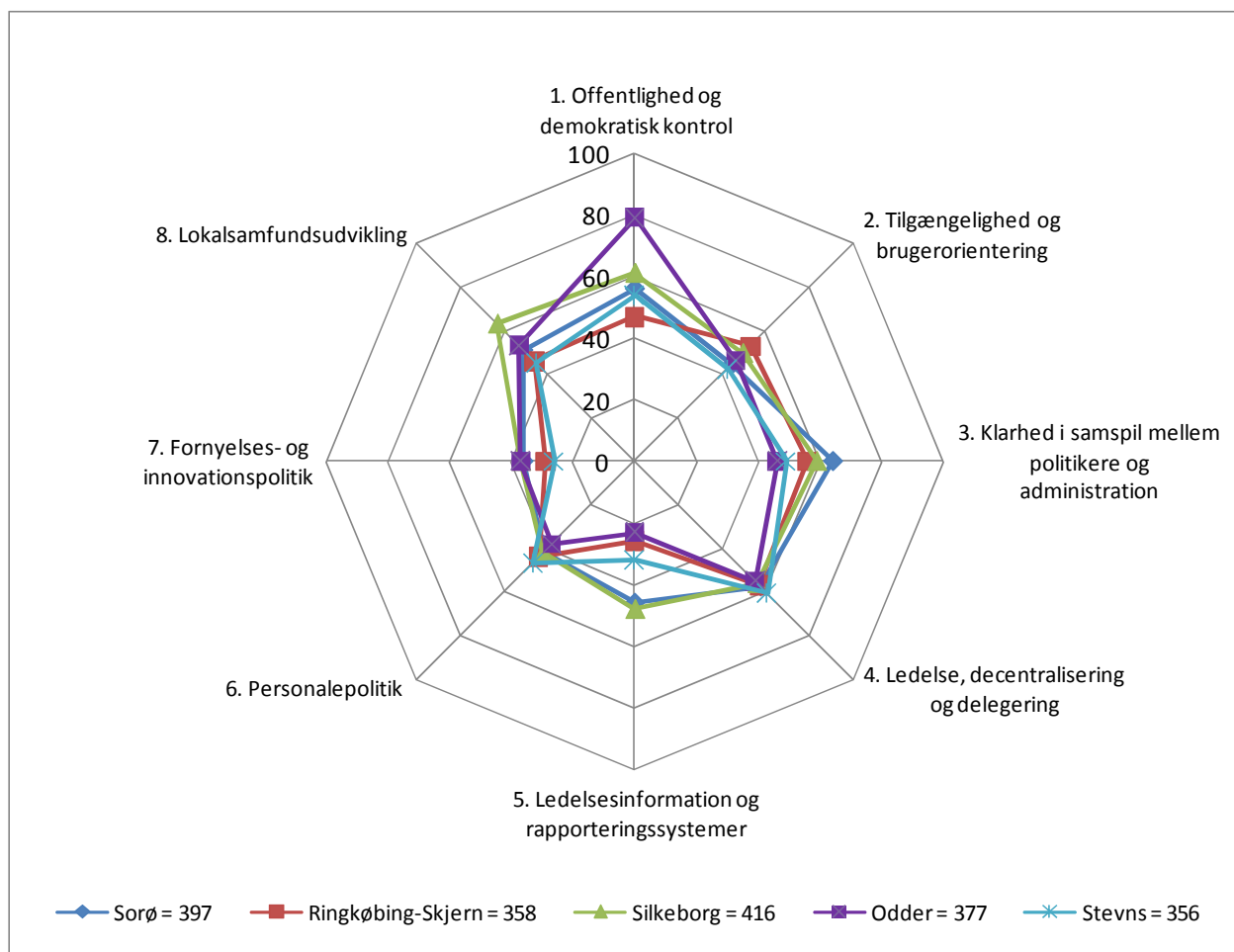
I dette afsnit bliver Ringkøbing-Skjern Kommune sammenlignet med de øvrige kommuner i pilotprojektet. Som det fremgår af nedenstående tabel 6.1 og figur 6.2, er Ringkøbing-Skjern den kommune, som samlet set får næstfærrest point af de fem kommuner. Men på tre af de otte temaer scorer Ringkøbing-Skjern Kommune det gennemsnitlige pointtal eller derover. Dette gælder f.eks. i forhold til tilgængelighed og brugerorientering, klarheden i samspillet mellem administration og politikere samt personalepolitik. På trods af at Ringkøbing-Skjern Kommune opnår det næstlaveste pointtal af de 5 pilotkommuner, har kommunen mange delelementer, som andre kommuner kan lære af. Det drejer sig f. eks. en god introduktion for politikere og gennemførelse af trivselsundersøgelse for politikere samt regelmæssige brugerundersøgelser, og at resultaterne herfra bruges til intern læring. Ligeledes har Ringkøbing-Skjern Kommune igangsat mange initiativer, som, når de er fuldt implementeret, vil give fuld valuta i Kommunekompasset. Dette er f. eks. tilfældet ved den nyopstartede Vidensportal og arbejdet med kvalitetsmodeller.

Selvom de danske pilotkommuner ligger forholdsvis ens på de samlede scorer er der alligevel nogen variation i forhold til, hvad pointene gives for. Således kan alle kommuner lære noget af Odder Kommune, når det drejer sig om offentlighed og demokratisk kontrol via de muligheder, som stilles til rådighed for borgerne på kommunens hjemmeside. Ringkøbing-Skjern Kommune kan ligeledes lære noget af Silkeborg og Sorø kommuner vedr. ledelsesinformation og rapportering, hvor der arbejdes mere systematisk med opfølgning også på de politisk formulerede mål.

Tabel 6.1: Sammenligning af pointtal for de fem 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. Hvilket måske kan indikere en vis ensartethed i den måde, hvorpå man driver en kommune i Danmark. Dette kan være et resultat af de ens betingelser, som de danske kommuner har. Men det kan muligvis også indikere en konsensus om, hvordan man bør gøre tingene. Hvis dette i nogen grad 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 ⁹ 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 samarbejdet 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

1. ⁹ 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 dethøjeste 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.¹⁰ 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 Sørum, 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.

¹⁰ KREVI, 2009: ”Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien”