
Kommunekompasset

Evaluering af Silkeborg Kommune



KREVI.

KREVI

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

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

Rapporten er udarbejdet af Hanne Søndergård Pedersen og Marianne Schøler Møller i samarbejde med professor Morten Øgård. Tak til Silkeborg 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 978-87-92258-36-6 (elektronisk version)

Grafisk design: Designit

1 RESUMÉ

Denne rapport viser resultatet af en måling med Kommunekompasset for Silkeborg Kommune. Målingen er en del af en pilottest, hvor redskabet testes i fem danske kommuner. De øvrige pilotkommuner er Ringkøbing-Skjern, Sorø, Stevns og Odder. Selve målingen er foretaget i perioden 11-13 marts 2009 og baserer sig på interviews med 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.

I Kommunekompasset betragtes 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 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.

Silkeborg Kommune får samlet set 415,5 point i kompasmålingen. Fordelingen på de otte temaer fremgår af tabellen:

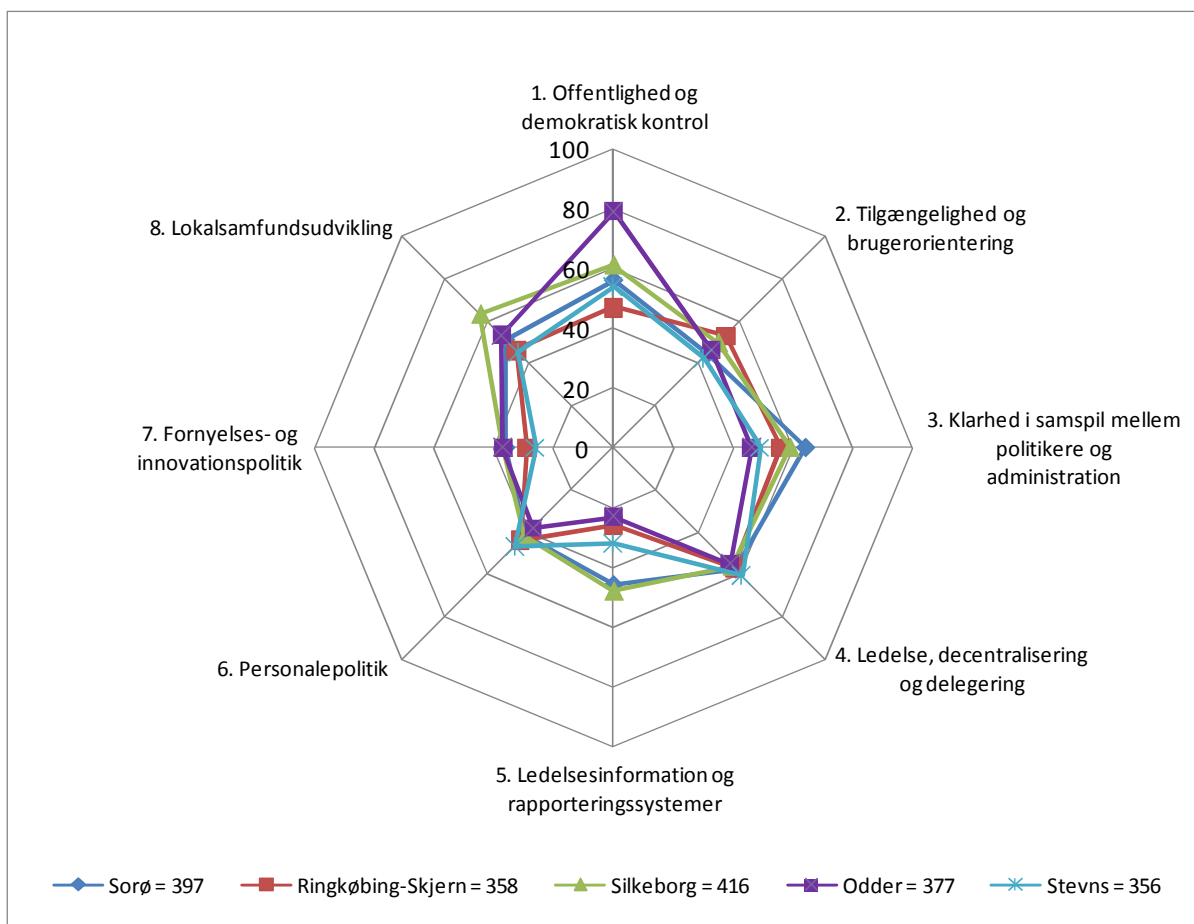
Table 1.1 Fordelingen af point inden for de otte temaer

| Tema | Point |
|--|-------|
| 1 Offentlighed og demokratisk kontrol | 61 |
| 2 Tilgængelighed og brugerorientering | 49,5 |
| 3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen | 59 |
| 4 Ledelse, decentralisering og delegering | 56 |
| 5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer | 48 |
| 6 Personalepolitik | 42 |
| 7 Fornyelses- og innovationspolitik | 37 |
| 8 Lokalsamfundsudvikling | 63 |
| I alt | 415,5 |

Silkeborg Kommune får sine højeste point på temaerne: Offentlighed og demokratisk kontrol, klarhed i samspillet mellem politikere og administration samt lokalsamfundsudvikling. Kommunen får sine laveste pointtal på temaet fornyelses- og innovationspolitik. Her er udviklingspotentialer særligt stort i forhold til at arbejde med systemer for kvalitetssikring og kvalitetsudvikling samt benchmarking af serviceydelser med andre kommuner.

Nedenfor i figur 1.2 vises Silkeborg Kommunes pointscore i forhold til de øvrige pilotkommuners score.

Figur 1.2 Sammenligning af pilotkommunerne



Det fremgår, at Silkeborg Kommune er den af de fem pilotkommuner, som samlet set scorer flest point. Der kan dog stadig være inspiration at hente fra nogen af de andre kommuner, når man ser på områderne enkeltvis. Således vil Silkeborg eksempelvis kunne lære af Odder Kommune i forhold til temaet om offentlighed og demokratisk kontrol, særligt når det gælder hjemmesiden som redskab til dialog. Der er ligeledes meget at lære fra Ringkøbing-Skjern Kommune i forhold til temaet om tilgængelighed og brugerorientering, særligt omkring anvendelsen af brugerundersøgelser. Omvendt vil de øvrige kommuner kunne hente inspiration fra Silkeborg i forhold til temaet lokalsamfundsudvikling omkring støtte til kultur-, erhvervs- og foreningslivet.

Figur 1.2 viser desuden, at pilotkommunerne – trods deres forskelle – ligner hinanden ganske meget. Så selvom der også kan hentes inspiration fra de øvrige pilotkommuner, er der ingen tvivl om, at der kan være endog rigtig meget at hente ved at se nærmere på, hvad de bedste kommuner i Norge og Sverige gør.

2 INDLEDNING

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

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

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

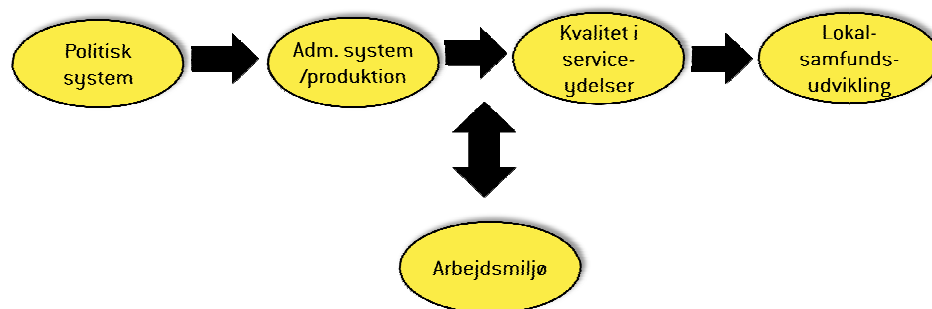
¹ Se KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien"

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 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.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 og 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 et aktivt lokalsamfund. 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.⁴

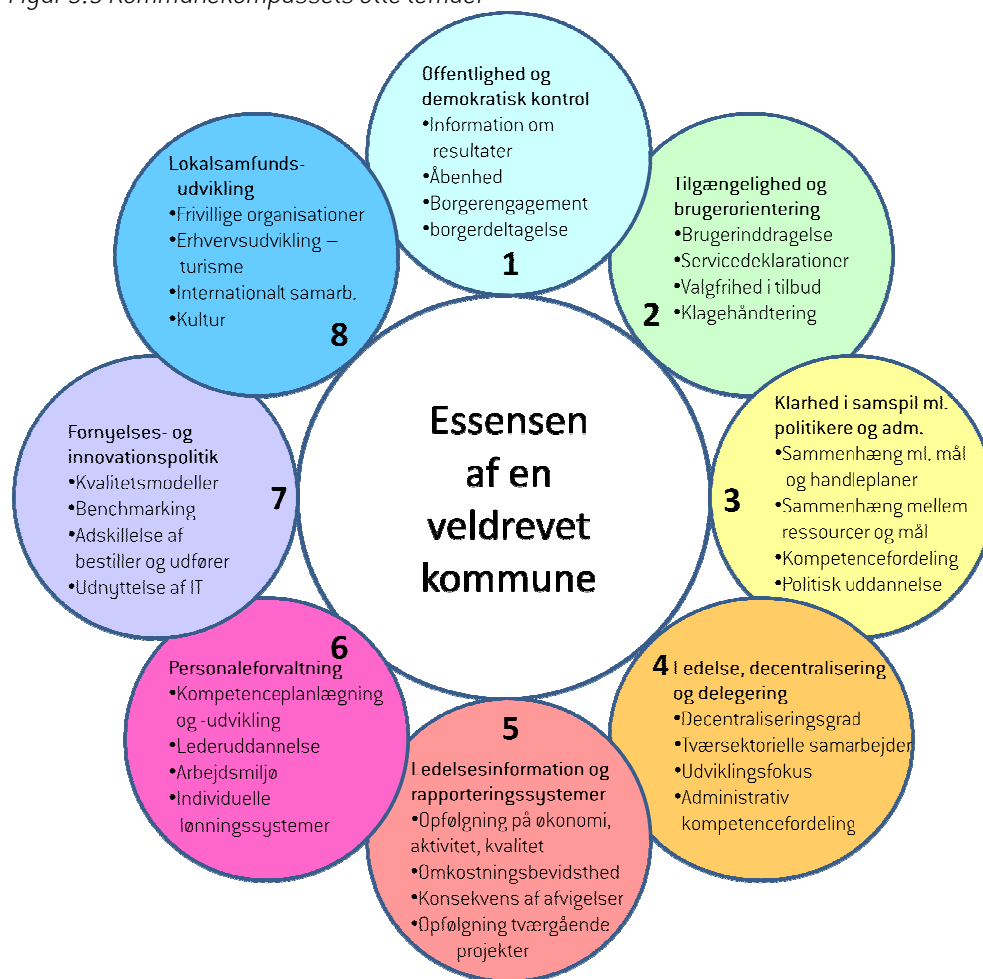
De otte temaer i Kommunekompasset er:

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. Personaleforvaltning
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 pointgivning 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 SILKEBORG KOMMUNE

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

Silkeborg Kommune ligger i Region Midtjylland og grænser op til Viborg, Ikast-Brande, Horsens, Skanderborg og Favrskov kommuner. Kommunen blev i forbindelse med den seneste kommunalreform sammenlagt af følgende tidligere kommuner: Silkeborg, Them, Gjern og Kjellerup. Silkeborg Kommune er kendt for sin natur med blandt andet Gudenåen og Danmarks største sammenhængende skovområde.⁵ Silkeborg Kommune er i dag en stor kommune med omtrent 88.000 indbyggere spredt ud over et areal på cirka 865 kvadratkilometer.⁶

4.1 Den kommunale organisation

Byrådet i Silkeborg Kommune består af 31 medlemmer. Borgmesteren, Jens Erik Jørgensen, er fra De Konservative. Mandatfordelingen ses i tabellen nedenfor:

Tabel 4.1: Mandatfordelingen i Silkeborg Kommune

| Parti | Mandater |
|-----------------------------|----------|
| Socialdemokraterne | 12 |
| Venstre | 10 |
| Socialistisk Folkeparti | 3 |
| Det Konservative Folkeparti | 3 |
| Kristendemokraterne | 1 |
| Dansk Folkeparti | 1 |
| Det Radikale Venstre | 1 |

Kilde: www.silkeborgkommune.dk

Der er følgende udvalg i kommunen: Økonomiudvalget, Plan- og miljøudvalget, Teknisk udvalg, Kultur- og fritidsudvalget, Børne- og ungeudvalget, Ældre- og sundhedsudvalget, Socialudvalget, Arbejdsmarkedsudvalget, Nærdemokratiudvalget og Erhvervspolitisk kontaktudvalg. De to sidstnævnte udvalg er nedsat i henhold til styrelseslovens § 17, stk. 4.

Kommunen er organiseret ud fra en direktionsmodel, hvor direktionen består af en ordførende direktør for økonomi, IT-stabene, organisation og personale, en direktør for fællesstaben, teknik- og miljøafdelingen, brand- og redningsafdelingen, ejendomme og intern service, en direktør for børne- og familieafdelingen, skoleafdelingen, kultur- og fritidsafdelingen og borgerservice samt en direktør for social- og arbejdsmarkedsafdelingen, handicap- og psykiatridelingen, ældreafdelingen og sundhedsfremme og forebyggelse. Nedenfor i figur 4.2 ses den administrative organisationsstruktur i kommunen:

⁵ www.Silkeborgkommune.dk

⁶ Velfærdsministeriets kommunale nøgletal per 1. december 2008

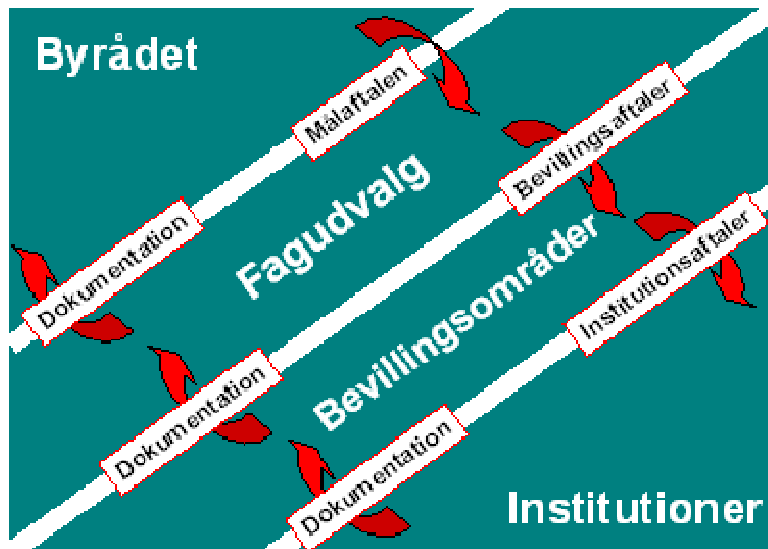
Figur 4.2 Silkeborg Kommunes administrative organisering



4.2 Styringsmodellen

Silkeborgmodellen er Silkeborg Kommunes politiske styringsmodel. Modellen er baseret på kommunens værdier: Dialog, dynamik, kvalitet og sammenhæng.

Figur 4.3 Silkeborg Kommunes styringsmodel



Det centrale i modellen er aftaler og feedback jf. figur 4.3 ovenfor. Aftalerne udformes i dialog. Byrådet fastsætter de politiske mål for kommunen og de økonomiske rammer for de enkelte bevillingsområder. Dette samles i *Målaftalen*. Der indgås *Bevillingsaftaler* mellem det politiske fagudvalg og afdelingschefen. Fagudvalgene prioriterer den økonomiske ramme fra *Målaftalen*, og fastlægger serviceniveauet i aftalen. Afdelingschefen indgår *Institutionsaftaler* med institutionslederne. Her bliver målene omsat til handlinger. Der er i alle aftaler fokus på effekter, og der arbejdes med effektmål (output/outcome). Der afrapporteres på både økonomi og resultater opad i systemet. Institutionerne rapporterer til afdelingschefen, afdelingschefen til fagudvalget, fagudvalget til økonomiudvalget og derigennem til byrådet.

4.3 Kommunens økonomi

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

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

Tabel 4.4 Oversigt over kommunens økonomi

| Tal i mio. kr. | Budget 2007 R 2007 | | Budget 2008 R 2008 | | Budget 2009 | Budget 2010 | Budget 2011 | Budget 2012 |
|---|--------------------|---------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Driftsindtægter | 3.608,1 | 3.589,5 | 3.882,4 | 3.917,1 | 4.083,9 | 4.259,4 | 4.411,4 | 4598,4 |
| Driftsudgifter | -3.447,5 | -3.484,0 | -3.706,5 | -3.738,9 | -3.956,5 | -4.111,5 | -4.286,6 | -4469,2 |
| Renteudgifter | -18,2 | -7,6 | -25,3 | -5,8 | -16,5 | -14,7 | -12,7 | -10,6 |
| Resultat af ordinær drift | 142,4 | 97,9 | 150,6 | 172,4 | 110,9 | 133,2 | 112,1 | 118,6 |
| Anlægsudgifter | -185,2 | -214,8 | -186,4 | -211,0 | -134,6 | -183,6 | -212,3 | -241,4 |
| Jordforsyning | 4,2 | 17,1 | 1,7 | -46,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0 |
| Ekstraordinære poster | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0 |
| Afdrag på lån | -29,8 | -200,7 | -76,7 | -120,1 | -74,7 | -73,8 | -75,9 | -68,8 |
| Øvrige skattefinansierede udgifter | -210,8 | -398,4 | -261,4 | -377,7 | -209,3 | -257,4 | -288,2 | -310,2 |
| Resultat af skattefinansieret område | -68,4 | -300,5 | -110,8 | -205,3 | -98,4 | -124,2 | -176,1 | -191,6 |
| Finansieres ved | | | | | | | | |
| Lånoptagelse | 30,0 | 172,9 | 39,0 | 85,0 | 29,7 | 41,5 | 40,0 | 78,8 |
| Finansforskydninger | | 165,1 | -2,1 | -92,8 | -4,1 | -7,3 | -3,9 | -3 |
| Ændring i kassebeholdning | -39,5 | 37,5 | -73,9 | -120,3 | -72,8 | -90,0 | -140,0 | -115,8 |
| Træk på kommunekassen ved negativt fortegn | | | | | | | | |
| Forventet ultimo likviditet (2007 + 2008 faktiske tal) | | 204,5 | | -31,8 | -104,6 | -194,6 | -334,6 | -450,4 |

I afdrag på lån i 2007 og 2008 indgår låneomlægninger samt overtagelse af lån fra amterne

Kilde: Data er fra budget 2008 og 2009 samt regnskab 2007 og 2008.

Overordnet set har der i Silkeborg Kommune været budgetteret med et overskud på den ordinære drift i perioden 2007-2012 på mellem 100 og 150 mio. kr. Overskuddet på den ordinære drift har i alle årene været utilstrækkeligt til at dække udgifterne til de planlagte anlæg og afdrag på lån, som i budgetterne for 2009-2012 har ligget mellem 200 og 310 mio. kr. I anlægsudgifterne budgetteres endvidere med indtægter fra salg af byggegrunde, der muligvis er for store alene pga. opbremsningen i den danske økonomi.

De betydelige udgifter til afdrag på lån skal ses i sammenhæng med, at de fleste af lånene planlægges tilbagebetalt på kun 10 år. En prioritering, som på længere sigt vil betyde et frirum i kommunens økonomi, idet den planlagte låntagning i de fleste år er mindre end afdragene. Selvom der planlægges med optagelse af nye lån, betyder dette samlet set et træk på kassebeholdningen i alle årene.

Kassebeholdningens størrelse var ved udgangen af 2008 et underskud på knap 32 mio. kr., hvilket blandt andet hænger sammen med udskillelsen af forsyningsvirksomhederne i december 2008. Den forventede gennemsnitlige likviditet er noget højere end ultimo likviditeten i 2009 og forventes at ligge på ca. 150 mio. kr. Med de planlagte træk på kassebeholdningen i årene 2009-2012 som svinger mellem 73 og 140 mio. kr. – vil dette betyde, at også den gennemsnitlige kassebeholdning vil nærme sig nul en gang i løbet af 2010. En situation som kan vise sig alvorlig selv på relativt kort sigt.

5 EVALUERING AF SILKEBORG KOMMUNE UD FRA KOMMUNEKOMPASSET

Evalueringen med Kommunekompasset i Silkeborg Kommune er gennemført fra 11. marts 2009 til 13. marts 2009. Evalueringen er baseret på de dokumenter, som Silkeborg Kommune havde lagt frem samt en gennemgang af kommunes hjemmeside og intranet. Derudover bygger evalueringen på syv 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 | 2 |
| Direktionen | 3 |
| Stabschefer, IT-chef og udviklingschef | 6 |
| Afdelingschefer | 6 |
| Decentrale ledere | 8 |
| Decentrale ledere | 7 |
| Medarbejderrepræsentanter | 4 |
| I alt | 36 |

Silkeborg Kommune opnår i alt 415,5 points ud af 800 mulige points i Kommunekompasset. Fordelingen af point indenfor de otte temaer fremgår af tabel 5.2. Silkeborg Kommune får sine højeste point på temaerne: Offentlighed og demokratisk kontrol, klarhed i samspillet mellem politikere og administration samt lokalsamfundsudvikling, mens kommunen høster færrest point på temaet om fornyelses- og innovationspolitik.

Tabel 5.2. *Fordeling af points inden for de 8 temaer.*

| Tema | Point |
|--|-------|
| 1 Offentlighed og demokratisk kontrol | 61 |
| 2 Tilgængelighed og brugerorientering | 49,5 |
| 3 Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen | 59 |
| 4 Ledelse, decentralisering og delegering | 56 |
| 5 Ledelsesinformation og rapporteringssystemer | 48 |
| 6 Personalepolitik | 42 |
| 7 Fornyelses- og innovationspolitik | 37 |
| 8 Lokalsamfundsudvikling | 63 |
| I alt | 415,5 |

I de følgende afsnit gennemgås evalueringen inden for de forskellige temaer. Det beskrives inden for hvert tema, hvor Silkeborg 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 Silkeborg 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 Silkeborg 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"> • Information • Åbenhed • Borgerengagement • Borgerdeltagelse | 61 | <p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Silkeborg Kommune' with a value of 61, 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 Silkeborg Kommune fungerer som demokratisk system i forhold til åbenhed, deltagelse og demokratisk kontrol. Det undersøges ved at se på, hvordan indbyggerne informeres, hvordan borgernes engagement fremmes, og på hvor god information indbyggerne får om resultaterne af kommunens virke.

Kommunen klarer sig overordnet fint, hvad angår åbenhed og generel information til borgerne. Hjemmesiden er rig på information og alle dagsordener med bilag, mødetider og referater er tilgængelige på nettet. Derudover sørger kommunen også for at være synlig i de mere traditionelle medier, bl.a. ved at have fast spalteplass i lokalavisen hver uge og ved at sende nyhedsbreve om nærdemokrati hjem til alle husstande i kommunen.

Hvis Silkeborg Kommune vil udvikle sig endnu mere i forhold til at informere borgerne, er der et stort potentiale for udvikling, når det gælder fremstilling og ikke mindst formidling af information om kommunens resultater til borgerne. Kommunens årsberetning rummer enkelte overordnede resultater for nogle af områderne, men det er stadig muligt for Silkeborg Kommune at øge informationen til borgerne på dette punkt. Det gælder særligt i forhold til formidling af resultatsammenligninger på tværs af egen organisation og på tværs af kommunegrænser. En kommune, der er langt fremme på dette område, er Uddevalla Kommune i Sverige. Via hjemmesiden formidler kommunen på en enkel og visuel måde målopnåelse og egne resultater sammenlignet med andre kommuners resultater. Her får man indblik i alt fra brugertilfredshed, økonomisk effektivitet, kvalitet osv. Alt bliver set i sammenhæng med kommunens overordnede strategi og målsætninger.

I forhold til at fremme borgernes engagement og deltagelse er det værd at fremhæve Silkeborg Kommunes initiativer, særligt hvad angår området for fysisk planlægning, hvor kommunen i arbejdet med den elektroniske kommuneplan har formået at engagere en stor del af befolkningen. Kommunen har desuden 22 aktive lokalråd, som har mulighed for at melde ind med forslag og idéer via "den lokale huskeseddel". I forbindelse med huskeseddelen er lokalrådene delt op i fire områder – nord, syd, øst, vest – og huskesedlerne fra lokalrådene i hvert område behandles samlet. Også initiativet www.voressilkeborg.dk bør fremhæves som en kreativ metode til at opmuntre borgerne til at komme med idéer til, hvordan de ønsker fremtidens Silkeborg Kommune skal se ud. På hjemmesiden opfordres borgerne til at komme med idéer og forslag til fremtidens Silkeborg ved at lægge billeder ind på hjemmesiden og kommentere dem.

Hvis Silkeborg Kommune ønsker at udvikle sig endnu mere i forhold til at inddrage og engagere borgerne kan kommunen overveje også at oprette et elektronisk borgerpanel, der kan spørges om forskellige emner. Hvis kommunen ønsker idéer til udviklingen af et sådant borgerpanel, kan der bl.a. hentes inspiration i Ringkøbing-Skjern Kommune, der har arbejdet meget målrettet med at få et stort og repræsentativt borgerpanel. Et eksempel til inspiration, når det gælder dialog med borgerne, kan desuden hentes i Uddevalla Kommune i Sverige, hvor der på hjemmesiden er et "Fråge panel", hvor borgerne kan stille spørgsmål til ledende politikere i de forskellige partier. Både spørgsmål og svar offentliggøres på hjemmesiden.

En anden metode til at engagere borgerne i den politiske debat, som måske vil appellere til en anden gruppe borgere, er at afholde nogle af byrådsmøderne rundt omkring i kommunens forsamlingshuse, som det gøres i Stevns Kommune.

Hvis man ønsker at få idéer til, hvordan de unge indbyggerne i kommunen kan inddrages, kan der fx hentes inspiration i den svenske kommune Kungsbacka, 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.

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.

Overordnet set står Silkeborg Kommune rigtig stærkt på området offentlighed og demokratisk kontrol. Kommunens fokus på lokaldemokratiet kommer ikke mindst til udtryk i oprettelsen af et nærdemokratiudvalg. Kommunen har som en af de få valgt at etablere et politisk udvalg, der har til opgave at udvikle og forbedre arbejdsbetingelserne for lokalråd, brugerråd og interesseråd i kommunen. Som inspiration til dette arbejde kan vi til sidst nævne, at der i Sverige er flere kommuner, som i deres arbejde med lokaldemokratiet hvert år gennemfører en "demokrati-årsopgørelse", som behandles i åbne høringer og i kommunalbestyrelsen. Eksempler herpå er blandt andet kommunerne Sundsvall og Halix.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kreative initiativer til at fremme borgernes engagement og deltagelse: www.voessilkeborg.dk • Nærdemokrati-udvalg • Den lokale huskeseddel | <ul style="list-style-type: none"> • Åbenhed og generel information til borgerne om kommunens virke via internettet | <ul style="list-style-type: none"> • Information til borgerne om <i>resultater</i> af kommunens virke, fx i forhold til produktivitet og kvalitetsmål |

5.2 Tema 2: Tilgængelighed og brugerorientering

| Tema 2: | Pointscore | Illustration |
|---|------------|---|
| <p>Tilgængelighed og brugerorientering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brugerinddragelse • Overblik over tilbud • Valgfrihed • Klagehåndtering | 49,5 | <p>100 80 60 40 20 0</p> <p>49,5 46</p> <p>■ Silkeborg Kommune ■ 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 højst mulig tilfredshed.

Her ligger Silkeborg Kommune godt placeret, når det gælder borgernes valgfrihed i kommunens servicetilbud. Der er både gode muligheder for at vælge mellem forskellige serviceydelser og mellem varierende mængder, og brugernes valg har økonomiske konsekvenser for institutionerne. Den nordiske kommune, som er gået længst på dette punkt er den svenske kommune Nacka, hvor hver borger får en voucher til en given serviceydelser og derefter selv vælger, hvor den skal indløses – her ”stemmer borgerne med fødderne”.

Hvis Silkeborg Kommune ønsker at udvikle sig endnu mere inden for temaet brugerorientering, 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 Silkeborg Kommune at øge 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 i de enkelte forvaltninger, er det muligt at foretage samlede analyser af klager og tilbagemeldinger og undersøge, om mængden af klager varierer fra område til område, fx forskellige geografiske områder eller forskellige faglige områder. Hvis kommunen ønsker at hente inspiration til, hvordan sådan et system kan se ud, kan man hente idéer fra Uddevalla Kommune i Sverige. Kommunens system kaldes ”Säg vad du tycker” og giver borgerne mulighed for at indsende blanketter eller skrive deres synspunkter direkte på hjemmesiden. Tilbagemeldingerne inddeles i forskellige kategorier (ros, forslag, klager, chikane) og via en kobling til kommunens kvalitetssystem kanaliseres korrigerende tiltag ud i organisationen på baggrund af 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 Sørumsund, som alle har været tidligt ude i forhold til etablering af sådanne systemer.

Brugerundersøgelser er en anden måde, hvorpå kommunen kan øge dens fokus på brugerne i udviklingen af de kommunale serviceydelser. I Silkeborg Kommune er der gode erfaringer med de brugerundersøgelser, der er foretaget, men på nuværende tidspunkt bliver brugerundersøgelser overvejende gennemført ad hoc og i varierende omfang fra område til område. Hvis Silkeborg Kommune ønsker at anvende brugerundersøgelser mere systematisk og strategisk til serviceudvikling, er der inspiration at hente i Ringkøbing-Skjern Kommune, hvor der også er udviklet rutiner for, hvordan resultaterne anvendes til at lære af de gode eksempler.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|-----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Tiltag for at give borgerne overblik over kommunens ydelser• Brugernes valg påvirker deres servicetilbud• Valgfrihed i servicetilbud og servicevolumen | <ul style="list-style-type: none">• Oplæring af de ansatte i hvordan man møder brugerne• Overordnet system for klager el. tilbagemeldinger• Mere systematisk brug af brugerundersøgelser |

5.3 Tema 3: Klarhed i samspillet mellem politikere og administrationen

| Tema 3: | Pointscore | Illustration |
|---|------------|--|
| <p>Klarhed i samspillet mellem politikere og administration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sammenhæng ml. mål og handleplaner • Sammenhæng ml. resourcer og mål • Kompetencefordeling • Politisk uddannelse | 59 | <p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Silkeborg Kommune' with a value of 59, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 55. A legend at the bottom identifies the bars.</p> |

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

I Silkeborg Kommune lægger styringsmodellen – Silkeborg modellen – et godt spor for arbejdet med relationen mellem politikerne og administrationen. Silkeborgmodellen bygger på aftaler: Målaftaler mellem byråd og fagudvalg, bevillingsaftaler mellem fagudvalg og afdelingschefer samt institutionsaftaler mellem afdelingschefer og institutionsledere. I Målaftalerne udstikkes de overordnede mål samt den økonomiske ramme for de enkelte fagudvalg. I bevillingsaftalerne konkretiseres målene og serviceniveauet fastlægges. Og i institutionsaftalerne omsættes målene til handlinger. I aftalerne er der både fokus på økonomien og fokus på effekter. Der er således mål for output/outcome i alle aftalerne.

Styringsmodellen lægger op til, at der er en tæt kobling mellem de økonomiske ressourcer og målene. Denne kobling vurderes dog ikke helt at være på plads i praksis endnu. Til dette arbejde kan der hentes inspiration fra Uddevalla Kommune i Sverige, som arbejder med samme styringstankegang som Silkeborg. 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. Der kan også hentes inspiration til balanceret målstyring i en række norske kommuner, blandt andet Tönsberg og Drammen.

Styringsmodellen lægger også gode spor for rapporteringen til det politiske niveau. Der følges op på både økonomi og resultater. Der anvendes i nogen grad sammenligninger med andre kommuner i rapporteringen til politikerne, men på dette område er der et udviklingspotentiale.

Silkeborg Kommune får mange point i forbindelse med delegation og ansvarsfordeling. Der er et stort råderum til administration, og på trods af, at kommunen er slået sammen af 4 fire forskellige kommuner og kulturer, synes Silkeborg at være nået langt i arbejdet med at få

etableret spilleregler for kontakten mellem politikere og administration. Der vurderes også at være en god kontakt mellem politikere og afdelingscheferne, selvom der også her er et udviklingspotentiale. Ud fra interviewene at dømme er de decentrale ledere meget tilfredse med den kontakt, de har til det politiske niveau. Det tyder alt i alt på, at der er en god gensidig forståelse mellem politikere og administrationen. Kommunen har dog ikke særlige tiltag, der uddanner nye politikere i byrådet. Der 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 politikere, og der afholdes medietræning mv.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|-----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Aftalesystemet er koblet med output/outcome mål. • Rollefordeling mellem det politiske og det administrative niveau | <ul style="list-style-type: none"> • Introduktion af nye politikere • Kobling mellem mål og ressourcer • Sammenligninger med andre kommuner |

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 | 56 | <table border="1"> <caption>Data for Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Kategori</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Silkeborg</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>57</td> </tr> </tbody> </table> | Kategori | Score | Silkeborg | 56 | Gennemsnit pilotkommuner | 57 |
| Kategori | Score | | | | | | | |
| Silkeborg | 56 | | | | | | | |
| 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.

Silkeborg Kommune scorer maksimum point, når det kommer til de decentrale leders råderrum. De kan selv ansætte/afskedige medarbejdere og foretage organisatoriske ændringer inden for de givne økonomiske rammer. Ligeledes er det muligt for de decentrale ledere at overføre evt. overskud til det kommende budgetår. Der er også muligheder for, at de decentrale ledere skaffer sig ekstra indtægter – f.eks. via fonde og indtægtsdækket virksomhed, og de kan beholde de midler, de skaffer. Det er dog ikke vores indtryk, at det finder sted i noget stort omfang, så der er et udviklingspotentiale på dette område. Her kan den svenske kommune Södertälje være til inspiration. Flertallet af de decentrale enheder har inden for de seneste år modtaget støtte fra forskellige EU-projekter, hvilket kan bruges som inspiration til at skaffe yderligere indtægter til aftaleenhederne.

På baggrund af interviewene er det opfattelsen, at kontakten mellem de decentrale ledere og afdelingsledere opleves som god, og der er jævnlige møder. Dertil kommer arrangementer, f.eks. ledelseskonferencer. Direktionen opleves ikke som særlig tydelig i organisationen, men det fremhæves som positivt, at en direktør har været i praktik i forskellige institutioner.

Institutionslederne oplever, at de kan søge støtte i afdelingen og i stabe, hvis der er problemer i deres institution. Der er dog et udviklingspotentiale i at udvikle dette yderligere. Her kan den svenske kommune Umeå være en inspirationskilde. Udover at stabsfunktionerne støtter ved behov, er der etableret mentorordninger for ledere, der behøver støtte i lederrollen. Derudover tilbydes alle ansatte personlig støtte, hvis de har behov for det – uanset om deres problemer handler om arbejde eller privatliv.

I forhold til tværgående tiltag, er der 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 Silkeborg Kommune. Igen kan Umeå være en inspirationskilde. Her følges alle tværsektorielle projekter af en projektbeskrivelse med projektmål, tidsplan og budget, og man har udviklet et program til beregning af projektomkostninger.

Det største udviklingspotentiale inden for dette tema handler dog om tydeliggørelsen af de administrative lederroller. Der er ikke klare resultatforventninger til lederne i ansættelseskontrakter, der er ikke systematiske lederevalueringer, og det er nærmest ikke muligt at belønne særligt gode lederpræstationer. Den svenske kommune Kungsbacka kan give inspiration til dette arbejde. Her ansættes forvaltningschefer med tydelige resultatforventninger, og der følges jævnligt op på, om resultaterne nås.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Decentrale ledes råderrum | <ul style="list-style-type: none"> • Kontakten mellem decentrale ledere og afdelingsledere • Eventuelle ekstraintægter kan beholdes af de decentrale enheder | <ul style="list-style-type: none"> • Etablering af projektorganisation og systematisk opfølgning på tværsektorielle tiltag • Tydeliggørelse af administrative lederrolle • Støttefunktioner for det decentrale niveau • Omfanget af ekstraintægter, der skaffes, er begrænset |

5.5 Tema 5: Ledelsesinformation og rapporteringssystemer

| Tema 5: | Pointscore | Illustration | | | | | | |
|---|------------|---|---------|------------|-------------------|----|--------------------------|----|
| <p>Ledelsesinformation og rapporteringssystemer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på økonomi, aktivitet og kvalitet • Omkostningsbevidsthed • Konsekvens af afvigelser • Opfølgning på tværgående projekter | 48 | <p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Silkeborg Kommune' with a value of 48, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 30. 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>Silkeborg Kommune</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> | Kommune | Pointscore | Silkeborg Kommune | 48 | Gennemsnit pilotkommuner | 30 |
| Kommune | Pointscore | | | | | | | |
| Silkeborg Kommune | 48 | | | | | | | |
| Gennemsnit pilotkommuner | 30 | | | | | | | |

I tema 5 er der fokus på rapportering mellem aftaleenhederne og den øverste administrative ledelse. Der er fokus på en balanceret rapportering/ledelsesinformation vedr. kommunens aktiviteter, 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.

Silkeborg Kommune har et grundigt system for kontrol og opfølgning i kommunen, og der er hyppig opfølgning på både økonomi og resultater. Der er dog endnu ikke mulighed for løbende online information om status.

Der er som nævnt fokus på output/outcome mål i aftalerne. Der er dog endnu plads til forbedringer i forhold til at udvikle målemetoder for dette. Det betyder også, at der endnu er et udviklingspotentiale i forhold til kvalitetsindikatorer i rapporteringen. Der er data for produktion/aktivitetsvolumen i afvigelsesrapporter – dvs. hvor budgetter eller resultater udebliver. Der følges dog ikke systematisk op på denne type af indikatorer. Her kan der søges inspiration af Uddevalla Kommune, som arbejder med balanceret opfølgning. Ringkøbing-Skjern Kommune arbejder med implementering af et elektronisk ledelsesinformationssystem – Vidensportalen – som måske også kan inspirere i dette arbejde.

Silkeborg Kommune har et stort udviklingspotentiale i forhold til at synliggøre omkostninger. Der bruges kun i begrænset omfang omkostningsbudgettering i kommunen, og der gøres ligeledes ikke stor brug af intern fakturering i kommunen. Derfor er det heller ikke synligt, hvor store bidrag enkeltenheder giver til tværfaglige projekter. Der er dog i kommunen fokus på at udvikle omkostningernes synlighed. Kommuner som Sørum i Norge og Nacka i Sverige kan i den henseende være interessante kommuner at se nærmere på.

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

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|-----------|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Opfølgning på økonomi og resultater | <ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af målemetoder for output/outcome mål • Systematisk opfølgning på aktivitet, kvalitet og produktivitet • Systematisk opfølgning på tværsektorielle projekter • Synliggørelse af omkostninger |

5.6 Tema 6: Personalepolitik

| Tema 6: | Pointscore | Illustration | | | | | | |
|---|------------|---|---------|------------|-------------------|----|--------------------------|------|
| <p>Personalepolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenceplanlægning og -udvikling • Lederuddannelse • Arbejdsmiljø • Individuelle lønningssystemer | 42 | <p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Silkeborg Kommune' with a value of 42, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 45,5.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Silkeborg Kommune</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>45,5</td> </tr> </tbody> </table> | Kommune | Pointscore | Silkeborg Kommune | 42 | Gennemsnit pilotkommuner | 45,5 |
| Kommune | Pointscore | | | | | | | |
| Silkeborg Kommune | 42 | | | | | | | |
| Gennemsnit pilotkommuner | 45,5 | | | | | | | |

Dette tema vedrører arbejdsmiljøundersøgelser, præstationslønsystemer, medarbejdersamtaler 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, udvikling og et godt arbejdsmiljø er grundlæggende for, at kommunen kan levere en excellent service.

Silkeborg Kommune klarer sig samlet set godt på dette tema. Det er tydeligt, at der i kommunen er fokus på de ansattes trivsel og udvikling. Kommunen udmærker sig blandt andet ved at være arbejdsmiljøcertificeret og er også langt fremme, når det gælder medarbejdernes udviklingssamtaler, som afholdes regelmæssigt i hele organisationen. Selvom medarbejdersamtalerne opfattes som gode og konkrete, har kommunen – i lighed med mange andre kommuner – dog stadig en udfordring i forhold til at lade resultatet af samtalerne blive tydeligt retningsgivende for den enkelte ansattes arbejdsfunktion. Nogle kommuner, der måske kan inspirere her, er Botkyrka og Umeå.

Silkeborg Kommune er ligeledes godt placeret, når det gælder fokus på lederudvikling. Alle ledere skal således igennem kommunens eget lederuddannelsesforløb. Kommunens ledere har også gode muligheder for at danne netværk med andre ledere inden for samme fagområde, mens mulighederne for at indgå i ledernetværk på tværs af fagområder er lidt mere begrænsede. Der er heller ikke taget initiativer til lederudvikling, hvor kommunens egne ledere reflekterer over ledelse sammen med ledere fra andre typer af organisationer fx fra staten eller private virksomheder, hvilket kan være et udviklingspotentiale for kommunen.

Som nævnt klarer Silkeborg Kommune sig i mange henseender godt på det personalemæssige område. Når kommunen ikke opnår endnu højere score, end det her er tilfældet, skyldes det blandt andet et bevidst fravalg af at benytte præstationslønsystemer som motivation for medarbejderne. Den mulighed for fleksibel lønfastsættelse, som gælder for en lille del af lønnen, udnyttes således kun i meget begrænset omfang. Det, som kan undre lidt, er, at kommunen med dette fravalg ikke i højere grad, end det er tilfældet, fokuserer på andre metoder til at motivere medarbejderne enten individuelt eller i teams. Der synes således ikke at være nogen systemer eller rutiner for på anden vis at anerkende eller belønne en god indsats. Hvis Silkeborg 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 til "årets arbejdsplads". Prisen kan søges af kommunens forskellige enheder og er blevet uddelt siden 2005. Kommunen har uddannet eksaminatorer, som udpeger vinderen, der modtager 200.000 kroner til selvudvikling.

Silkeborg Kommunes helt store udviklingspotentiale inden for dette område er dog arbejdet med en samlet og systematisk kortlægning af eksisterende kompetencer og fremtidige kompetencebehov, dvs. en form for 'kompetenceregnskab' for hele kommunen, som giver overblik over, om udviklingen i kompetencer og behov harmonerer – eller om der skal sættes ind på bestemte områder for at undgå fremtidige 'kompetence-huller'. For idéer til, hvordan dette kan udføres i praksis, er der inspiration at hente 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.

For at kunne agere strategisk i forhold til fremtidig kompetenceudvikling er det ligeledes en fordel at have et samlet overblik over de anvendte ressourcer til kompetenceudvikling og en systematisk styring heraf. Det kan således være en mulighed at etablere nogle centrale puljer til styring af kommunens kompetenceudvikling.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsmiljøcertificeret | <ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdersamtaler • Lederudviklingsprogram | <ul style="list-style-type: none"> • Overblik over kommunens behov for og tiltag til kompetence-udvikling • Ledernetværk på tværs af fagområder og organisationer • 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 | 37 | <p>A bar chart with a vertical axis from 0 to 100 in increments of 20. Two bars are shown: a yellow bar for 'Silkeborg Kommune' with a value of 37, and a red bar for 'Gennemsnit pilotkommuner' with a value of 33. 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>Silkeborg Kommune</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table> | Kommune | Pointscore | Silkeborg Kommune | 37 | Gennemsnit pilotkommuner | 33 |
| Kommune | Pointscore | | | | | | | |
| Silkeborg Kommune | 37 | | | | | | | |
| Gennemsnit pilotkommuner | 33 | | | | | | | |

I dette tema 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.

Silkeborg Kommune klarer sig udmærket i forhold til anvendelsen af IT-løsninger til effektivisering og oplæring i IT til kommunens ansatte. Kommunen er særligt langt fremme, når det gælder koblingen mellem IT-investeringer og forventede besparelser. Således er det fast procedure i kommunen, at 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.

Kommunen har store udviklingsmuligheder, hvad angår brugen af et helhedsomfattende kvalitetssikringssystem. Ved implementering af en kvalitetsmodel kan Silkeborg rykke sig meget på dette punkt. I det fremtidige arbejde med kvalitetsudvikling og kvalitetssikring kan der blandt andet hentes inspiration i Umeå Kommune i Sverige. Her har man etableret en overordnet kvalitetsgruppe med repræsentanter fra alle forvaltninger i kommunen, som er ansvarlige for udbredelsen af kvalitetsarbejdet i kommunen. Når det gælder fokus på kvalitetssikring og kvalitetsudvikling kommer man heller 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 muligt udviklingspotentiale for Silkeborg Kommune er at benytte sammenligninger af kommunens ydelser med andre kommuner og med ikke-kommunale aktører mere aktivt og strategisk, end det gøres i dag. Benchmarking kan benyttes som en metode til at udvikle både den kommunale organisation og dens forskellige serviceydelser. En kommune, der arbejder meget med benchmarking som udviklingsmetode, er den svenske kommune Uddevalla. I kommunens treårige strategiplan er det således 16 af de 34 forskellige mål, som skal sammenlignes med andre kommuner inden for regionen eller med landsgennemsnittet. Derudover deltager kommunen i benchmarkingsamarbejder med andre kommuner blandt andet omkring undersøgelser ud fra et borger-/brugerperspektiv.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Business-case ved IT-investeringer | <ul style="list-style-type: none"> • Anvendelse af IT til effektivisering og oplæring i IT til de ansatte | <ul style="list-style-type: none"> • Systemer for kvalitets sikring • Udvikling af tjenesteydelser gennem sammenligning med andre kommuner og ikke-kommunale aktører |

5.8 Tema 8: Lokalsamfundsudvikling

| Tema 8: | Pointscore | Illustration | | | | | | |
|--|------------|---|---------|------------|-----------|----|--------------------------|----|
| <p>Lokalsamfundsudvikling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frivillige organisationer • Erhvervsudvikling - turisme • Internationalt samarb. • Kultur | 63 | <table border="1"> <caption>Data for Silkeborg vs. Gennemsnit pilotkommuner</caption> <thead> <tr> <th>Kommune</th> <th>Pointscore</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Silkeborg</td> <td>63</td> </tr> <tr> <td>Gennemsnit pilotkommuner</td> <td>51</td> </tr> </tbody> </table> | Kommune | Pointscore | Silkeborg | 63 | Gennemsnit pilotkommuner | 51 |
| Kommune | Pointscore | | | | | | | |
| Silkeborg | 63 | | | | | | | |
| Gennemsnit pilotkommuner | 51 | | | | | | | |

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

Silkeborg Kommune har gode processer for samspil med både foreningsliv og kulturlivet i kommunen, og scorer mange point på disse punkter. Der er en lang række samråd, der har god mulighed for kontakt til kommunen. Der er økonomisk støtte og rådgivning, der er multi-arenaer, kulturpris mv. Det skal ikke mindst fremhæves, at Silkeborg Kommune understøtter foreningslivet i forbindelse med 'Regattaen'. Her arbejder frivillige foreninger og deler overskuddet. Den økonomiske støtte til kulturlivet gives også ud fra en klar strategi. Silkeborg Kommune har generelt et stort engagement i kulturlivet og deltager på forskellig vis i mange kulturelle sammenhænge.

Også i forholdet til erhvervslivet er der gode processer. Der er gang i etableringen af Erhverv Silkeborg, som samler fire erhvervsfremmeaktører i en organisation, for at sikre volumen. Der er gode tiltag i forhold til at støtte kompetenceudviklingen af virksomheder – f.eks. IT-netværksagent, der skal bringe viden fra Katrinebjerg⁷ til området, deltagelse i Kompetencecenter Silkeborg, hvor fremtidens behov på arbejdsmarkedet vurderes samt møderække mellem erhvervsliv og forskningsverden om rensning af ferskvand.

Når det kommer til samarbejdet uden for kommunen og ikke mindst tiltag rettet mod at fremme erhvervslivet internationalt, er der til gengæld et udviklingspotentiale. Her er det kun Region Midts Bruxelles kontor, der er i spil. Der er helt generelt et udviklingspotentiale i forhold til det internationale udsyn. Både i forhold til at hente inspiration andre steder fra, skaffe international finansiering samt at markedsføre Silkeborg på den globale scene.

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

⁷ Katrinebjerg er en IT-by i Århus.

bejde med erhvervslivet – både uden for og inden for kommunegrænserne og har også mange internationale samarbejdsflader. To norske kommuner, som har udmærket sig, når det gælder at bruge kultur og oplevelsesøkonomi som vækststrategi er Kristiansand og Harstad.

| Excellent | Udmærket | Potentiale for udvikling |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Understøtter foreningslivet via Regattaen • Kompetenceudvikling for erhvervslivet | <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejdsfora med erhvervslivet, fritidslivet og kulturlivet. • Kulturpris • Hvis der skal bevilliges penge til faciliteter, skal de være multifunktionelle • Økonomiske støtte til kulturlivet er klart koblet til strategi | <ul style="list-style-type: none"> • Internationalt udsyn |

6 SAMMENLIGNING MED DE ØVRIGE PILOT-KOMMUNER

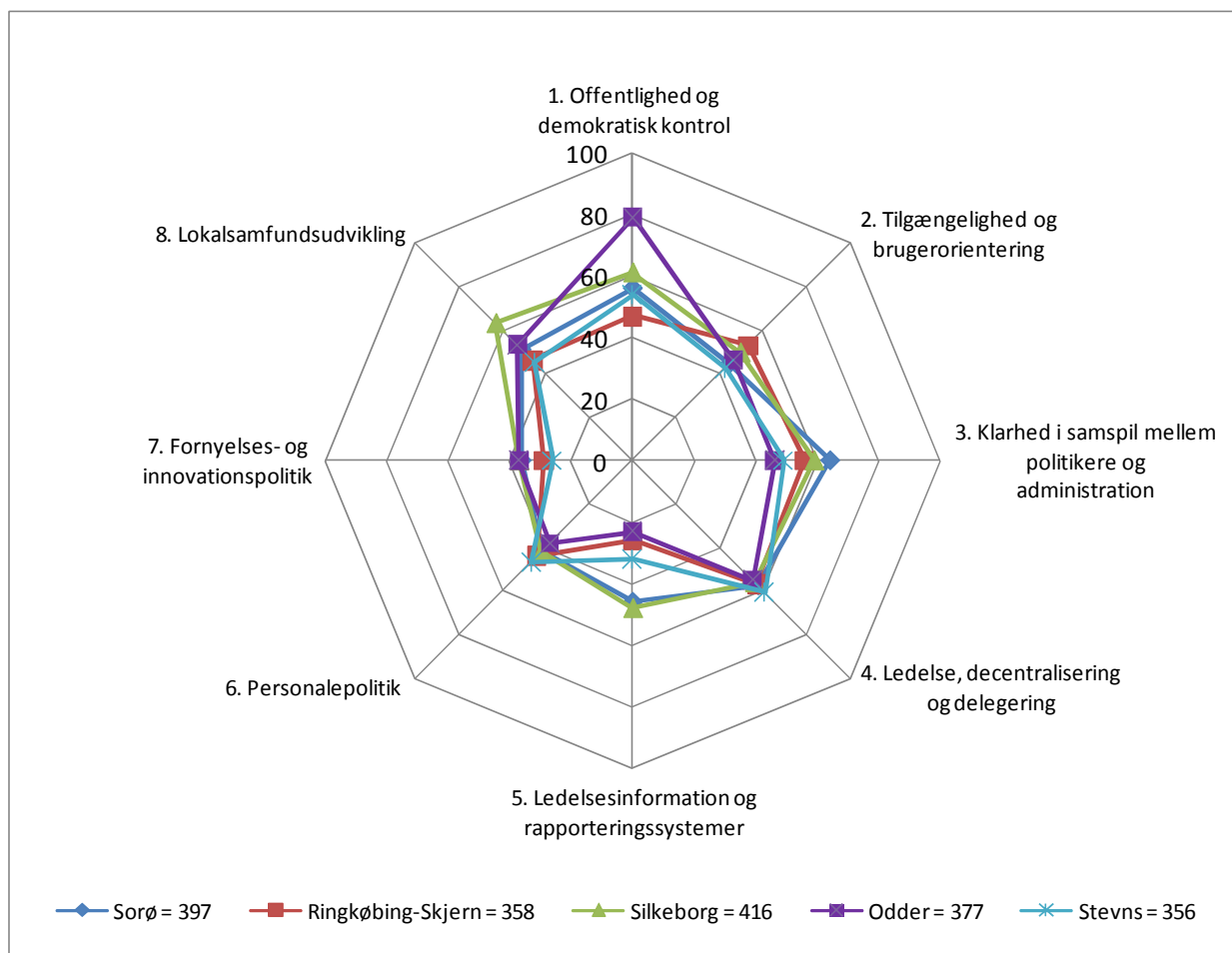
I dette afsnit bliver Silkeborg Kommune sammenlignet med de øvrige kommuner i pilotprojektet. Som det fremgår af tabel 6.1 og figur 6.1 er Silkeborg Kommune den kommune, som samlet set klarer sig bedst af de fem kommuner. Kommunen har således en score på eller over gennemsnittet på 7 af de 8 temaer i Kommunekompasset.

Silkeborg 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. Således vil Silkeborg eksempelvis kunne lære af Odder Kommune i forhold til temaet offentlighed og demokratisk kontrol, særligt når det gælder de muligheder som stilles til rådighed for borgerne på kommunens hjemmeside. Silkeborg Kommune vil ligeledes kunne lære meget af Ringkøbing-Skjern Kommune i forhold til temaet tilgængelighed og brugerorientering, særligt omkring anvendelsen af brugerundersøgelser. Omvendt kan de andre pilotkommuner lære noget af Silkeborg Kommunes initiativer inden for udvikling af lokaldemokratiet og støtte til kommunens kultur-, erhverv- og foreningsliv.

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

7 SAMMENLIGNING MED ANDRE SKANDINAVISKE KOMMUNER

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

| Tema | Gns. af danske pilotkommuner | Uddevalla 2007 [Sverige] | Södertälje 2007 [Sverige] | Botkyrka 2007 [Sverige] | Umeå 2007 [Sverige] | Kristiansand 2008 [Norge] | Asker 2008 [Norge] | Lomma ⁸ 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 |

⁸ 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.⁹ 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 temaet 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 Sørumsund, 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 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 vedkommende 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.

⁹ KREVI, 2009: "Kommunekompasset – erfaringer fra Skandinavien"