

---

# Kommunekompasset

Evaluering af Sorø Kommune



**KREVI.**

# KREVI

Sorø Kommune har takket ja til at deltage i KREVI's pilottest af evalueringsredskabet Kommunekompasset. I denne rapport præsenteres resultaterne i kommunekompass-målingen.

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 Sorø 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 Eli Nørgaard og Eva Iversen i samarbejde med professor Morten Øgård. Tak til Sorø 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 978-87-92258-34-2..... (elektronisk version)

Grafisk design: Designit



# 1 RESUMÉ

Denne rapport viser resultatet af en måling med Kommunekompasset for Sorø Kommune. Målingen er en del af en pilottest, hvor redskabet testes i fem danske kommuner. De øvrige pilotkommuner er Ringkøbing-Skjern, Silkeborg, Stevns og Odder. Selve målingen er foretaget i perioden 23.-25. marts 2009, og baserer sig på interviews med omkring 36 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 kompasmåling 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 kompasmåling også rig lejlighed til at lære af andre landes kommuner.

Sorø Kommune får samlet set 396,5 point i kompasmålingen. Fordelingen på de otte temaer fremgår af tabellen:

Tabel 1.1. Pointfordeling på de otte temaer:

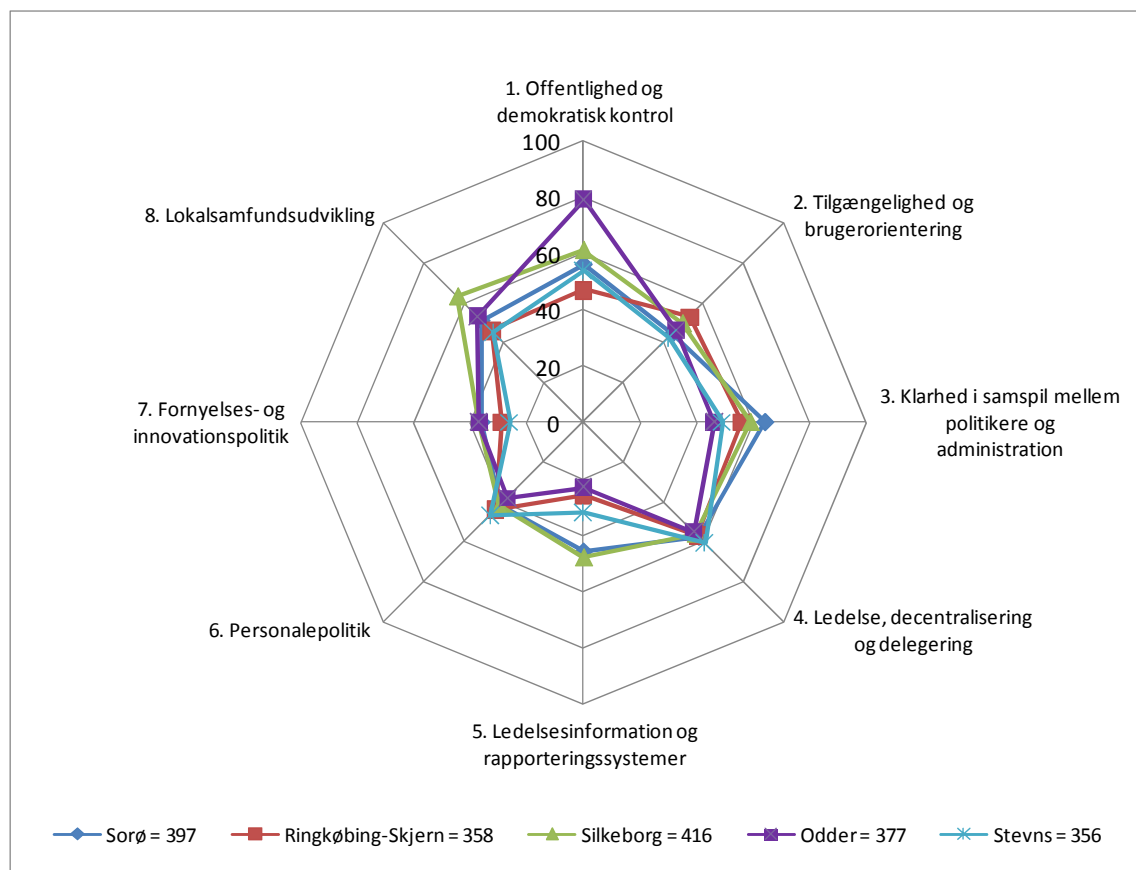
Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	56
2 Tilgængelighed og brugerorientering	44,5
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	64
4 Ledelse, decentralisering og delegering	57,5
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	46
6 Personalepolitik	41,5
7 Fornyelses- og innovationspolitik	36

8 Lokalsamfundsudvikling	51
I alt	396,5

Sorø Kommune får sine højeste point på tema 3 – Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen primært på grund af sammenhængen i styringskæden, målformulering samt målopfølgningen på økonomi og strategiske udviklingsmål (markeret med rød, gul og grøn som i et trafiklys). Det næsthøjeste pointtal gives på tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. Det er særligt de decentrale leders råderum, der giver mange point. Kommunen får sine laveste pointtal på tema 7 – Fornyelses- og innovationspolitik. Her er udviklingspotentialer særligt stort i forhold til at arbejde med kvalitetssikrings- og kvalitetsudviklingssystemer.

Nedenfor vises Sorø Kommunes pointscore i forhold til de øvrige pilotkommuners scorer.

Figur 1.2: Sammenligning af Sorø Kommunes pointscore med de andre pilotkommuner



Det fremgår, at Sorø Kommune i sammenligning med de øvrige pilotkommuner klarer sig relativt godt i forhold til tema 3 – Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen og i forhold til tema 4 – Ledelse, decentralisering og delegering. Kommunen klarer sig mindre godt i forhold til tema 2 – Tilgængelighed og brugerorientering.

Der er nogle områder, hvor Sorø Kommune i særlig grad kan være inspiration for andre kommuner. Der drejer sig om inddragelsen af de mange lokalråd og det etablerede "Erhverv-Kommunekontakt-Udvalg" (EKU), som bl.a. skal være med til at samordne og koordinere arbejdsmarkeds-, kultur- og uddannelsespolitikken i Sorø Kommune. Endvidere skal der arbejdes med at gøre Sorø til kulturel hovedstad i Region Sjælland.

Det fremgår endvidere af figur 1.2., at pilotkommunerne – trods deres forskelle – ligner hinanden ganske meget. Sorø 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 Sorø 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.

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 Sorø Kommune medvirker også Ringkøbing-Skjern Kommune, Odder Kommune, Silkeborg 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 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.

---

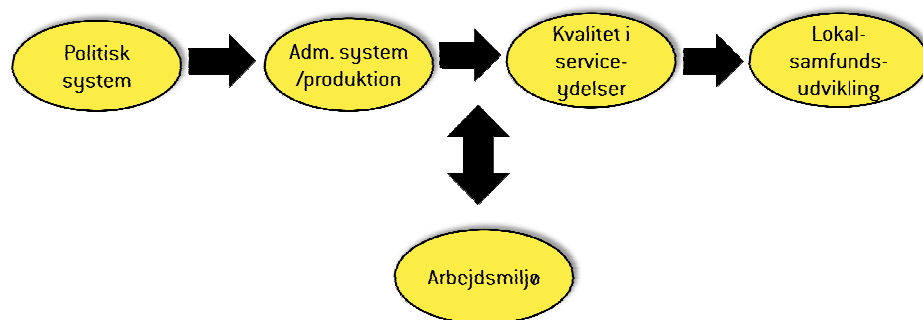
<sup>1</sup> Se KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien"

### 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 lokalpolitikere, 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 og debat samt 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 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 et 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:

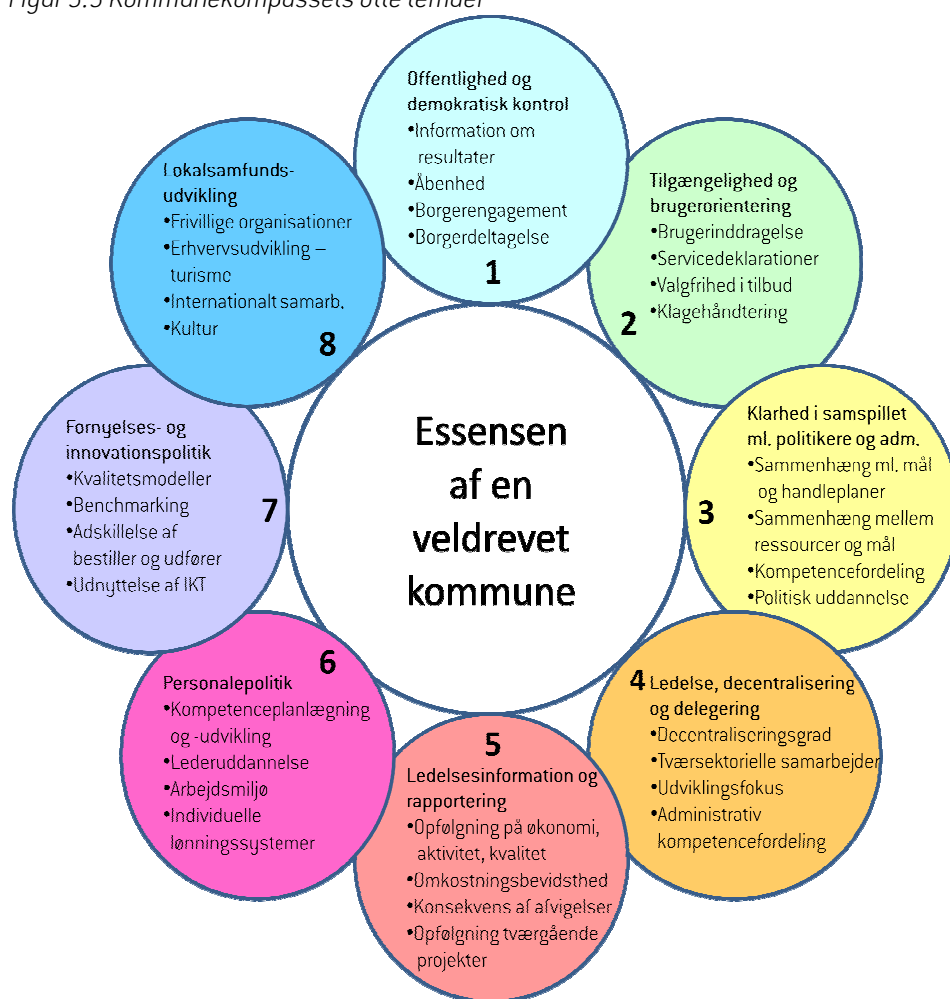
1. Offentlighed og demokratisk kontrol
2. Tilgængelighed og brugerorientering
3. Klarhed i samspillet mellem politikere og administration
4. Ledelse, decentralisering og delegering
5. Ledelsesinformation og rapporteringssystemer
6. Personalepolitik
7. Fornyelses- og innovationspolitik
8. Lokalsamfundsudvikling

---

<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 pointgivning er, at man kan sammenligne sin kommune med andre kommuner og se på hvilke områder, man kan lære noget 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 SORØ KOMMUNE

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

Sorø Kommune ligger i Region Sjælland. Omkring kommunen ligger Slagelse, Næstved, Kalundborg, Holbæk og Ringsted kommuner. Kommunen blev i forbindelse med den seneste kommunalreform lagt sammen af den tidligere Sorø Kommune, Dianalund og Stenlille kommuner.

Sorø Kommune er karakteriseret ved en stærk distributions- og bygge-anlægsbranche samt en række små og mellemstore virksomheder. Sorø by befinder sig tæt på motorvej E20, hvorfor der er nem adgang til såvel hovedstaden som Vestdanmark<sup>5</sup>. Sorø by har historisk set været et politisk administrationscenter i området – først i Sorø Amt, siden som hovedby i Vestsjællands Amt og senest som hovedkvarter for Region Sjælland.

Sorø Kommune er en af de mindre kommuner i Danmark med et indbyggertal på cirka 29.000 og et areal på 311 km<sup>2</sup> mod landets gennemsnit på henholdsvis 56.000 indbyggere og 435 km<sup>2,6</sup>.

### 4.1 Den kommunale organisation

Der er 25 medlemmer af byrådet i Sorø Kommune. Borgmesteren, Ivan Hansen, er fra Socialdemokraterne. Mandatfordelingen fra det seneste kommunalvalg fremgår af nedenstående tabel 4.1:

Tabel 4.1: Mandatfordelingen i Sorø kommune siden november 2005<sup>7</sup>

Parti	Mandater
Socialdemokraterne	12
Det Konservative Folkeparti	5
Venstre	5
Dansk Folkeparti	1
Socialistisk Folkeparti	1
J	1

Der er følgende udvalg i kommunen: Økonomiudvalget, teknik- og miljøudvalget, børne- og undervisningsudvalget, kultur- og fritidsudvalget samt social- og sundhedsudvalget.

Forvaltningen er organiseret i følgende fagcentre: Børn og unge, kultur og fritid, familierådgivningen, sundhed og social, ældre, arbejdsmarked og handicap, teknik og forsyning, plan og miljø samt borgerservice. Derudover er der en række tværgående stabscentre til støtte for den interne drift i form af eksempelvis IT og økonomi. Udover kommunaldirektøren er der tre øvrige direktører i direktionen, der hver især har et ansvar i forhold til de forskellige fagcentre.

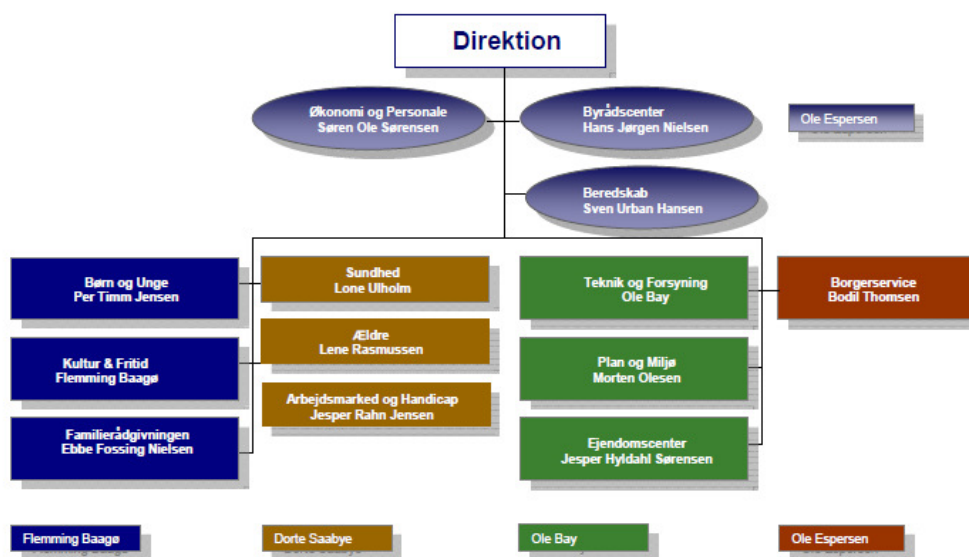
<sup>5</sup> www.soroe.dk

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

<sup>7</sup> www.soroe.dk

Organisationsstrukturen ses af figur 4.2 nedenfor:

Figur 4.2: Organisationsdiagram for Sorø Kommune



De farvemæssige sammenhænge illustrerer direktøransvaret for fagcentrene

(Opdateret 12. januar 2009)

## 4.2 Styringsmodellen

Styringsmodellen i Sorø Kommune kaldes strategisk aftalestyring og tager udgangspunkt i de politisk vedtagne politikker og strategier. Ud fra disse formulerer udvalgene de overordnede strategiske mål og indsatsområder for direktionens arbejde i det kommende år (masterplaner). Direktørerne indgår derefter aftaler med de respektive fag- og stabschefer om, hvorledes der skal bidrages til opfyldelsen af de overordnede mål. Efterfølgende indgår fag- og stabschefer aftaler med de underliggende decentrale enheder – aftaleenhederne – om deres bidrag til de fælles strategiske udviklingsmål og indsatsområder.

For alle strategiske udviklingsmål formuleres konkrete målsætninger og der specificeres, hvilken målopfyldelse der giver henholdsvis grøn, gul og rød markering i forbindelse med opfølgningen. Der rapporteres én gang årligt på målopfyldelsen vedrørende de strategiske udviklingsmål.

## 4.3 Kommunens økonomi

Som et sidste element i beskrivelsen af Sorø 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 samt det forventede regnskab 2008, 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 opsøret kassebeholdning.

Tabel 4.3: Kommunens økonomi 2007 - 2012

mio. kr.	Budget 2007	Regnskab 2007	Budget 2008	Forv. R 2008	Budget 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012
Indtægter	-1.270,4	-1.285,7	-1.355,9	-1.366,0	-1.422,2	-1.429,8	-1.440,1	-1.413,5
Driftsudgifter	1.206,9	1.238,6	1.256,2	1.298,4	1.368,5	1.384,2	1.379,9	1.374,6
Renteudgifter	12,1	10,2	17,8	8,8	13,2	11,8	11,3	10,7
<b>Resultat af ordinær drift</b>	<b>-51,4</b>	<b>-36,9</b>	<b>-81,9</b>	<b>-58,8</b>	<b>-40,5</b>	<b>-33,8</b>	<b>-49,0</b>	<b>-28,2</b>
Anlægsudgifter	92,4	69,8	59,8	99,9	48,0	26,3	-0,1	1,9
Jordforsyning - inkl. i anlægsudgifterne	0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ekstraordinære poster	0	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Afdrag på lån	26,9	24,1	26,6	25,5	27,4	29,4	30,4	30,5
<b>Skattefinansierede udgifter</b>	<b>119,3</b>	<b>93,9</b>	<b>86,5</b>	<b>125,4</b>	<b>75,3</b>	<b>55,7</b>	<b>30,3</b>	<b>32,4</b>
<b>Resultat af skattefinansieret drift</b>	<b>67,9</b>	<b>56,9</b>	<b>4,6</b>	<b>66,6</b>	<b>34,8</b>	<b>21,8</b>	<b>-18,7</b>	<b>4,2</b>
<b>Finansieres ved</b>								
Lånoptagelse	-47,0	-46,6	0,0	0,0	-19,6	-22,3	0,0	0,0
Øvrige finansforskydninger	-0,3	-41,7	-3,9	30,5	-0,5	-1,7	-1,8	-1,8
<b>Ændring i kassebeholdning</b>	<b>20,6</b>	<b>-31,4</b>	<b>0,7</b>	<b>97,1</b>	<b>14,7</b>	<b>-2,2</b>	<b>-20,5</b>	<b>2,4</b>
Træk på kommunekassen ved positivt fortegn								
<b>Forventet ultimo likviditet (2007 + 2008 faktisk tal)</b>		<b>158,5</b>		<b>105,0</b>	<b>90,3</b>	<b>92,4</b>	<b>112,9</b>	<b>110,6</b>
Heraf deponeret likviditet		108,1		59,5				

Note: Data fra kommunens budget 2008 og 2009 samt regnskab 2007. Forventet regnskab 2008 er oplyst af økonomi og personale.

Overordnet set har der i Sorø Kommune været budgetteret med et overskud på den ordinære drift i perioden 2007-2012 på mellem 28 mio. kr. og 82 mio. kr. Overskuddet på den ordinære drift har i de fleste år været utilstrækkeligt til at dække udgifterne til de planlagte anlæg og afdrag på lån. Dette på trods af at budgettet til anlæg er meget begrænset specielt i budget 2010 og 2011.

I budgetårene 2009 og 2010 forventes der optagelse af yderligere lån. Selvom der optages nye lån i 2009 og 2010 resulterer dette alligevel i et træk på kassebeholdningen i 2009. Selv om der budgetteres med en kassebeholdning på omkring 100 mio. kr. i hele perioden, forventes der et stort træk på kassebeholdningen i 2009 og de kommende år. Dette skyldes blandt andet de statslige begrænsninger i forbruget på serviceudgifterne og anlæg, som har betydet en uforholdsmæssig stor ophobning af "opsparinger" fra 2008 til 2009. Disse opsparinger kan ikke umiddelbart ses af ovenstående tabel. Ultimo kassebeholdningen i 2012 må som følge heraf forventes lavere end de knap 110 mio. kr., som beregningen forudsiger. Det relativt beskedne anlægsbudget i budgetoverslagsårene skal ses i lyset af at der de foregående år har været et relativt højt anlægsniveau. Men det må det antages uholdbart med et anlægsbudget af så begrænset størrelse på længere sigt.

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

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

Evalueringen er baseret på de dokumenter, som Sorø Kommune havde lagt frem samt en gennemgang af kommunes hjemmeside og intranet. Derudover bygger evalueringen på otte gruppeinterviews med i alt 36 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	5
Direktionen	2
Stabschefer	2
Fagcenterchefer	6
Decentrale ledere	11
Afdelingsledere og konsulenter	3
Medarbejderrepræsentanter	7
I alt	36

Der var inviteret 41 personer til at deltage i gruppeinterviewene. Der var således afbud fra fem personer. Dette vurderes ikke at have betydning for validiteten i data, da de 36 interviewdeltagere repræsenterer forskellige niveauer og fagområder i organisationen.

Sorø Kommune opnår i alt 396,5 points ud af 800 mulige points i Kommunekompasset. Fordelingen af point inden for de otte temaer fremgår af tabel 5.2.

Tabel 5.2: Fordeling af points inden for de 8 temaer

Tema	Point
1 Offentlighed og demokratisk kontrol	56
2 Tilgængelighed og brugerorientering	44,5
3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen	64
4 Ledelse, decentralisering og delegering	57,5
5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer	46
6 Personalepolitik	41,5
7 Fornyelses- og innovationspolitik	36
8 Lokalsamfundsudvikling	51
I alt	396,5

Sorø Kommune får sine højeste point på tema 3 – Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen. Det næsthøjeste pointtal gives 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 nærmere. Afslutningsvis sammenlignes Sorø Kommune med de øvrige pilotkommuner.

I de følgende afsnit gennemgås evalueringen inden for de forskellige temaer. Det beskrives inden for hvert tema, hvor Sorø 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 Sorø 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 Sorø 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>	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 'Sorø Kommune' with a value of 56, 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>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sorø Kommune</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>59</td> </tr> </tbody> </table>	Kommune	Pointscore	Sorø Kommune	56	Gennemsnit pilotkommuner	59
Kommune	Pointscore							
Sorø Kommune	56							
Gennemsnit pilotkommuner	59							

Dette tema omhandler, hvordan Sorø Kommune fungerer som et demokratisk system. En forudsætning for et velfungerende lokaldemokrati er åbenhed og information om kommunens virksomhed. Alene når disse forudsætninger er opfyldt kan der forventes engagerede og deltagende borgere, som er i stand til at udføre den demokratiske kontrol. Vi ser derfor nærmere på, hvordan indbyggerne informeres, hvordan borgernes engagement fremmes og på hvor god information indbyggerne får om resultaterne af kommunens virke.

Kommunen klarer sig overordnet godt, hvad angår *åbenhed* og generel *information* til borgerne. Der er udarbejdet en politik for såvel den eksterne som den interne kommunikation, og i politikken gives der udtryk for vigtigheden af åbenhed over for pressen netop af hensyn til styrkelsen af det lokale demokrati. Der er via hjemmesiden adgang til alle dagsordener med bilag for alle de politiske udvalg. Det er stadig muligt at forbedre informationen til borgerne yderligere ved f.eks. 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 resultater i form af f.eks. brugerundersøgelser, produktivitet og kvalitetsmål på tværs af egen organisation, men også sammenligninger med andre kommuner.

I forhold til at fremme borgernes *engagement* og *deltagelse* er det værd at fremhæve Sorø Kommunes mange lokalråd og det digitale borgerpanel, som er under opbygning, hvor potentielt 1200 borgere kan spørges om deres holdninger til forskellige spørgsmål. Med tanke på initiativerne vedr. det digitale borgerpanel, er det 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 f.eks. en digital forslagskasse og diverse debatfora på hjemmesiden, så borgeren også har mulighed for at ytre deres meninger om forskellige kommunale spørgsmål. Men der er forsat yderligere muligheder for udvikling inden for dette område, og hvis der ønskes inspiration, kan man se nærmere på initiativerne i Silkeborg, hvor der bl.a. er oprettet et politisk nær-demokratiudvalg, der har til opgave at udvikle og forbedre arbejdsbetingelserne for lokalråd, brugerråd og interesseråd i kommunen.

Kommunen er god til at invitere borgerne til at deltage i borgermøder, når det gælder den fysiske planlægning i forhold til lokalplaner og kommuneplaner, mens der ikke er samme grad af opfordring til deltagelse, når det gælder deltagelse i andre centrale beslutningsprocesser som fx budgetprocessen. For at hente inspiration til hvordan indbyggerne kan inddrages yderligere, kan der blandt andet skeles til Bromma og Skapnäck – to bydele i Stock-



holm, som har foretaget interessante initiativer i den retning vedr. politikformulering på fx kultur og fritidsområdet. Alternativt kan lokalrådene tiltænkes en rolle i denne opgave.

Andre interessante eksempler på borgerinddragelse kan hentes fra Norge, hvor flere kommuner har gjort forsøg med såkaldte deliberative høringer, herunder fx Asker Kommune. Kommunen inviterer et repræsentativt udvalg af borgere på hotel i en weekend for at debattere en given problemstilling. Der foretages en umiddelbar afstemning fredag aften og derefter debatteres og argumenteres de næste to dage, hvorefter der søndag aften igen afholdes en afstemning – ofte med et nyt resultat.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information til borgerne om kommunens virksomhed via internettet</li> <li>• Fremmer borgernes engagement via lokalråd, høringer og oprettelse af et borgerpanel</li> <li>• Offentliggørelse af økonomiske resultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formidling af kommunens resultater inden for produktivitet og kvalitetsmål</li> <li>• Sammenligning af brugerundersøgelser</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>	44,5	<p>100 80 60 40 20 0</p> <p>44,5 47</p> <p>■ Sorø Kommune ■ Gennemsnit pilotkommuner</p>

I tema 2 er der fokus på kommunen i rollen som serviceproducerende virksomhed og borgerne i rollen som brugere af disse services. Temaet omfatter processer, der sigter mod at øge borgernes overblik over servicetilbud, mulighederne for individuel tilpasning af serviceydelser, øge kvaliteten i borgerservicen, forhold omkring tilbagemeldinger fra brugere/borgere m.v. Brugerorientering og tilgængelighed af service er kerneaspekter af kommunens rolle som servicevirksomhed og dermed også kommunens evne til at levere service, der er tilgængelig for borgerne og i overensstemmelse med deres krav og forventninger.

Sorø Kommune arbejder med flere spændende processer inden for dette tema. Man har bl.a. lige fået vedtaget en "Politik for mødet med borgeren", som gælder for hele den kommunale organisation. Der er også vedtaget en "Telefonpolitik for Sorø Kommune – administration". Det er endvidere et mål, at 80 % af aftaleenhederne skal have formuleret konkrete tiltag for borgere/brugerinddragelse i løbet af 2009.

Såfremt Sorø Kommune ønsker at udvikle sig mere inden for dette område, 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 publikumsbehandling. Der er dog også eksempler fra 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.

I lighed med de andre pilotkommuner har brugerne i Sorø Kommune gode muligheder, når det gælder valgfrihed mellem institutioner inden for et sektorområde. I forhold til valgfrihed mellem forskelligt serviceomfang, er der mulighed for at vælge mellem forskellige moduler inden for SFO-området. Man kan overveje lignende modulordninger på dagtilbudsområdet, så brugerne får bedre mulighed for individuel servicetilpasning. Den nordiske kommune, som er gået længst på dette punkt, er den svenske kommune Nacka, hvor hver borger får en voucher til en given serviceydelse og derefter selv vælger, hvor den skal indløses – her "stemmer borgerne med fødderne".

Sorø Kommune kan også øge kommunens brugerorientering ved at etablere et overordnet system for, hvordan tilbagemeldinger og klager fra brugerne håndteres. Ved at samle borgernes/brugernes 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 Kommun 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 tilbagemeldingerne. Al information bliver desuden distribueret til de forskellige udvalg og behandlet samlet i kommunalbestyrelsen. Det kan også være en idé at kigge på de norske kommuner Larvik, Asker eller Sørum, som alle har været tidligt ude i forhold til etablering af sådanne systemer.

Der er også et stort udviklingspotentiale for Sorø Kommune inden for brugerundersøgelser. Der er på nuværende tidspunkt kun udarbejdet få brugerundersøgelser. Der er ikke en fælles kommunal strategi for bruger- og borgerundersøgelser. Der er indkøbt et system til at gennemføre bruger- og borgerundersøgelser, men systemet er endnu ikke taget i anvendelse. Såfremt man ønsker yderligere inspiration til arbejdet med brugerundersøgelser, kan man finde inspiration i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor man arbejder meget systematisk med brugerundersøgelser, herunder intern benchmarking mellem de institutioner, som klarer sig godt i undersøgelserne, således at øvrige institutioner kan lære af disse.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valgfrihed i service-tilbud og servicevolumen</li> <li>• Strategi for borger-/brugerorientering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplæring i borgerbetjening</li> <li>• Håndtering af tilbagemeldinger og klager</li> <li>• Mere systematisk brug af brugerundersøgelser</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. resourcer og mål</li> <li>• Kompetencefordeling</li> <li>• Politisk uddannelse</li> </ul>	64	<p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Sorø Kommune' with a value of 64, 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 Sorø. 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.

Sorø Kommune arbejder med strategisk aftalestyring og aftalestyringen tager udgangspunkt i de politisk vedtagne politikker og strategier. Her ud fra formulerer udvalgene de overordnede strategiske mål og indsatsområder for direktionens arbejde i det kommende år (masterplaner). Direktørerne indgår aftaler med de respektive fag- og stabschefer, om hvorledes der skal bidrages til opfyldelsen af de overordnede mål. Efterfølgende indgår fag- og stabschefer aftaler med de underliggende decentrale enheder – aftaleenhederne – om deres bidrag til de fælles strategiske udviklingsmål og indsatsområder.

Fokus i aftalerne på alle niveauer er strategiske udviklingsmål - og der indgår i et vist omfang både produktivits- og kvalitetsmål. Der er principielt ikke formuleret mål for aktivitet, produktivitet og kvalitet inden for den almindelige drift, hvilket kan overvejes at tilføje modellen.

Opfølgningen og resultatindikationen på udviklingsmålene sker via en markering ud fra en trafiklystankegang - rød, gul og grøn. Der er i styringsmodellens årshjul indtænkt en sammenhæng mellem økonomiske rammer og de fastsatte mål, selvom sammenhængen kan blive endnu mere eksplicit. Styringskæden i Sorø synes sammenhængende og lægger et godt spor for samarbejdet mellem politikere og administration. Med hensyn til operationaliseringen af målene er Sorø godt på vej, men der er fortsat et stykke, inden man er ved vejs ende. Her kan der hentes inspiration fra den svenske kommune Uddevalla, som har arbejdet med dette i nogle år. Der kan desuden hentes inspiration til balanceret målstyring i en række norske kommuner, blandt andet Tönsberg og Drammen.

Sorø Kommune får mange point i forbindelse med delegation og ansvarsfordeling. Der gives i interviewene udtryk for enighed om rollefordelingen mellem politikere og administration. Kommunen har ikke særligt mange tiltag i forbindelse med uddannelse af nye politikere i byrådet. Der er et stort udviklingspotentiale, som det vil være relevant at tage fat på inden valget, og i den oplæring kan bl.a. rollefordelingen indgå som et naturligt element.

Et vigtigt punkt i samspillet mellem politikere og den daglige drift i den kommunale virksomhed er førstehåndskendskab til de decentrale enheders drift. En vis systematisk kontakt mellem politikere og lederne af de decentrale institutioner er et udviklingspotentiale i Sorø. Ligeledes er det et opmærksomhedspunkt med uformelle arenaer, hvor administration og politikere kan mødes og drøfte relevante emner.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God sammenhæng i styringskæden med overordnede mål og strategiske udviklingsmål for alle centrale /decentrale enheder</li> <li>• Klare retningslinier i samspil mellem administrationen og politikere</li> <li>• Rapportering af resultater for produktivitet og mål for kvalitet på de strategiske udviklingsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yderligere operationalisering af målformuleringen</li> <li>• Målsætninger for aktivitet, produktivitet og kvalitet på den daglige drift</li> <li>• Uformelle dialogarenaer mellem adm. og politisk ledelse samt politikere og institutionsledere</li> <li>• Introduktion af nye politikere</li> </ul>

## 5.4 Tema 4: Ledelse, decentralisering og delegering

Tema 4:	Pointscore	Illustration						
<p>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>	57,5	<table border="1"> <caption>Data for illustration</caption> <thead> <tr> <th>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sorø Kommune</td> <td>57,5</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>57</td> </tr> </tbody> </table>	Kommune	Pointscore	Sorø Kommune	57,5	Gennemsnit pilotkommuner	57
Kommune	Pointscore							
Sorø Kommune	57,5							
Gennemsnit pilotkommuner	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.

Sorø Kommune scorer maksimum på flere spørgsmål inden for tema 4 vedr. rammerne for decentraliseringen, dvs. de decentrale lederes råderum, hvor der er mulighed for, at de decentrale enheder selv kan ansætte/afskedige medarbejdere og fortage 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 er Sorø Kommune godt med, når det drejer sig om at skabe mulighed for dialog mellem fagdirektørerne og lederne af aftaleenhederne, idet der holdes jævnlige møder og gennemføres dialog om den årlige aftale. Nogle af udviklingspunkterne for Sorø er den understøttelse af de decentrale ledere, som stilles til rådighed af kommunen f.eks. fra HR-funktionen og/eller i form af varige og tværgående ledernetværk samt klarheden i kravene til lederne. Hvis Sorø ønsker at arbejde videre inden for disse emner, er Kungsbacka i Sverige et sted at søge inspiration. Her ansættes forvaltningschefer med tydelige resultatforventninger, og der følges jævnlige op på, om resultaterne nås.

Hvis Sorø 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, mens at Umeå Kommune i Sverige kan være en inspirationskilde vedrørende det tværsektorielle samarbejde. Her følges alle tværsektorielle projekter af en projektbeskrivelse med projektmål, tidsplan og budget, og man har udviklet et program til beregning af projektomkostninger.

Der er en række tværsektorielle planer og politikker i organisationen. Der er dog ikke etableret en egentlig projektorganisation for varetagelsen af de tværgående opgaver. Når der er tale om et egentligt projekt, interesserer man sig for resultaterne – ellers følges der ikke systematisk op. Også her er der et udviklingspotentiale i Sorø Kommune. Kommunen har dog ikke særlige tiltag, der uddanner nye politikere i byrådet. Dette er et stort udviklingspotentiale, som det vil være relevant at tage fat på inden valget. Her kan der

søges inspiration i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor der gøres en stor indsats blandt andet med kandidatmøder og introduktionsforløb for nye medlemmer. Der gennemføres ligeledes trivselsundersøgelser blandt politikerne, og der afholdes medietræning mv.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentrale lederes råderum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gode fora for dialog mellem direktører og lederne af de decentrale enheder</li> <li>• Mange tværgående møder i organisationen og fokus på tværgående politikker i aftalerne</li> <li>• Eventuelle ekstra indtægter tilfalder aftaleenhederne selv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tværsektorielle projekter med projektbeskrivelse, budgetter og opfølgning</li> <li>• Omfanget af ekstraindtægter, der skaffes, er begrænset</li> <li>• Samarbejde med eksterne parter, private organisationer og virksomheder</li> <li>• Ledervurderinger, ledernetværk og fælles studieture mv.</li> <li>• Forventningerne til lederne er ikke eksplicite</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>	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 'Sorø Kommune' with a value of 46, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 35. A legend at the bottom identifies the colors.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sorø Kommune</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Kommune	Pointscore	Sorø Kommune	46	Gennemsnit pilotkommuner	35
Kommune	Pointscore							
Sorø Kommune	46							
Gennemsnit pilotkommuner	35							

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.

Sorø Kommune har på nuværende tidspunkt et velfungerende rapporteringssystem for så vidt angår økonomi og sygefravær. Der er også gode takter vedr. målopfølgningen på udviklingsmålene, som sker én gang årligt. Men en egentlig løbende rapportering på aktivitets-, produktivitets- og kvalitetsmål på driften er fortsat et udviklingspunkt. Det er muligt at forstærke indsatsen vedr. rapportering ved at søge inspiration fra Uddevalla Kommune i Sverige, idet den balancerede opfølgning og rapporteringen fra tværgående projekter indgår som en integreret del af den løbende budgetopfølgning. Endvidere kan Sorø Kommune og Ringkøbing-Skjern Kommune, som arbejder med samme typer af udfordringer, gensidigt inspirere hinanden i det videre arbejde.

Et andet punkt, hvor der er potentiale for udvikling, er i forbindelse med at skabe synlighed om konsekvenserne af budgetoverskridelser både hos på 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 og Nacka Kommune samt i den norske kommune Sørumsund.



Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende standard-rapportering om økonomi og sygefravær</li> <li>• Årlig opfølgning på de strategiske udviklingsmål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende standardrapporteringer om aktivitets- og produktivets-data samt kvalitets-opfølgning på driften</li> <li>• Rapportering og opfølgning på tværsektorielle projekter vedr. ressourceforbrug og målopfølgning samt synliggørelse af bidragsydere</li> <li>• Synliggørelse af de reelle omkostninger ved de kommunale aktiviteter (omkostningsbudgettering)</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>• Arbejdsmiljø</li> <li>• Individuelle lønnings-systemer</li> </ul>	41,5	<p>100 80 60 40 20 0</p> <p>41,5 42</p> <p>■ Sorø Kommune ■ 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 excellent service.

Sorø Kommune er rigtig godt på vej inden for mange af områderne under dette tema. Det gælder f.eks. vurdering af kommunens kompetencebehov. Sorø Kommune er i gang med at udarbejde første udkast til "Personalepolitisk Redegørelse". Udkastet har fokus på personaleområdet i tal (fordeling inden for overenskomstgrupper, aldersfordeling, personaleomsætning, m.v.) rekrutteringstendenser, fravær, den sociale kapital, arbejdsmiljøberetning, lønpolitik, et fremadrettet perspektiv m.v. Det forventes, at "Personalepolitisk redegørelse" fremover udarbejdes årligt.

Der har også været iværksat forskellige tiltag for at imødegå rekrutteringsproblemer. Der er f.eks. på ældreområdet i 2008 foretaget en særlig indsats for at imødegå rekrutteringsproblemer mht. social- og sundhedshjælpere. Der er bl.a. ansat 31 uddannede medarbejdere i uddannelsesstillinger. Uddannelsesstillingerne indeholder en fast stilling, et til to års praktisk erfaring og orlov til uddannelse med voksenelevløn. På skole- og SFO-området har man med henblik på at rekruttere nye lærere og pædagoger - afholdt jobcafé med det formål at skabe kontakt til studerende og nyuddannede lærere/pædagoger. Jobcafeen blev arrangeret i samarbejde mellem Sorø Kommune, Ringsted Sorø Lærerforening og BUPL Midtjylland.

Med hensyn til medarbejderudviklingssamtaler (MUS) har Sorø Kommune udarbejdet et fælles koncept for MUS, som kan anvendes. Konceptet findes på intranettet og indeholder et MUS forberedelseskema, skabelon til udviklingsplan og skabelon til evaluering af MUS (udviklingssamtalen). Det fremgår, at MUS skal afholdes årligt - og det anbefales, at der udarbejdes en skriftlig udviklingsplan. Det varierer, i hvilket omfang konceptet anvendes. MUS gennemføres ikke på alle områder i organisationen. Det er heller ikke på alle områder, at der samles op på MUS f.eks. i form af konkrete udviklingsplaner med tydelige forventninger til medarbejderne. Dette kan indgå i den revurdering af MUS-konceptet, som allerede er planlagt i Sorø Kommune. Nogle kommuner, der måske kan inspirere her, er Botkyrka og Umeå.

Der er gennemført arbejdspladsvurderinger (APV). Der er udarbejdet handleplaner pba. den gennemførte APV. Der er "sat strøm til" handleplanerne (elektronisk opfølgingsmodul ved ORBICON) Det betyder bl.a., at den enkelte medarbejder løbende kan følge status vedr. handleplanerne, og at ledere og sikkerhedsrepræsentanter automatisk får en mail, når deadlines i handleplanen overskrides. Status vedr. handleplanerne følges løbende af MED/SMED, og der følges generelt op på APV i "Personalepolitisk Redegørelse". På mange områder er handleplanerne "fulgt til dørs". Det er primært de tiltag, som ikke umiddelbart kræver finansiering, som er implementeret. Tiltag, som kræver (større) investering, er vanskeligere at få implementeret. Der er ikke afsat et beløb (f.eks. pulje) til opfølgning på APV.

Der er på nuværende tidspunkt ikke etableret et ledelsesudviklingsprogram i Sorø Kommune. Der er afholdt forskellige lederkurser bl.a. i forbindelse med projektet omkring værdibaseret ledelse og kurser i coaching. Det fremgår af HR-strategien, at der skal udarbejdes et lederudviklingsprogram. Man kan evt. finde inspiration til dette i en af de andre pilotkommuner, Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor man har etableret et "Ledelsesakademi". "Ledelsesakademiet" er en samlebetegnelse for de aktiviteter m.v., som understøtter ledelsesudvikling i Ringkøbing-Skjern Kommune.

Et andet udviklingsområde kan være lederfora. I Sorø Kommune er der på nuværende tidspunkt etableret forskellige lederfora. Der er f.eks. i forbindelse med projektet omkring værdibaseret ledelse etableret tværsektorielle ledernetværk, men der er for nogle usikkerhed omkring, hvordan ledernetværkene kan/skal anvendes. Såfremt man ønsker at finde inspiration til dette, kan man evt. kontakte en af de andre pilotkommuner, Odder Kommune, hvor der er etableret interne tværgående obligatoriske ledernetværksgrupper. Netværksgrupperne anvendes aktivt af direktionen til at få drøftet og få input til forskellige tværgående strategier, f.eks. skal input til HR-strategi drøftes i grupperne.

Individuelle præstationslønsystemer findes stor set ikke på nuværende tidspunkt. Der anvendes selvfølgelig "Ny Løn" i henhold til de overenskomstmæssige aftaler, men f.eks. resultatløn anvendes stor set ikke. Men man arbejder på et konkret forslag omkring kobling mellem resultatløn og aftalerne på direktør/chefniveau. Afhængig af erfaringerne hermed skal resultatløn evt. udbredes til øvrige medarbejdere. Der synes derudover ikke at være et systematisk fokus på at finde andre metoder til at motivere medarbejderne enten individuelt eller i teams. Hvis Sorø 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"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurdering af kompetence- behov og kompetence-udvikling</li> <li>• Medarbejdersamtaler</li> <li>• Arbejds miljøundersøgelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederudviklingsprogram, herunder også lederfora</li> <li>• Systemer for belønning/motivation 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>	36	<table border="1"> <caption>Data for illustration</caption> <thead> <tr> <th>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sorø Kommune</td> <td>36</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	Kommune	Pointscore	Sorø Kommune	36	Gennemsnit pilotkommuner	33
Kommune	Pointscore							
Sorø Kommune	36							
Gennemsnit pilotkommuner	33							

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 Sorø Kommune. Med hensyn til kvalitetsudviklingssystemer anvendes der på nuværende tidspunkt ikke et fælles kvalitetsudviklingssystem. Man har diskuteret i direktionen, om man f.eks. skulle anvende kvalitetsmodellen KVIK, men man har valgt ikke at benytte sig af denne. Man vil afvente resultatet af arbejdet i KL-regi omkring en kommunal dansk kvalitetsmodel. I Sorø Kommune anvender man kvalitetsmodellen "Prince2". Der er uddannet ca. 16 medarbejdere, og der arbejdes med implementering af "Prince2" og egen projektmodel i hele organisationen. Når det gælder fokus på kvalitetssikring og kvalitetsudvikling kommer man ikke uden om norske kommuner som Larvik og Asker. Disse kommuner er langt i udviklingen af deres kvalitetssikringssystemer – både i forhold til kontinuerlig forbedring af serviceprocessen og certificering af processer.

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 Sorø Kommune har i løbet af de sidste to år igangsat flere LEAN-projekter og andre arbejdsgangsanalyser. Det er dog ikke alle LEAN-projekterne, som er "fulgt helt til dørs". Såfremt man ønsker at udvikle sig inden for dette område, kan man sikre, at alle LEAN-projekterne implementeres helt, og man kan i forbindelse hermed etablere processer, som systematisk tilskynder til mobilisering af medarbejdernes erfaring og kreativitet. Man kan evt. også søge inspiration i Umeå Kommune i Sverige. Her har man udviklet sin egen pris i form af "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.

Med hensyn til sammenligning og benchmarking anvender Sorø Kommune forskellige mellemkommunale nøgletalssammenligninger bl.a. ECO-nøgletallene. Der er på nuværende tidspunkt gennemført nogle benchmarkinganalyser bl.a. vedrørende produktivitet i borger-service og på administrationsområdet. Derudover er der igangsat flere analyser i 2009 på bl.a. følgende områder: Specialundervisning og foranstaltninger for børn og unge, voksen- og handicapområdet, hjemmeplejen og hjælpemidler. Man vil forsøge at lære af de kommuner, som gør det bedre/billigere. Såfremt man ønsker at udvikle sig yderligere inden for dette

område, kan man vælge en endnu 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 benchmarkingsarbejder med andre kommuner blandt andet omkring undersøgelser ud fra et borger-/brugerperspektiv.

Sorø Kommune har en "Digitaliseringsstrategi" og i tilknytning til "Digitaliseringsstrategien" udpeges der årligt indsatsområder. Det fremgår af strategien, at digitaliseringer skal medføre effektiviseringer eller bedre service, men det er ofte et problem at indkassere effektiviseringsgevinsterne. Såfremt man ønsker at udvikle sig inden for dette område, kan man f.eks. kontakte en af de andre pilotkommuner, Silkeborg Kommune, hvor der er en fast procedure i kommunen, hvor der ved hver IT-investering skal udarbejdes en business-case, som gør rede for forventede besparelser som følge af investeringen. Efter implementering af IT-løsningen tages den forventede besparelse fra den pågældende afdelings budget. Et andet udviklingsområde inden for IT-anvendelse er oplæring i generelle IT-systemer. Der tilbydes på nuværende tidspunkt ikke kontinuerligt udvikling og oplæring af medarbejderne i generelle IT-værktøjer. Der afholdes primært kurser i fagsystemer. Sorø Kommune kan evt. blive inspireret af andre kommuner indenfor dette område, f.eks. kommuner hvor alle medarbejdere – inklusiv kommunaldirektøren – skal gennemføre en årlig IT-test.

Excellent	Udmærket	Potentiale for udvikling
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling via sammenligning og benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetssystemer</li> <li>• Anvendelse af medarbejdernes kreativitet og erfaringer</li> <li>• IT-anvendelse</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>	51	<p>100 80 60 40 20 0</p> <p>51 52</p> <p>■ Sorø Kommune ■ Gennemsnit pilotkommuner</p>

Tema 8 vedrører forenings-, kultur- og erhvervslivet samt kommunens internationale udsyn. Der er fokus på processer, som understøtter forenings-, kultur- og erhvervslivet. Kommunen er en vigtig aktør i lokalsamfundet, og processerne er vigtige i forhold til kommunens understøttelse af et rigt og varieret forenings- og kulturliv med mange aktiviteter og aktive borgere samt et levende erhvervsliv.

Sorø Kommune har gode processer for samspil med både foreningsliv og kulturlivet. Kultur- og Fritidsudvalget har kontakt til de forskellige sammenslutninger af foreninger som f.eks. sportsrådet, samrådet (spejdere) m.v. Der afholdes årligt 10-12 dialogmøder med de frivillige foreninger. Der er i forbindelse med et projekt omkring lokaldemokrati etableret 16 lokalråd. Økonomiudvalget mødes årligt med repræsentanter fra lokalrådene. Lokalrådene har en kontaktperson i kommunen, og der er afsat 1 mio. kr. til forslag m.v. fra lokalrådene. Sorø Kommune giver økonomisk støtte til foreningerne og diverse arrangementer, der er etableret et Kultur- og Fritidscenter, der er diverse priser, bl.a. lederpris, ung lederpris, årets idrætsudøver, kulturpris m.v..

Sorø Kommune har etableret et "Erhverv - Kommunekontakt Udvalg" (EKU). I udvalget er der bl.a. repræsentanter for erhverv og turisme, Sorø Kommune, Stiftelsen for Sorø Akademi, kulturinstitutioner m.v. EKU er et offentligt-privat samarbejde. EKU skal bl.a. drøfte udviklingen af Sorø Kommune, udforme en "Erhvervs-, Markedsførings- og Turismestrategi", være med til at samordne og koordinere arbejdsmarkeds-, kultur- og uddannelsespolitik, være med til at markere og markedsføre Sorø som regionens hovedstad og kulturel hovedstad. Der er vedtaget en "Erhvervs- Markedsførings- og Turismestrategi", hvori et tema er om "Kulturudvikling & Oplevelsesøkonomi". Et indsatsområde heri er, at Sorø skal være en kulturel hovedstad i Region Sjælland. Der gives bl.a. støtte til kulturarrangementer f.eks. Parnas Expo - et større kulturarrangement med op til 2.500 gæster - i henhold til strategien. Når det gælder om at satse på kultur som strategi, kommer man i nordisk sammenhæng ikke uden om Kristiansand og Umeå Kommune. Begge kommuner er kendetegnet ved en helhedsorienteret kulturel udviklingsstrategi.

Der er igangsat et projekt omkring udarbejdelsen af en "International Strategi". Der er nedsat en arbejdsgruppe og analysefasen er igangsat, og man er ved at kortlægge de forskellige internationale kontakter i kommunen. Der er på intranettet oprettet en side omkring "Internationalt arbejde". Der oplyses bl.a. om arbejdet med udarbejdelse af en "International Strategi", oversigter over EU-projekter, Zealand Denmark, det regionale EU-kontor i Bruxelles, tips til ansøgninger, ansøgningsfrister m.v.

Inden for dette område er der et udviklingspotentiale vedrørende deltagelse i internationale projekter, herunder EU-projekter. På nuværende tidspunkt deltager Sorø Kommune i to EU-projekter. Der er også et udviklingspotentiale indenfor deltagelse i internationale samarbejder. Man kan søge inspiration til dette i Umeå Kommune. Umeå ligger i Nordsverige og har godt 110.000 indbyggere. Kommunen har et omfangsrigt internationalt samarbejde. Man satser målrettet på kulturområdet og kobler 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. 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>• Erhvervs- og Kommunekontakt Udvalg (EKU).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International Strategi</li> <li>• Samarbejde med frivillige foreninger og lokalråd</li> <li>• Leder og kulturpriser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationale projekter, herunder EU-projekter</li> <li>• Internationale samarbejder</li> </ul>

## 6 SAMMENLIGNING MED DE ØVRIGE PILOTKOMMUNER

I dette afsnit bliver Sorø Kommune sammenlignet med de øvrige kommuner i pilotprojektet. Som det fremgår af nedenstående tabel 6.1 og figur 6.2 er Sorø den kommune, som samlet set får næstflest point af de fem kommuner. Kommunen har således en score på eller over gennemsnittet på fem ud af de otte temaer. Dette gælder f.eks. i forhold til temaerne ledelse, decentralisering og delegering samt ledelsesinformation og rapporteringssystemer. Sorø Kommune er dog ikke topscorer inden for alle temaerne, hvorfor der stadig kan være inspiration at hente i nogen af de andre kommuner, når man ser på de enkelte temaer.

Selvom de danske pilotkommuner ligger forholdsvis ens på de samlede scorere, er der alligevel nogen variation i forhold til, hvad pointene gives for. Alle kommunerne kan 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. Sorø Kommune kan ligeledes lære noget af Silkeborg vedr. ledelsesinformation og rapportering, hvor der også arbejdes systematisk med opfølgning også på de politiske mål. Sorø Kommune vil endvidere kunne lære meget af Ringkøbing-Skjern Kommune i forhold til temaet tilgængelighed og brugerorientering, særligt omkring anvendelsen af brugerundersøgelser.

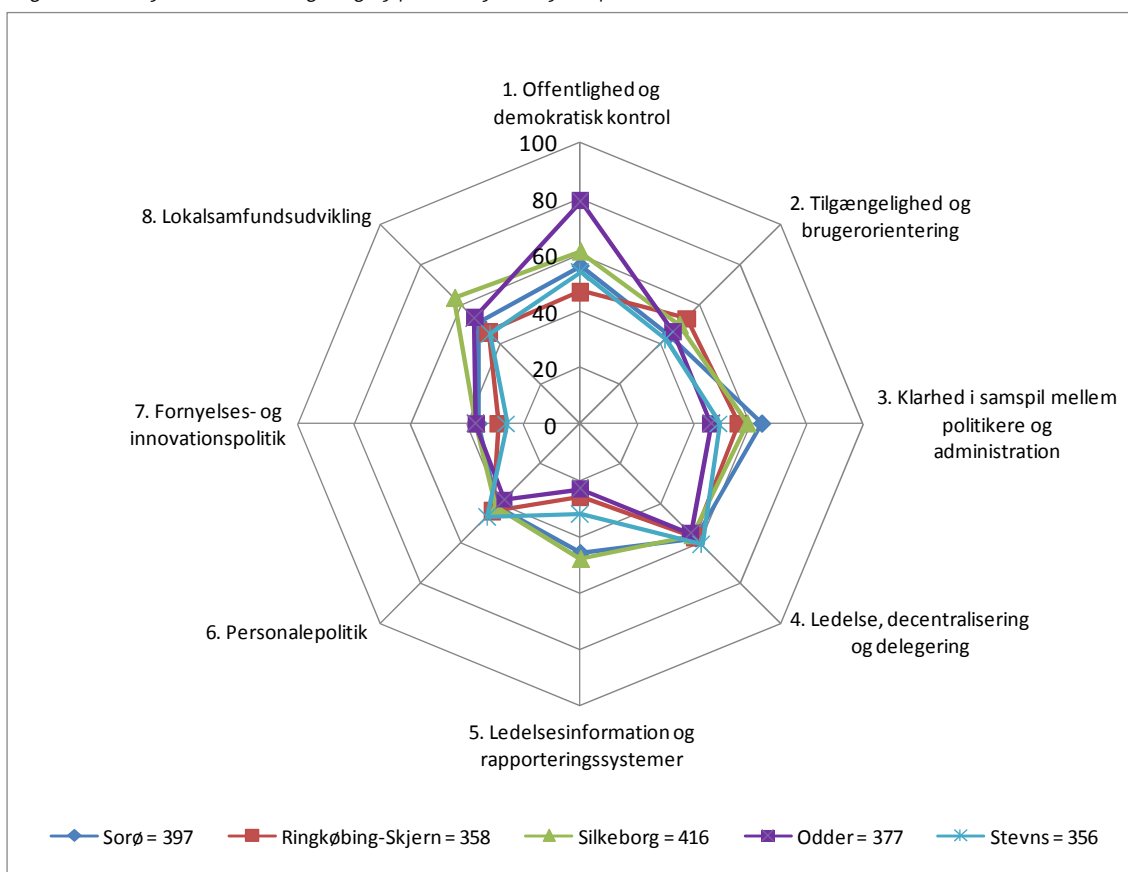
Således vil Sorø videre kunne lære af Odder Kommune i forhold til temaet offentlighed og demokratisk kontrol, særligt når det gælder hjemmesiden som redskab til dialog.

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 relativt små. Hvilket måske kan indikere en vis ensartethed i den måde, hvorpå man driver 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 <sup>8</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>8</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 pointsommen 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>9</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 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.

---

<sup>9</sup> KREVI, 2009: ”Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien”