

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

### **av Botkyrka kommun**

**2003-06-04--06**

#### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Botkyrka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Kommunkompassen: Detaljerad genomgång av Botkyrka kommuns "praxis" i förhållande till kriteriesystemet

Utvärderingslag

Lena Langlet

Inga-Lill Elwin

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida och intranät.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda

förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## **2 Botkyrka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

Utvärdering av Botkyrka genomfördes i juni 2003 och var Botkyrkas första utvärdering enligt Kommunkompassen kriterier och en del i arbetet för att utse Sveriges Kvalitetskommun 2003. Utvärderingslaget har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med 42 personer i organisationen. Det som utmärker Botkyrka i juni 2003 är att kommunen har ett starkt fokus på framtiden och vågar pröva nya idéer och metoder för att stärka kommunens attraktionskraft. Kommunen visar också på ett ypperligt arbete både utåt medborgare och näringsliv och intern i förhållande till medborgarna i kommunen och dessa två spår är väl förankrade i de kommunövergripande målen.

Botkyrka ligger mellan Stockholm och Södertälje och är en av Stockholm läns 25 förortskommuner. Kommunen har ca. 75 000 invånaren och en medelålder på 36 år vilket är en av de lägsta i landet. Botkyrka är en av landets mest internationella kommuner med drygt 100 olika nationaliteter och 53% av befolkningen har alltså utländsk härkomst. Kommunen har en ökande befolkning och i dagsläget finns inga tomma lägenheter. Den speciella karaktär som Botkyrka har befolkningsmässigt gör att man har satsat på att stödja ungdomskulturen på olika sätt bland annat genom upplevelse satsningen "Upplev Botkyrka". Man för också fram dialogen som det viktigaste verktyget i samarbetet med kommuninvånarna. Kommunen har under ett antal år arbetat mot en negativ mediabild av kommunen och har nu lyckats vända uppfattningen om Botkyrka och lanserat devisen "Botkyrka långt ifrån lagom". Arbetet med att förändra synen på Botkyrka kan bland annat märkas i de många utmärkelser som kommunen och dess verksamheter erhållit.

Kommunen är den största arbetsgivaren övriga stora arbetsgivare är landstinget, Alfa laval, De laval, Crane AB. Botkyrkas näringsliv består dock av 90 % småföretagare. Dessa stöds på olika sätt av kommunens omfattande näringslivsverksamhet där samarbete och stöd till egen initiativkraft har varit ledstjärna.

Kommunen har kommit långt när det gäller delegering och decentralisering. Det framkommer vid utvärderingen en tydlig rollfördelning mellan politisk ledning och tjänstemannaledning vilket utmynnat i ett gott samarbetsklimat.

Botkyrkas arbete med att följa upp måluppfyllelse utifrån de övergripande åtta målen kan vara ett intressant arbete för andra kommuner att ta del av. Detta arbete genomsyrar hela kommunen och utmynnar i att varje enhet har tagit fram åtaganden och arbetssätt för sin verksamhet.

Under mandatperioden 2002 – 2006 styrs Botkyrka av en koalition mellan Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet.

Utvärderingslagets uppfattning är att det finns ett stort engagemang i kommunen med ett stort antal eldsjälar som arbetar för att utveckla framtidens Botkyrka.

På de åtta kriterierna uppnådde Botkyrka 639 poäng av 800 möjliga. Kommunen uppnår de högsta resultaten inom område tre "Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän" och område åtta "Kommunen som samhällsbyggare" där man kommer över 85 poäng av 100 möjliga. Kommunens största utvecklingspotential finns inom område 7 "Verksamhetsutveckling" men även där är man på en hög nivå. Sammanfattningsvis kan sägas att detta är en mycket hög nivå för att vara en första utvärderingen. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelats på de åtta områdena.

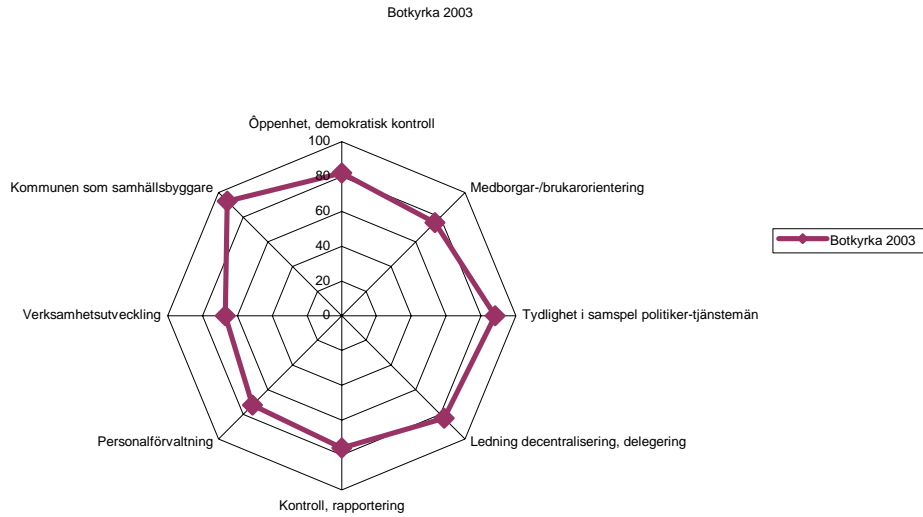
Tabell 1 Botkyrka kommun 2003 i förhållande till Kommunkompassens kriterier

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	83
Tillgänglighet/medborgar-och brukarorientering	76,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	89,5
Ledning, decentralisering och delegering	81,5
Kontroll och rapportering	76
Personalpolitik	72,5
Verksamhetsutveckling	67
Kommun som samhällsbyggare	93
<b>TOTALT</b>	<b>639</b>

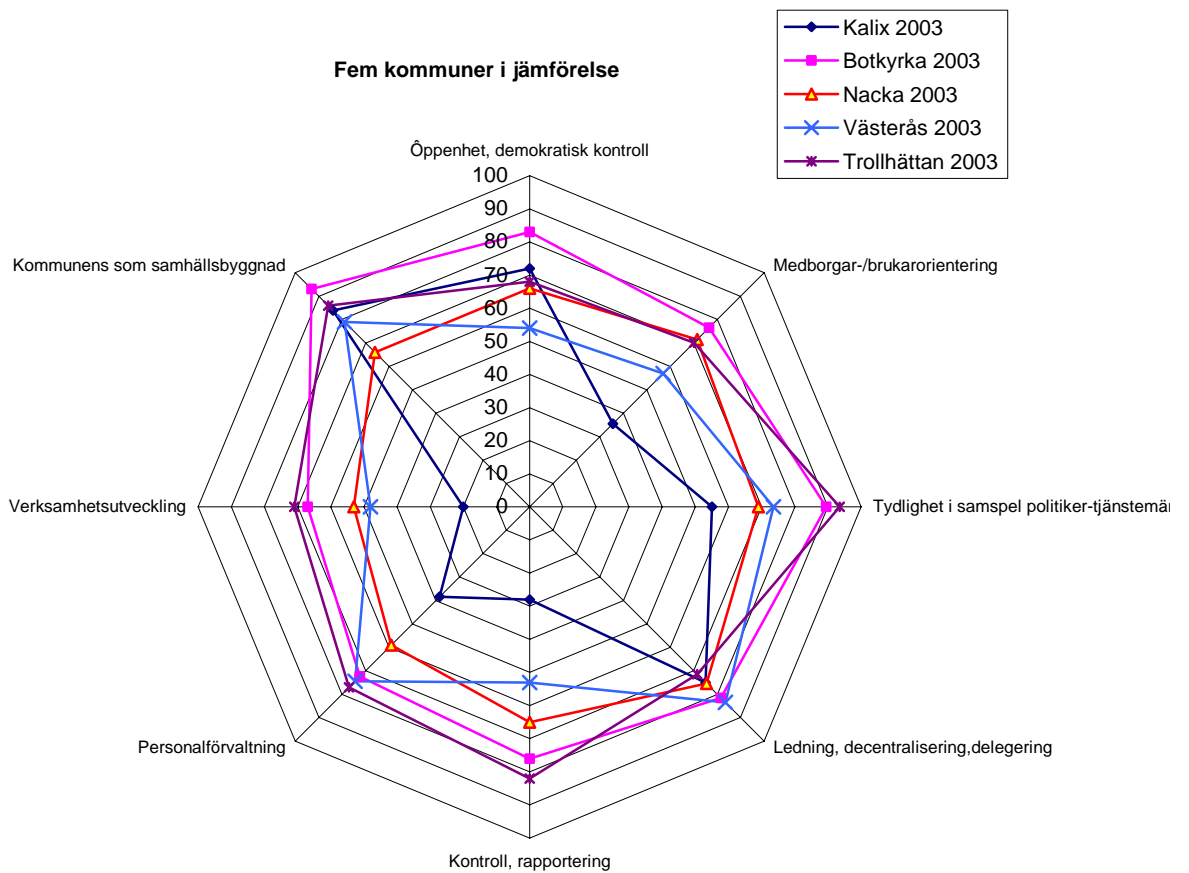
### Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential

Kommuner som Botkyrka jämförs med är de övriga nominerade kommunerna i Utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2003. Vi kommer att gå mer i detalj på varje område i den vidare presentationen.

I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Botkyrkas profil som den framstår utifrån vår poängberäkning.



I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Botkyrkas profil i jämförelse med de andra nominerade deltagarna i utmärkelsen Sveriges Kvalitets kommun 2003 som den framstår utifrån vår poängberäkning.



### 3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

#### Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll är ett av Botkyrkas starkaste områden. Kommunen arbetar mycket aktivt med att engagera medborgarna i kommunens utveckling, både för hela kommunen och för närområdet där den enskilda individen bor. Utifrån Botkyrkas speciella karaktär bygger arbetet främst på att skapa dialog med olika grupper och enskilda individer.

Kommunen har en väl utvecklad hemsida där medborgarna kan ta del av sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll för alla nämnder. Handlingarna till nämndernas möten finns att tillgå på bibliotek, medborgarkontor och i kommunhuset. För att underlätta för tillgängligheten för medborgarna så görs ett sammandrag av Kommunfullmäktiges möte som läggs ut på hemsidan dagen efter mötet. Populärversion av årsredovisningen och flerårsplanen sänds ut till alla hushåll. Kommunen ger också ut flera tidningar och informationsbroschyrer om vad som är på gång i Botkyrka. Kommunens tidning "Pejl på Botkyrka" ges ut sex gånger per år, "Välkommen till Botkyrka" skickas till alla nyinflyttade. Ett månadsblad ges ut om kultur och fritidsevenemang och tidningen "Våga" ges ut tre gånger per år vilket är en tidning om vad som händer inom skolan i Botkyrka. Dessutom köper kommunen spaltplats i olika lokaltidningar. För att ytterligare öka tillgängligheten så har medborgarna tillgång till datorer på de fem medborgarkontoren, biblioteken och på ett IT-café i Fittja. Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att placera datautrustning på andra ställen i kommunen än inom den kommunala verksamheten. Detta för att ytterligare öka medborgarnas möjlighet till kommunikation med kommunen. Kommuner som utvecklat detta är Bremen och Sheffield vilka kan vara intressanta kommuner för Botkyrka att studera.

För att engagera medborgarna i beslut så genomför kommunen nu "Rådslag Botkyrka" där invånare, föreningar, näringsliv, organisationer i Botkyrka och kommunens medarbetare bjuds in till rådslag om Botkyrkas framtid. Idéerna som kommer fram under rådslagen ska användas i en strategidiskussion i höst och där resultatet kopplas till kommunens flerårsplan. Kommunfullmäktige- och fem nämnders möten är öppna för allmänheten att delta i. Medborgarna har också möjlighet att lämna medborgarförslag till fullmäktige.

Kommunen arbetar mycket aktivt med att få invånarna delaktiga i den fysiska planläggningen och i detta arbete gör de kommunala bostadsbolaget, Botkyrkabyggen, stora insatser. Botkyrka har fem kommundelar och i dessa

genomförs "områdessyner", där tjänstemän tillsammans med invånare går igenom området och tar fram det som behöver åtgärdas, vilket utmynnar i en plan för förbättringsarbetet. På tre av medborgarkontoren finns det områdesutvecklare som invånarna kan lämna förslag till eller diskutera områdesfrågor med. I flera av kommundelarna finns boende/brukarråd. Områdesplaner läggs ut på hemsidan för synpunkter. Vid nybyggnation av området Riksten så har invånarna inbjudits till att tycka till genom att en informationsfolder har skickats ut till alla hushåll i närområdet.

Kommunen har inrättat sin organisation för att på ett optimalt sätt arbeta för att engagera medborgarna i kommunens utveckling. Kommunen har tagit fram en handlingsplan för demokratiarbetet och inrättade 1998 en tjänst som demokratiutvecklare. Man har startat områdesgrupper i de fem kommundelarna som består av medarbetare från i princip alla förvaltningar. Dessa arbetar tvärsektorielt med områdets utveckling. Områdesgrupperna inbjuder till stormöten och deltagande i mindre arbetsgrupper kontinuerligt. I vissa kommundelar inbjuds också till politikercafé dit man kan komma för att ta upp aktuella frågor med kommunens politiker. Flera olika råd har startats av invånarna såsom ungdomsråd, föreningsråd och boende- och brukarråd och dessa stöds av kommunen. I juni startades ungdomsfullmäktige vars arbete kommunen deltar i. För att öka valdeltagandet så ordnade kommunen chatmöjligheter över internet inför valet 2002.

På hemsidan finns möjlighet för medborgarna att nå alla politiker, politiska partier, förvaltningar, förvaltningschefer och vissa medarbetare via e-post. Det finns också en instruktion hur man ska göra för att skicka e-post till alla tjänstemän.

Årsredovisningar finns tillgängliga för medborgarna på internet och i dokument på medborgarkontoren, bibliotek och på kommunhuset. Årsredovisningen har också som tidigare nämnts skickas ut i populär version till alla hushåll. Årsredovisningen innehåller resultat i förhållande till övergripande mål. Det finns också en personalekonomisk redogörelse och redogörelse av gröna nyckeltal med jämförelser mellan de olika förvaltningarna. Resultatet från kommunens attitydundersökning ingår också i årsredovisningen. Resultat från brukarundersökningar diskuteras med berörd brukargrupp. Medborgarkontorens undersökningar läggs ut på hemsidan. Jämförelser görs i ett nätverk med ett antal Södertörns kommuner och presenteras i rapporter men resultatet presenteras inte aktivt för medborgarna. Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att på ett mer systematiskt sätt presentera resultaten från brukar och medborgarundersökningar för invånarna. Det finns här flera resultat som man kan anta att invånarna kan vara intresserade av. Exempelvis hur nöjda brukare och invånare är med kommunens service och hur kommunens resultat står sig i förhållande till andra kommuners resultat. För att kommuninvånarna ska kunna delta i beslutsprocesser behövs kunskap om uppnådda resultat och detta kan vara ytterligare ett steg för Botkyrka i arbetet med att involvera medborgarna i kommunens utveckling.

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har vidtagits för att säkra översiktligheten för invånarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgarna organiserad?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att hantera allmänheten?

Inom detta område når Botkyrka en god nivå. Devisen "Botkyrka långt ifrån lagom" lanserades på en stor personalfest 2002 och uppfattas nu som väl förankrad i organisationen och sprids aktivt till medborgarna. Kommunfullmäktige har fastslagit åtta mål för kommunens verksamhet vilka har en klar brukar och medborgarorientering. Det framgår tydligt vid utvärderingen att kommunens verksamhetsplan bygger på medborgarorientering och att organisationen formats utifrån detta. Utifrån de övergripande målen har varje enhet tagit fram åtaganden för sin verksamhet. En fortsättning på detta arbete kan vara att göra enheternas åtaganden ännu tydligare för medborgarna, så att det framkommer vad medborgarna kan förvänta sig av kommunens tjänster.

Kommunen har en utförlig information om alla verksamheter. Detta finns både på hemsidan och i skriftligt material på övergripande-, förvaltnings- och enhetsnivå. Flera av broschyrerna finns på olika språk och vissa sidor på hemsidan är anpassade för synsvaga.

Kommunen prioriterar dialogen med invånarna och utifrån det så har medborgarkontor inrättats i alla fem kommundelarna. Medborgarkontoren hanterade 70.000 ärenden under år 2002. Medborgarkontoren upplevs som mycket viktiga för dialogen med invånarna.

Kommunen har som tidigare nämnts en väl utvecklad hemsida. På hemsidan kan man ladda ner blanketter för de olika förvaltningarna. Det pågår dessutom en försök med att betala barnomsorgsavgiften över internet som under år 2003 ska utvärderas för att eventuellt permanentas och byggas ut till att gälla fler förvaltningars avgifter. Kommunen deltar som en av åtta kommuner i Statskontorets projekt "24 timmars myndigheten" där det bland annat arbetas för att införa elektronisk signatur. Kommunen arbetar dessutom tillsammans med förra IT-kommissionen och folkbildningsrådet för att det via studieförbunden skall bedrivas utbildningsinsatser inom området elektroniska servicetjänster och dialog via nätet.

Valfrihet finns för medborgarna inom förskolan, grundskolan, gymnasiet, vuxenutbildningen och äldreomsorgen. Grundskolan har arbetat med profilering av skolorna för att tydliggöra valet.



Gymnasieskolan har utvecklat distansutbildning och inom vuxenutbildningen är utbildningen helt individanpassad. Inom förskola och skola finns möjlighet att välja flera privata alternativ.

Inom förskolan och skolan finns pengsystem och avräkning sker den 15:de varje månad vilket innebär stor flexibilitet för elever och föräldrar.

När det gäller medborgar- och brukarundersökningar så genomför kommunen ett omfattande arbete. Kommunen visar i detta arbete på en stor vilja till att lyssna på medborgarnas synpunkter. Vartannat år genomförs en övergripande attitydundersökning. Attitydundersökningen är knuten till mål i verksamhetsplanen och vidare till dokumentet "kommundirektörens ledningsgrupp" som revideras flera gånger per år vad gäller åtgärder för att nå måluppfyllelse.

Alla förvaltningar genomför brukarundersökningar i princip varje år. Brukarundersökningarnas resultat redovisas på olika sätt beroende de olika brukargrupperna. Resultatet ligger till grund för förbättringar i verksamheten.

I övrigt använder sig kommunen av ett flertal metoder för att fånga in medborgarnas synpunkter såsom fokusgrupper, olika former av råd, rådslag, charette, swotanalyser, KRUT och BUKU.

Kommunen har tagit fram ett system för klagomålshantering, med blanketter som kan fås på medborgarkontoren, i verksamheterna eller fyllas i över internet. En rutin för hanteringen är framtagen men är idag inte fullt utvecklad och en utvecklingsgrupp är tillsatt för att forma en ny rutin. Ett förbättringsområde kan vara att skapa enhetliga rutiner för hanteringen av inkomna klagomål. Rutinerna bör innefatta, dels hur man arbetar för att lösa den enskildes problem, dels för hur klagomålen kan användas för att utveckla den gemensamma verksamheten. I detta ligger hur resultaten av hanteringen av klagomålen redovisas till nämnd och hur det redovisas till medborgarna för att skapa tillit för kommunens verksamhet. Här kan Tyresö eller Rättvik vara goda exempel som Botkyrka kan titta närmare på.

Ett av kommunens åtta övergripande mål behandlar bemötandet av invånarna. Alla enheter har arbetat aktivt med att ta fram åtaganden och arbetsätt för ett gott bemötande. I lönepolicyn finns dessutom kriterier som belönar gott bemötande och för att ytterligare stärka målet så erbjuds all frontpersonal speciell utbildning i bemötande av allmänheten. I skolplanen är Värdegrunden ett av fyra prioriterade områden. I värdegrundsarbetet arbetar både vuxna och barn/elever med bemötande och förhållningssätt.

### Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?
- 3.3 Hur rapporteras det från administrativ till politisk nivå?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler?

Detta är Botkyrkas näst starkaste område med ett resultat på 89,5 poäng av 100 möjliga. Kommunen har en mycket tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän och båda parter upplever samarbetet som mycket gott. Varje måndag förmiddag har man kommunstyrelseberedning vilket är ett informellt möte mellan KS-ordförande och vice ordförande och ledande tjänstemän där man utbyter information och lägger fast strategier. Förvaltningschefer inbjuds till diskussion vid förvaltningsspecifika frågor. Inom varje nämnd sker kontinuerliga möten mellan ordförande, vice ordförande och förvaltningschef. Dessutom har kommundirektören och kanslichefen möten med oppositionen inför varje kommunfullmäktige sammanträde. Politikerna gör också ett flertal besök i verksamheterna. Inom grundskolan och gymnasieskolan och inom vård och omsorg finns ett system med kontaktpolitiker.

Kommunen har en omfattande utbildning för nya politiker, dels på övergripande nivå dels inom varje nämnd. Politikerna har också fått en särskild utbildning i kommunens styr- och ledningssystem. Det finns också stora möjligheter för enskilda politiker att genomföra önskade utbildningar utanför kommunen.

Som tidigare nämnts så har kommunfullmäktige tagit fram åtta mål för kommunens verksamhet. Fyra av målen gäller alla verksamheter och fyra har särskild inriktning och omfattar speciella nämnder. Varje nämnd har brutit ner de övergripande mål till sin verksamhet och varje enhet har sedan tagit fram åtaganden utifrån nämndens mål. Verksamhetsplanen grundar sig på målen och innehåller indikatorer för ekonomi, produktion och kvalitet. Verksamhetsplanen är uppdelad i mål, åtaganden, uppföljning. Till detta kommer dokumentet "kommundirektörens ledningsgrupp" som stärker arbetet med måluppfyllelse.

När budgeten läggs så startar kommunen med att ta fram mål för verksamhet för att därefter sätt resurser till att uppnå målen vilket gör att det finns god överensstämmelse mellan verksamhetsplanen och budgeterna för nämnderna.

Kommunstyrelsen får tertialrapporter om det ekonomiska utfallet och halvårsvis redovisas verksamhetsuppföljningen i förhållande till mål.

Kommunen ingår i ett jämförandenätverk med ett sex Södertörns kommuner. Jämförelse görs inom förskolan, grundskolan, äldreomsorgen, individ och familjeomsorgen, LSS och kultur och fritid. Dessutom görs jämförelser inom

skolan utifrån skolverkets databas Salsa. Kommunen driver också ett kompetenscentrum för äldreomsorgen med två stadsdelar från Stockholms kommun där jämförelsetal tas fram. Rapporter med jämförelserna läggs fram för respektive nämnd.

Förvaltningsrevisioner genomförs utifrån fastställd plan och det läggs fram ca. 30 rapporter per år till politikerna.

Utvärderingen visade på att det finns ett stort förtroende mellan politiker och tjänstemän i Botkyrka. Detta avspeglar sig också i den långtgående delegation till tjänstemännen både vad avser ekonomiska resurser och möjlighet till anställning av personal där endast kommundirektören och förvaltningschefer anställs av den politiska nivån.

#### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att finna egna intäktskällor?
- 4.4 Hur beskrivs administrativa chefsroller?
- 4.5 Hur utövas den centrala administrativa ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Ledning, decentralisering och delegering är också ett av Botkyrkas fyra starka områden. Den tydliga rollfördelningen och den långtgående delegationen som tidigare nämnts avspeglar sig även inom detta område. Enheterna har långtgående befogenheter att omdisponera resurser inom ram, både vad gäller de ekonomiska resurserna, rekrytering av personal och göra organisationsförändringar. Möjlighet till att föra över över- och underskott finns men det krävs beslut i kommunfullmäktige för detta.

Kommunens tvärsektoriella arbete är ett av dess verkliga styrka. Kommunen organisationen bygger på tanken om ett tvärsektorielt samarbete. Områdesgruppernas och medborgarkontorens arbete är bärare av detta. I områdesgrupperna och på medborgarkontoren har man samlat kompetens från de flesta förvaltningar för att utveckla "sitt" område genom en mängd tvärsektoriella projekt. Områdesgrupperna samarbetar också med andra intressenter såsom föräldraföreningar, polisen och brukar/boenderåd. Förutom områdesgruppernas arbete drivs övergripande tvärsektoriella projekt såsom t.ex. Framtidsverkstan som är ett samarbete mellan kultur och fritidsförvaltningen och barn och ungdomsförvaltningen, socialförvaltningen samarbetar med tekniska förvaltningen om planprocesser med hänsyn till folkhälsoperspektivet vid planering av nya bostäder. Andra exempel drogförebyggande arbetet, handikapplanen och arbetet med hållbar utveckling.

Alla projekt följs upp utifrån den uppföljningsrutin som finns i kommunen. Det finns en områdesutvecklare för varje områdesgrupp som har ansvar för att dokumentera det tvärssektoriella arbetet. För att säkra objektiviteten tar kommunen ibland in externa granskare till hjälp.

Kommunens verksamheter arbetar mycket aktivt med att söka utvecklingsmedel, både av EU och andra institutioner. Man har dessutom ett utvecklat arbete för att, Inom kommunallagens ram, få in extra inkomster. Brandförvaltningen sköter en bensinstation och administrativa service kontoret säljer tjänster på privata marknaden t.ex. så sköter man bokföringen åt en församling. Utbildning och arbetsmarknadsförvaltningen säljer utbildningsplatser, uppdragsutbildningar och validering till privata företag. Botkyrkas tolkförmedling har en omfattande förmedling av tjänster till organisationer utanför kommunen. Vård och omsorgsförvaltningen säljer matportioner och hyr ut lokaler, Kultur och fritidsförvaltningen säljer tid i musikstudio och olika konferens- och friskvårdsevenemang. Flera förvaltningar tar betalt för studiebesök. Dessutom säljer flera verksamheter kompetens i form av föreläsningar, rådgivning och konsultinsatser där miljö- och hälsoskyddsförvaltningen särskilt bör framhållas. Den långtgående delegationen innebär att dessa inkomster är helt disponibla för den enskilda verksamheten.

Kommunen samarbetar med en mängd andra aktörer i samhället. Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen deltar i ett flertal projekt med andra t.ex. "TUMIT- trafik utan miljöpåverkan i Tullinge". Socialförvaltningen samarbetar med polisen och brottsofferjouren i projektet "medling" där syftet är att gärningsmannen ska få en ökad insikt om brottets konsekvenser. Botkyrka har som den första kommunen i Sverige upprättat ett samarbetsavtal med skattemyndigheten om att utföra vissa uppgifter på medborgarkontoren. Dessutom drivs ett flertal samarbetsprojekt med landstinget, försäkringskassan och arbetsförmedlingen.

Kommunen har ett systematiskt angreppssätt för att utveckla ledarskapet med ett chefsutvecklingsprogram som grund. Kommundirektören träffar alla ledare minst en gång per år. Det genomförs också ett antal gemensamma seminarier i aktuella frågor. Varje förvaltningschef har kontinuerliga möten med "sina" verksamhetschefer. Den centrala ledningen gör besök i verksamheterna för att främja det synliga ledarskapet. Gemensamma studieresor görs i begränsad omfattning.

När det gäller ledarskapet och dess förutsättningar så har kommunen gjort ett antal strategiska val. Tidigare så anställdes chefer på viss tid i kommunen vilket anses ha fått negativ effekt. Idag anställs chefer tillsvidare på befattningen i kommunen. Vid anställningen upprättas ett avtal som översiktligt beskriver tjänsten innehåll och ansvar.

Kommunen genomför arbetsmiljöundersökningar där frågor kring ledarskapet ingår med ett antal variabler. Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att utveckla övergripande riktlinjer för hur resultatet från undersökningarna ska användas för att förbättra ledarskapet på kort och lång sikt både

på övergripande- och individnivå. Detta för att skapa trovärdighet och tillit bland medarbetarna.

När det gäller stöd till chefer att hantera problem så har kommunen upprättat ett avtal med en extern leverantör som kopplas in vid krishantering. Kommunen har startat projektet "friska processer" där bland annat chefer med sin överordnade chef gör upp en ledarutvecklingsplan. Kommunen arbetar för att chefer skall erbjudas mentorskap vilket visar på ett förebyggande arbetsätt som främjar gott ledarskap.

Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att forma ett chefsforum där möjlighet finns för alla chefer att tillsammans diskutera chefsutmaningar eventuellt tillsammans med andra kommuner eller med privata företag.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärspektoriella projekt/program?
- 5.3 Strategier för att redovisa kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Inom området kontroll och rapportering når Botkyrka en god nivå med det kan ändå ses som ett av kommunens förbättringsområden.

Botkyrka har en god rapportering från enheterna , både vad avser ekonomisk förbrukning , prestation och måluppfyllelse. Rapporter om ekonomisk resursförbrukning lämnas varje månad till förvaltningen och varje tertiäl till kommunstyrelsen. Rapporter om måluppfyllelse lämnas två gånger per år. Resursförbrukningen kan följas on-line av verksamheter och politiker.

Kommunen driver som tidigare nämnt ett omfattande tvärspektoriellt arbetet. Rapporter från detta sker enligt gängse rapporteringsrutiner och utgår ifrån de åtta övergripande målen. Ett utvecklingsområde för kommunen i detta kan vara att tydligare redovisa vilka resurser varje förvaltning satsar i projekten och följa upp det i förhållande till resultat.

Kommunen har en blandning mellan kostnadsbudgetering och budgetering på historiska fakta. Vid planeringen av kommande års budget startar man med att ta fram mål för att sedan fördela resurserna utifrån dessa. Inom kommunen är administrativa servicekontoret, tekniska servicekontoret och fastighetskontoret intäktsfinansierade och säljer sina tjänster åt förvaltningarna som är beställare.

En styrka som framkommer under utvärderingen är kommunens verksamhetscontroller. Controllern som är centralt placerad direkt under kommundirektören följer upp alla verksamheters arbete med måluppfyllelse och utvecklar kommunens arbete med målstyrning.

Uppföljning av avvikelser sker kontinuerligt under året och utgår ifrån en fastställd matris. Matrisen uppdateras flera gånger per år vad avser resurs-

förbrukning och måluppfyllelse. För att kvalitetssäkra denna process genomgår kommunens chefer utbildning i måluppfyllelse. Avvikelserna följs upp genom att enheterna ska lämna åtgärdsförslag i sin redovisning. Ett förbättringsområde kan dock vara att ta fram en övergripande strategi för hur avvikelser ska hanteras för att skapa trygghet i organisationen.

## Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Bedrivs chefs-/kompetensutveckling i samverkan med privata sektorn?
- 6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?

Inom området personalpolitik har Botkyrka gjort stora insatser. Framförallt ska kommunens arbetsmiljöarbete framhållas. Förutom ett traditionellt arbete med skyddsronder och arbetsplatsträffar så har kommunen gjort särskilda satsningar. Kommunen har ett program för Viljeinriktning för kommunens arbetsmiljö-, jämställdhets- och mångfaldsarbete där bland annat ingår att genomföra en årlig medarbetarenkät. På varje förvaltning görs en arbetsmiljörevision årligen. Kommunen har också startat projektet "friska processer" som är en stor satsning på att förbättra arbetsmiljön för att minska sjukfrånvaron. Kommunen har avsatt fem miljoner för arbetet år 2003. Man har genomfört hälsobokslut inom biblioteken under år 2001-2002. Kommunen genomför också "Botkyrkaprojektet" där Proformia fått i uppgift att genom vetenskapliga studier identifiera framgångsrika arbetssätt för god hälsa. Dessutom pågår projektet "kropp och själ" inom tekniska servicekontoret som innehåller både friskvård och kompetensutveckling, där medarbetarna erbjuds att upprätta individuella hälsoplaner.

Medarbetarnas kompetensbehov kartläggs i medarbetarsamtalen vilka ska utmynna i en individuell utvecklingsplan. Alla verksamheter genomför medarbetarsamtal men enligt facken kan kvaliteten på dessa utvecklas ytterligare för att bli ett kraftfullt verktyg. I medarbetarundersökningen visade det sig att 76% uppskattade att samtalen är till nytta och ca. 80% uppfattade att de får den kompetensutveckling de behöver, slutsatsen av detta är att kommunen uppnår ett gott resultat och att samtalen ger effekt på utvecklingen.

Kommunen har sedan år 2002 ett ledarutvecklingsprogram. Programmet innehåller flera strategiska utvecklingsområden såsom strategiskt ledarskap, seniorprogram, rekryteringsaktiviteter, mentor/coachprogram och verktygslåda för utveckling av ledarskapet, Utifrån individens behov används olika delar av programmet både på individnivå och gruppnivå.

Botkyrka har ett program med tolv strategier för personalförsörjning där mentorskap för nyanställda, insatser för den äldre arbetskraften och strategier för personalrörlighet ingår. Ett omfattande samarbete med olika universitet och högskolor pågår i kommunen t.ex. finansutbildning i samarbete med KTH, professorstjänst inom mångfaldsområdet finansieras av kommunen på Södertörns högskola. Dessutom genomförs en mängd poängutbildningar för kommunens medarbetare i samarbete med olika högskolor och universitet.

Kommunen har också inrättat ett "utvecklings- och bemanningscenter" som stödjer kompetensförsörjning och personalrörlighet inom kommunen i ett försök att behålla kompetent personal och för att vara en attraktiv arbetsgivare för unga medarbetare.

All personal ska enligt personalstrategin ha individuella utvecklingsplaner och i detta ligger en utmaning för kommunen i att få detta att bli verklighet för alla medarbetare.

Kommunen tillämpar individuell lönesättning. Enligt facken innebär individuell lönesättning ibland en risk att lönespannet trycks ihop på grund av höga ingångslöner inom verksamheter med rekryteringssvårigheter vilket kan få till följd att respektavståndet minskar till ovanstående nivå. Kriterier för den individuella lönesättningen har tagits fram i samarbete med respektive fack utifrån en kommunövergripande policy. Enskilda medarbetare kan få ersättning för extra insatser med det finns ingen övergripande strategi för detta vilket kan vara ett utvecklingsområde för kommunen.

Ett ytterligare utvecklingsområde för kommunen kan vara att skapa ett chefsforum och askultantprogram tillsammans med näringslivet och på så sätt ge flera dimensioner till ledarskapet och ytterligare utveckla det goda samarbete som finns mellan kommunen och näringslivet.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

- 7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Hur spridd är informations- och kommunikationsteknologin på arbetsplatserna?
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?

Inom området verksamhetsutveckling har kommunen uppnått en god nivå men samtidigt är det inom detta område som kommunen har sina största utvecklingsmöjligheter. När det pågående arbetet med införandet av "ledningsstödsprogrammet" på intranät är genomfört kommer kommunen att uppnå samma nivå som de kommuner som räknas som "bäst praxis" idag.

Kommunen har en övergripande kvalitetsstrategi som varje förvaltning brutit ner till en handlingsplan för sin verksamhet. För att stötta kvalitetsarbetet har en kvalitetsutmärkelse instiftats. Kriterierna för utmärkelsen grundar sig på de åtta övergripande målen. Flera kvalitetsmetoder används inom kommunens verksamheter såsom fokusgrupper, system för åtaganden, swotanalyser, kollegiegranskning och Investors in People (IIP). Hundra procent av enheterna är miljöcertifierade utifrån en kommunintern modell som bygger på ISO 14000 och EMAS. Modellen har arbetats fram av miljö- och hälsoskyddsförvaltningen som också utför certifieringen. Enheterna som klarar certifieringen får ett intyg inom glas och ram. Certifikatet omprövas vart tredje år utifrån åtta kriterier. Inom tekniska servicekontoret har man dessutom ett kvalitetsledningssystem enligt ISO 9000.

Kommunens controller utför kvalitetsrevisioner regelbundet för alla verksamheter. Controllern är placerad direkt under kommundirektören. Det kan dock vara ett förbättringsområde för kommunen att genomföra extern kvalitetsrevision för att säkra objektiviteten.

Jämförelser med andra kommuner eller andra organisationer genomförs i stor omfattning. Framförallt görs jämförelsestudier i Södertörnsnätverket där det sex största verksamheterna jämförs. Resultatet presenteras i årliga rapporter för varje verksamhet. Inom VA-verksamheten genomförs jämförelser utifrån Svenska Kommunförbundets fastlagda nyckeltal. Det tekniska kontoret har jämfört sig med privata leverantörer kring t.ex. städkostnader för att vara konkurrenskraftiga.

Kommunen gör åtskillnad mellan utförare och beställare för de tre verksamheter som vänder sig intern i organisationen. Detta gäller för de administrativa service-, tekniska service- och fastighetskontoren.

När det gäller arbetet med att ta tillvara medarbetarnas erfarenheter och idéer så har Botkyrka utvecklat flera metoder. I rådslag Botkyrka så har medarbetarna en viktig roll för att komma med idéer för det framtida Botkyrka. Områdesgruppernas struktur stimulerar till idéutbyte. Kommunen har inrättat ett råd för unga medarbetare "Komung" som har kontinuerliga möten med kommunchefen. Syftet med nätverket är att ta tillvara på de ungas kreativitet, idéer och syn på den framtida organisationen. På intranätet finns också en förslagssida för medarbetarna. Kommunen driver projektet ABC- jobbrotation inom äldreomsorgen vilket är ett projekt för att främja rekrytering. Mentorprogram finns för nyanställda.

Intranätet "Helgonet" har införts och är tillgängligt för alla medarbetare i kommunen. I intranätet finns idag olika handlingar, telefoninformation, förslagssida, förbrukning av ekonomiska resurser och ett urval av dokument. Ett ledningsstödsprogram införs i juni som ett pilotförsök och tanken är att det ska innehålla både information och operativa möjligheter. Förhoppningarna är att införandet av ledningssystemet innebär att intranätet används i större omfattning än vad som sker idag. Kommunen kan i dagsläget inte visa på några märkbara ekonomiska vinster eller minskad pappersanvändning utifrån införandet av intranät.



Kommunens controller har dock en referensgrupp till sitt förfogande i arbetet med att se över besparingsområden. Beräknad besparings potential är 5-7 miljoner vid fullt utbyggd 24-timmars service.

## **Område 8 Kommunen som samhällsbyggare**

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

Samhällsbyggnad är Botkyrkas starkaste område med 93 poäng av 100 möjliga. Ett av kommunens kännetecken är det kraftfulla arbete som pågår ut mot föreningsliv, kulturliv och näringsliv och det aktiva arbete som pågår på den internationella arenan.

Kommunen träffar fritidsföreningar och kulturföreningar en gång per år på en så kallad föreningskonferens. Botkyrka har ett rikt föreningsliv med över 350 föreningar varav ca. 150 får ekonomiskt stöd av kommunen. En del andra föreningar får olika subventioner och stöd med information.

Föreningarna får en påse pengar som bidrag för sin verksamhet utifrån föreningens verksamhetsplan. Kommunen skriver avtal med föreningen vad som ska uppnås under året. Uppföljningen sker utifrån föreningens årsberättelse. Kommunen har idag ett 50-tal anläggningar som föreningarna kan använda till reducerad hyra.

För att underlätta frivillighets initiativ håller kommunen på att inrätta en "verklighetsfond" där unga människor ska kunna söka pengar eller få annat stöd för att genomföra projekt utan att behöva starta en förening. Kommunen stödjer idag flera ideella insatser såsom nattvandringar, ungdomstidningarna, Röd Zzeebra och Shoo. Kommunen genomför fokusgrupper med föreningar för att få fram vad de behöver. Inom socialförvaltningen stödjer man föreningar utanför kommunen som klienter valt att använda.

Kommunen försöker ge föreningarna uppdrag att sköta lokaler och exempel finns på detta t.ex. så sköter Balrog vaktmästarsysslor i Botkyrkahallen men det är svårt att få föreningarna intresserade av detta. Flera anläggningar ägs dock tillsammans med föreningarna vilket varit en förutsättning för att överhuvudtaget kunna bygga lokalerna.

Kommunen har ett antal flerbruksarenor där kulturhuset Rotemannen är ett gott exempel. Rotemannen inrymmer ett nordiskt centrum för nycirkus och utbildningar inom cirkusområdet men även andra föreningar. Området kompletteras ständigt med nya tillväxtföretag inom kultur- och upplevelseindustrin.

I verksamhetsplanen finns struktur för hur kulturella arrangemang ska stödjas och kommunen ger dessa ekonomiska bidrag. Kommunen genomför och stödjer olika arrangemang såsom "Smaka på Botkyrka", "Kultur månaden" för barn och ungdom och kommunen har en egen konsthall med olika aktuella utställningar. Kommunen delar också ut kulturpris och kulturstipendium.

När det gäller kommunens arbetet med att stimulera näringslivet så har man inrättat ett näringslivsfunktion. Kommunen har också tagit fram ett näringslivsprogram. Kommunen samarbetar med Botkyrka företagarcentrum, handelskammarens lokalförening, nyföretagarcentrum Botkyrka och Botkyrka turistförening. Kommunen har tillsammans med näringslivet ett informellt näringslivsråd.

För att stödja kompetensutveckling av det lokala näringslivet så köper kommunen tjänster av Botkyrka företagscentrum som genomför utbildningar inom t.ex. bokföring, dataträning, miljöcertifiering etc.

Tekniska servicekontoret deltar i branchgemensamma utbildningar med privata aktörer och samverkar både lokalt med privata byggsektorn och centralt i utbildningar i olika ämnen. Kommunen samverkar också med aktörer inom transport sektorn för att göra denna säkrare.

Kommunen stödjer också nyföretagarcentrum som hjälper nya företag att starta. Under 2002 hjälpte de ett företag i veckan att starta och fick motta pris som bästa nyföretagarcentrum. Kommunen stödjer också IFS Rådgivningscentrum som stödjer invandrare som vill starta företag.

Kommunen gör en speciell satsning på upplevelsenäringen och har bjudit in olika intressenter för att diskutera hur man kan utveckla denna i Botkyrka. Grunden för upplevelsesatsningen är kommunens unga befolkning och hur man kan ta tillvara dess kreativa kraft. Valet föll då på att satsa på upplevelsenäringen med bland annat Cirkus Cirkör för att erbjuda ungdom alternativ till det traditionella näringslivet.

För att främja det lokala näringslivet så ingår också kommunen i Business Arena Stockholm och samarbetar med Södertörns högskolan, Mångkulturellt centrum och Grafiskt Centrum. Genom ett initiativ från Botkyrka så har Södertörns kommunerna dessutom utvecklat ett nätverk för sin näringslivsverksamhet och har upprättat en gemensam internetportal där alla aktuella upphandlingar läggs ut.

Kommunen genomför en företagsmässa vartannat år tillsammans med företagarna och handelskammaren. I vänortssamarbetet så har kommunen arrangerat möten mellan företag i Botkyrka och företag i vänorterna för att möjliggöra etablering. Kommunen har också inrättat ett EU-råd tillsammans med näringslivet. Vid utvärderingen framkom det att kommunen arbetar mycket aktivt och engagerat för att upparbeta goda kontakter med och främja utvecklingen av näringslivet.

Det internationella arbetet i kommunens verksamheter är omfattande. Kommunen har tagit fram ett program för EU-arbetet med policy, genomförande och riktlinjer för EU-råd. Under år 2002 erhöll kommunen 23 miljoner i stöd

för olika EU-projekt. Administrativa servicekontoret har samordningsansvaret och det finns en särskild EU-samordnare.

Kommunen har tre vänorter i Litauen, Danmark och Norge som besöks kontinuerligt. Kommunen deltar också i en mängd samarbetsprojekt med andra länder och regioner och ingår i ett flertal nätverk t.ex. "Sustainable City" där man erhöll fjärde platsen i deras världsomspännande tävling kring hållbar utveckling, "Child abuse, protection and welfare" och i olika SIDA projekt.

Kommunens internationella samarbetsprojekt redovisas på hemsidan och i en speciell folder.

Kommunens omfattande internationella utbyta stimulerar kommunen och enskilda verksamheter till utveckling för medborgare och brukarnas bästa vilket genomsyra kommunens totala arbete.

## Slutord

Utvärderingen visar att Botkyrka uppnår en hög nivå på alla områden och speciellt på område tre "Tydlighet i samspel mellan politiker och tjänstemän" och område åtta "Kommunen som samhällsbyggare" där man når över 85 poäng av 100 möjliga.

Botkyrka visar sig i utvärderingen vara mycket stark både i sitt inre arbete och utåt mot invånare och samhälle. Utifrån Botkyrkas speciella karaktär så lyfts dialogen fram som en viktig metod för att skapa engagemang hos medborgarna. Kommunen kännetecknas av att våga pröva nya idéer och metoder för att främja utvecklingen av ett gott samhälle att leva och bo i. I detta kan upplevelsesatsningen, områdesgruppernas arbete och rådslag Botkyrka lyftas fram som intressanta metoder som andra kommuner kan inspireras av.

Kommunens näringslivssatsning och internationella samarbete är omfattande och ges kraft genom att det finns tjänster i organisationen för att stödja arbetet.

Det inre arbetet präglas av tydlig rollfördelning och det strukturerat arbete för att nå målen som tagits fram för kommunen. Målen är väl förankrade och vid utvärderingen märks en entusiasm hos medarbetarna för arbetet med utveckling av verksamheten trots den ibland tuffa vardag som möter dem. Klimatet i organisationen kännetecknas av ett gott samarbete mellan politiker, tjänstemän och fackförbund och det finns en stor tilltro och engagemang för att utveckla Botkyrka in i framtiden.

Om vi blickar framåt vill vi särskilt lyfta fram vissa utmaningar som vi ser att kommunen står inför,

- Det första är att utveckla de åtaganden som förvaltningar och enheter har tagit fram till att tydligare bli synliga för medborgarna. Till detta kan också läggas att hitta former för att presentera verksamheternas resultat för medborgarna.
- En annan utmaning är att forma ett chefsforum där chefer på alla nivåer kan mötas och diskutera chefsutmaningar och olika utvecklings-

behov. Eventuellt tillsammans med andra kommuner eller näringslivet.

- När det gäller att effektivisera informationsspridningen i kommunen pågår en utveckling av kommunens intranät. Goda system för ekonomi, personal, ärendehantering, kvalitet är en grund för en effektiv organisation. En utmaning ligger i att göra systemet användarvänligt så det ger effekt i verksamheten.
- Till sist har kommunen en utmaning i att ta fram övergripande program för vissa strategiska frågor. Det kan bland annat handla om hantering av avvikelser, hantering av arbetsmiljöenkätens resultat och system för klagomålshantering.

Botkyrka visar på ett väl strukturerat arbete där en helhetssyn har fått råda. Arbetet utåt kommunens invånare och näringsliv har kombinerats med ett strukturerat arbete inåt organisationen och det är detta som gett den höga poäng som Botkyrka erhåller vid utvärderingen. Arbetet på två fronter för att uppnå resultat är något kommunen bör värna om och ha som grund för den fortsatta utvecklingen. Ett generellt intryck från utvärderingen är det goda klimat som genomsyrar kommunen och den mängd eldsjälar som verkar inom kommunens olika verksamheter. Kommunen har kommit långt inom flera områden och är nu beredda att ta nästa steg i Botkyrkas utveckling genom rådslag Botkyrka och med devisen "Botkyrka långt ifrån lagom".

### **Kommunens resultat per område**

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium, den sammanlagda poängen på varje kriterium är 100 möjliga. Vi presenterar därefter ytterligare en tabell som visar Botkyrkas resultat i jämförelse med de övriga nominerade såsom Kalix, Nacka, Västerås och Trollhättan.

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Botkyrka kommun</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	34	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	36
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	36	5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?	12
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	13	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	14
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	14
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	9,5	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	19,5
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	15	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	18
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	16	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	18	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	17
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	12	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	0
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	6	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	8
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	28,5	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	15
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	20	7.2 Strategisk serviceutveckling	15
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	24	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	18
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	17	7.4 Hur utbrett är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	7
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	12
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultat enheterna i sin resursdisponering?	25,5	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	38
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	18	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	18
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	8.3 Kommunen som partner för näringslivet	17
4.4 Hur klargörs den administrativa ledarrollen?	11	8.4 Kommunens internationella kontakter	20
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	7		

Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena.

**Kommunens resultat i jämförelse med de andra nominerade kommunerna.**

<b>Kriterium</b>	<b>Kalix</b>	<b>Botkyrka</b>	<b>Nacka</b>	<b>Västerås</b>	<b>Trollhättan</b>
1	72	83	66	54	68
2	35,5	76,5	71,5	57	70
3	55	89,5	69	73,5	93,5
4	75	81,5	75,5	83,5	71,5
5	28	76	65	53	82
6	38,5	72,5	59	74,5	77
7	20	67	53	48	71
8	84	93	66	79	86
<b>Totalt</b>	<b>408</b>	<b>639</b>	<b>525</b>	<b>522,5</b>	<b>619</b>