



Kommunkompassen

Analys av Botkyrka Kommun

7-8 september 2005

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Botkyrka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden
4. Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Inga-Lill Elwin, Stockholms stad

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget 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. Sveriges Kommuner och Landsting har sedan 2002 använt 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, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Vid utvärderingen samlar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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 genom resultatet 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 Sammanfattning

Utvärdering av Botkyrka genomfördes i september 2005 och var Botkyrkas andra utvärdering enligt Kommunkompassen kriterier och en del i arbetet för att utse Sveriges Kvalitetskommun 2005. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen.

Botkyrka kommun har i sin andra utvärdering uppnått 692 poäng. Resultatet placerar Botkyrka främst bland kommuner som genomfört utvärderingen inte bara i Sverige utan även inom Norden.

I förhållande till utvärderingen 2003 har Botkyrka lyckats förbättra sig inom samtliga huvudområden och kommunens arbete svarar i hög utsträckning upp mot frågeställningarna i utvärderingsverktyget.

Utvärderarnas uppfattning är att kommunens utvecklingsarbete fortskrider och bärs upp av ett kraftfullt och väl förankrat styrsystem. Det arbete och de delprocesser som understödjer styrsystemet har givna kopplingar till politiska uppdrag och kan med trovärdighet länkas in i ett kommunövergripande sammanhang.

Botkyrka har ett öppet förhållningssätt till omvärlden och visar stor vilja till samverkan vilket bidrar till lärande och utveckling. Det går att nämna flera områden där kommunen nationellt ligger i utvecklingens framkant som till exempel satsningen på upplevelseindustrin som fortsätter att ge avtryck inom kultursektorn, samverkan med landstinget exempelvis inom området hemsjukvård, samverkan mellan utbildningssektorn och Svenskt Näringsliv, på benchmarkingområdet bland annat genom Södertörnsnätverket, 24-timmarsmyndigheten och inte minst genom Botkyrkamodellen och arbetet kring hållbar utveckling för att nämna några.

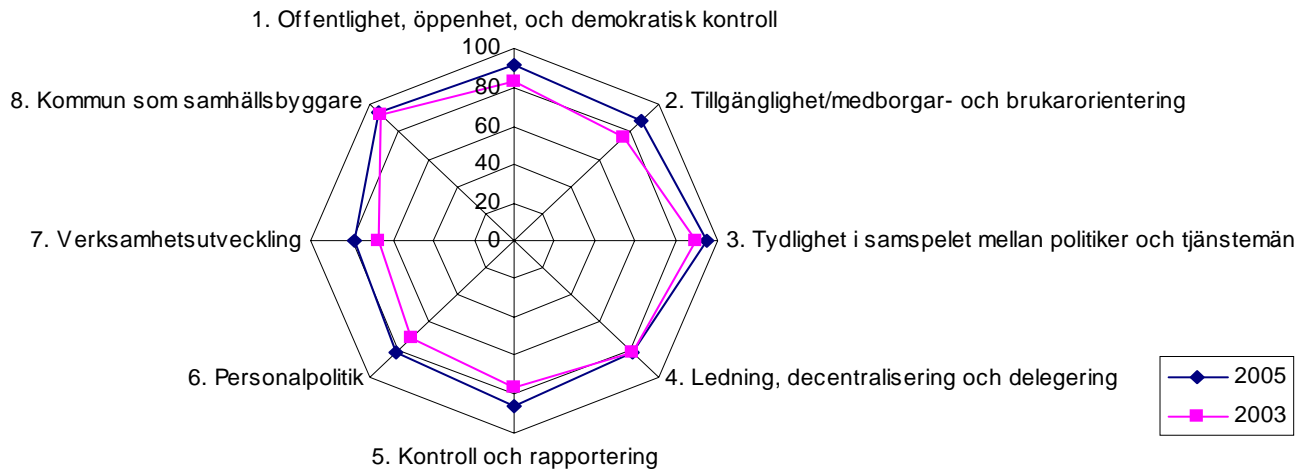
Kommunens samspel med invånarna och lokalsamhället genom Botkyrkadialogen förstärker också bilden av Botkyrka som en modern svensk kommun som kännetecknas av nyfikenhet, tillgänglighet, dialog och medskaparanda.

Vid sidan av denna sammanfattning presenterar vi styrkor och förbättringsmöjligheter under respektive huvudområde samt i punktform i rapportens slutdel.

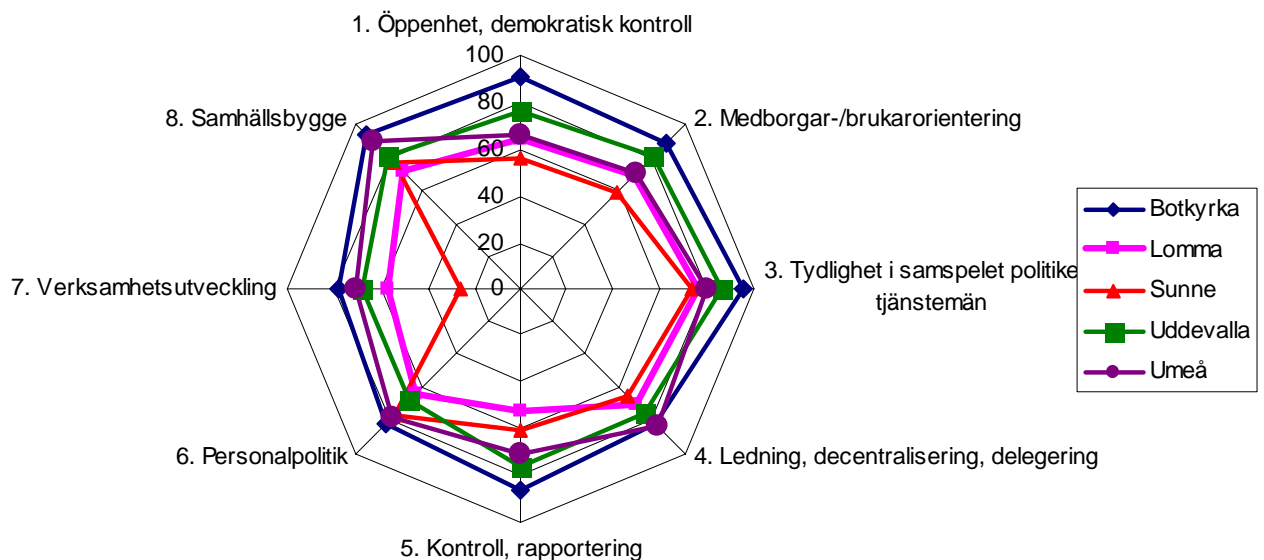
Tabell 1 Botkyrka kommun 2003 och 2005 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Områden	2005	2003	Förbättring
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	91	83,0	10%
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	88	76,5	15%
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	95	89,5	6%
Ledning, decentralisering och delegering	82	81,5	1%
Kontroll och rapportering	86	76,0	13%
Personalpolitik	78	72,5	13%
Verksamhetsutveckling	78	67,0	16%
Kommun som samhällsbyggare	94	93,0	1%
TOTALT	692	639,0	9%

I den följande grafiska framställningen illustreras Botkyrkas profil år 2003 och år 2005 utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Utvärdering enligt Kommunkompassen har snart genomförts i 40 svenska kommuner. Nedan presenteras en grafisk profil som jämför Botkyrka med övriga nominerade kommuner till utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2005.



Kort om Botkyrka kommun

Botkyrka kommun är en av Stockholms läns 26 kommuner och ligger mellan Stockholm och Södertälje. Botkyrka kommun har sju kommundelar – Alby, Fittja, Hallunda och Norsborg i norr, Tullinge, Tumba samt Vårsta/Grödinge i söder. Kommunen sträcker sig från Mälaren i norr till Östersjön i söder. Botkyrka tillhör det område som först befolkades i Stockholms- regionen och här har bott människor i över 7 000 år. Inom kommungränsen finns ett varierat naturlandskap med bergryggar, dalgångar och många sjöar. Botkyrka är en av Sörmlands äldsta kulturbygder som rymmer både storstads- bebyggelse, villaområden och glesbygd, vidsträckta

strövområden, ett levande jordbruk och moderna arbetsplatser. Bebyggelsen är koncentrerad till de sju kommundelarna som alla har både kommunal och kommersiell service.

Botkyrka är en av landets mest internationella kommuner. Närmare en tredjedel av invånarna har sina rötter i 100-talet länder runt om i världen.

Tabell 2 Invånarantal och skattesatser *

	Botkyrka	
Total befolkning	75 830	Genomsnitt i riket
Total skattesats	32.40	31.60
Kommunalskatt	20.13	20.84

*SCB 2005

Kommunorganisationen

Botkyrka styrs av socialdemokraterna i samarbete med miljöpartiet de gröna. Vänsterpartiet har lämnat sin plats under löpande mandatperiod. Kommunen är organiserad i en traditionell struktur med nämnder och förvaltningar under kommunfullmäktige. I kommunfullmäktige finns totalt 61 ledamöter. Kommunstyrelsen har tre politiska beredningsorgan – Demokrati- och integrationsberedning, Planerings- och näringslivsberedning samt ett Personalutskott. Till kommunstyrelsens förvaltning hör kommunledningsförvaltningen och medborgarkontoren. Kommunledningsförvaltningen är kommunstyrelsens ledningsorgan och samtliga medarbetare har en strategisk funktion. Kommunen har haft en balanserad budget och levt upp till god ekonomisk hushållning under de senaste tio åren.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Botkyrkabornas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som upprättats i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket handlar det om att göra medborgarna delaktiga i beslutsprocesserna som berör kommunens arbete och utveckling. I detta sammanhang avses både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas men även om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Offentlighet och demokratisk kontroll är ett av Botkyrkas starkaste områden och i förhållande till föregående utvärdering har utveckling skett på flera områden, vilket nämns löpande i texten som följer. Kommunens organisation är strukturerad för att strategiskt arbeta för att engagera medborgarna i kommunens utveckling. Det finns en demokratiberedning, kommunen har tagit fram en handlingsplan för demokratiarbetet och det finns en tjänst som demokratiutvecklare. Man har startat områdesgrupper i de fem kommundelarna som består av medarbetare från i princip alla förvaltningar. Dessa arbetar tvärsektoriellt med områdets utveckling. I förhållande till föregående utvärdering har områdesgrupperna stärkt och utvecklat sitt arbete kring att aktivt inbjuda till dialog med Botkyrkaborna.

Samtliga dokument, som kopplar till kommunfullmäktige och nämnders möten, har gjorts tillgängliga på kommunens webbplats genom att ett nytt dokument- och ärendehanteringssystem införts under hösten. Handlingarna finns även tillgängliga i kommunhus, bibliotek och på medborgarkontor. På hemsidan finns även möjlighet för medborgarna att nå alla politiker, politiska partier, förvaltningar, förvaltningschefer och vissa medarbetare via e-post.

Kommunen tar fram och sprider populärversioner av framför allt viktiga mål- och resultatbeskrivningar exempelvis i form av årsredovisning och flerårsplan. Kommunens egen hushållstidning Pejls på Botkyrka kommer ut sex gånger per år till samtliga hushåll i kommunen. Här samlas kommunal information, nyheter och evenemang med ett tydligt medborgarperspektiv. Till detta kommer särskilda områdesblad fyra gånger per år, som tar sin utgångspunkt i områdesgruppernas verksamhet och uppdrag. Alla nyinflyttade i kommunen får en egen tidning med matnyttig information om den service kommunen erbjuder. Som komplement annonserar kommunen i den annonsfinansierade veckotidningen Mitt i Botkyrka.

Sedan förra utvärderingen har kommunen gjort en satsning på att bredda spridningen av datorutrustning och utöver fem medborgarkontoren, biblioteken och IT-café i Fittja finns nu även datorer på fritidsgårdar och skolor.

Botkyrkadialogen är ett kommunens samlande begrepp för alla kanaler och metoder som erbjuds invånarna/brukarna och samarbetspartners för att informera sig, påverka och själva vara aktiva. Botkyrkadialogen är också ett förhållningssätt, en läroprocess och en arbetsmetod. Den ska ge struktur och genomsynlighet i den demokratiska beslutsprocessen. Den ska också ge plats för kreativitet och nya idéer. Den innefattar allt från synpunktshandling, områdessyner, öppna nämndsammanträden, medborgarförslag till framåtsyftande rådslag i bostadsområden. Det ska även bidra till att kommunens innevånare anser att kommunens anställda ger dem ett bra bemötande. Kommunen har dock inga metoder för att låta medborgarna direkt delta i den centrala budgetprocessen.

För att öka valdeltagandet har Botkyrka under åren arbetat med ett antal insatser. Kommunen har en särskild demokratiutvecklare med uppgift att hantera dessa frågor. Vid de senaste valen har utbildade demokratiambassadörer på olika sätt verkat för ett ökat valdeltagande i närsamhället.

Demokratifrågor är ett genomgående tema i skolan. Genom ungdomsfullmäktige får ungdomar en bas för inflytande och även förståelse för hur den lokala demokratin fungerar.

Kommunens viktigaste arena för delaktighet och service är de fem medborgarkontor som finns sedan 17 år i varje kommundel. Där får medborgarna inte bara information, utan också hjälp med konkreta frågor som exempelvis färdtjänst, placering inom barn- eller äldreomsorgen. På tre av medborgarkontoren finns det områdesutvecklare som invånarna kan lämna förslag till eller diskutera områdesfrågor med. I flera av kommundelarna finns boende/brukarråd.

Sedan föregående granskning har kommunen utvecklat spridningen av resultat från verksamheten exempelvis i form av attitydmätningar och brukarenkäter som presenteras via kommunens olika kanaler. En återkoppling till berörd målgrupp sker vid behov genom särskilda träffar på t ex medborgarkontoren eller i de berörda verksamheterna.

Revisionskrivelser kommenteras i de flesta fall i redaktionell form i kommunens externa kanaler. Revisionsrapporterna publiceras även löpande på kommunens webbplats. Att revisionens resultat redovisas för såväl medborgare som politiker är en utveckling i förhållande till föregående utvärdering.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts in för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses i grova drag ett kommunövergripande förhållningssätt när det gäller hur man ska samspela och bemöta brukarna och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort vad brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda brukare, föräldrar, anhöriga, klienter, m.m.

Erfarenheter pekar på att tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Tillgänglighet och brukarorientering är ett starkt område i Botkyrka och i förhållande till föregående utvärdering har flera områden utvecklats. Ett viktigt anslag och en central utgångspunkt är att två av kommunens fyra centrala målområden är brukarorienterade, ”Medborgaren i centrum” och ”Brukaren i fokus”. Kommunen har definierat sin roll till att ta tillvara den enskildes kraft genom att möjliggöra för alla att kunna göra sin röst hörd, utifrån två aspekter. Dels genom en mängd olika arenor för demokrati, inflytande och delaktighet, dels genom att uppmuntra och stimulera den enskildes kreativitet. Kommunens syn på sin roll formuleras ytterst i devisen ”Botkyrka – långt ifrån lagom” och förhållningssättet ”Öppen, orädd och energisk”.

För att förstärka medborgar- och brukarorienteringen har kommunen slagit fast ett antal servicegarantier. Tillsammans med en policy för bemötande, en policy för dialogarbete och förbättrade rutiner för synpunktshantering betyder det ett förstärkt löfte om kvalitetsutveckling av servicen från kommunen gentemot kommuninvånarna.

Kommunens hela serviceutbud exponeras genom medborgarkontoren. Information om den hjälp som finns att få har tagits fram. Kommunens utvecklade webbplats beskriver också serviceutbudet, även områdesvis. Även tidningen Nyinflyttad beskriver serviceutbudet. Kommunens digitala medborgarassistent Niklas (som i höst får en efterträdare i Sofia som dessutom talar) underlättar sökandet efter information på kommunens webbplats och tjänsten kommer inom kort också att bli flerspråkig.

Botkyrka har en tillgänglighetsanpassad webbplats enligt de internationella riktlinjer som finns. Genom taligenkänning kan man automatiskt bli kopplad i telefonväxeln. En taltidning ges ut till synskadade en gång i veckan. Genom medborgarkontoren och områdesgruppernas arbete når kommunen de målgrupper som inte har svenska som modersmål. Kommunen har dessutom en egen stor tolkverksamhet. Enligt den nuvarande språkpoliticyn ska kommunen inte ge ut allmän kommunal information på annat språk än svenska. Däremot produceras översatt material till särskilda kampanjer eller projekt. En stor mängd blanketter finns att ladda ner från kommunens webbplats. Den som inte har en datoruppkoppling får enkelt hjälp via medborgarkontoren, även med att fylla i blanketterna.

Arbetet med 24-timmarsutvecklingen pågår intensivt och Botkyrka räknas som en av de kommuner som kommit längst. I planeringen för Botkyrka 24 är införandet av elektronisk identifiering en prioriterad åtgärd. Ökad säkerhet, ett nytt dokument- och ärendehanteringssystem och en ny samlad IT-plattform öppnar för helt nya möjligheter att kunna följa och utföra egna ärenden.

Det finns valfrihet inom såväl förskole-, skol-, gymnasie- och äldreområdet. Brukare/anhöriga kan träffa avtal om servicevolym. Brukarna kan välja privata servicegivare och alternativa driftsformer. Genom exempelvis föräldraråd och skolråd kan brukarna påverka och anpassa det serviceutbud som finns.

En mätning av medborgarnas attityder till kommunen i stort och kommunens verksamheter genomförs varje år. Frågorna i enkäten är kopplade till flerårsplanens mål. Samtliga förvaltningar genomför regelbundet brukarundersökningar. Dessutom görs en näringslivsenkät varje år. Enkätsvaren är en hörnsten i kommunens kvalitetsarbete och används för utveckling och kontroll av resultat och måluppfyllelse och sprids även till medborgarna. Detta område har utvecklats i förhållande till föregående utvärdering.

I kommunens kvalitets- och styrsystem är resultat och kvalitet bärande delar. Kommunen använder också de dialogarenor som finns för att i dialogform diskutera bland annat utveckling och kvalitet i verksamheterna. Fokusgrupper har med framgång använts i bland annat kommunens demokratiarbete.

Botkyrka kommun har en synpunktspolicy som också inkluderar riktlinjer och rutiner för själva hanteringen. Införandet av ett digitalt synpunktshanteringssystem förbereds just nu. För närvarande finns det formulär för att förmedla synpunkter, klagomål och frågor på webbplatsen och även i pappersform på medborgarkontor och enheter. Inkomna synpunkter och klagomål analyseras fortlöpande och systematiskt, kopplat till berörda enheters kvalitetsarbete. En redovisning lämnas till berörda nämnder, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige inom ramen för årsredovisningen. Detta område har utvecklats i förhållande till föregående utvärdering även om systemet efter införande än så länge inte hunnit ge någon större mängd resultatavtryck i verksamheterna.

Samtliga anställda i ”frontlinjen” har fått en utbildning i bemötande. Skickligheten i bemötande vägs in vid lönesättning och är en väsentlig faktor vid rekrytering internt och externt. Kommunen har en särskild policy för bemötande.

Sedan 2003 har kommunen inrättat ett kvalitetspris som varje år delas ut till ett antal enheter. Bemötandet av allmänhet/brukare är en viktig faktor vid bedömningen.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Detta är Botkyrkas starkaste område och grundläggande är ett tydligt politiskt uppdrag och ett effektivt styrsystem, väl definierad roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän samt att båda parter upplever samarbetet som mycket gott.

Botkyrkas vision är att vara en av Sveriges bästa kommuner att bo, leva och verka i. Kommunens flerårsplan innehåller 35 mål som tagits fram i samverkan med den politiska majoriteten och berörda nämnder och som sedan fastställs av kommunfullmäktige. Målen är indelade i 4 nyckelområden *Hållbar utveckling, medborgaren i fokus, samhälle i utveckling* samt *brukarfokus*. Alla mål ska vara mätbara. Genom att vissa mål är direkt kopplade till kvalitetsindikatorer ger de indikationer på kvaliteten i dessa verksamheter. I andra fall är målen kopplade till volymer och andra faktorer som har formen av indikatorer. Genom att målen dessutom bryts ned på nämndnivå, finns för dessa mål ytterligare indikatorer som har koppling till det uppsatta målet.

I ettårsplanen finns en tydlig koppling till flerårsplanens mål nedbrutet på nämndnivå genom den modell för målarbete som har tagits fram. Botkyrkas styrmodell med flerårsplanen som bas, är en garant för att det finns en överensstämmelse mellan verksamhetsplan och ekonomi.

Flerårsplanen/verksamhetsplanen, tillsammans med den ekonomiska ramen, går på remiss till alla nämnder som ska bekräfta att uppdraget i form av de föreslagna målen är realistiska i förhållande till de ekonomiska resurserna.

Inom ramen för Botkyrkas styrsystem, som omfattar såväl *ekonomi*, *verksamhet* och *kvalitet*, finns även sammansatta strategiska styrgrupper samt områdesgrupperna som bland annat bidrar med stödprocesser. I styrsystemet är begreppet åtagande centralt och omfattar alla dessa tre aspekter på styrning, men med något olika praktisk tillämpning beroende på vilken nivå som avses.

Nivå 1 = Kommunfullmäktige – nämnderna

Utgångspunkten i styrsystemet är att kommunfullmäktige ska ange övergripande mål och ekonomiska ramar för nämndernas verksamhet. Detta sker genom kommunens flerårsplan. Målen är uttryck för övergripande prioriteringar och strategiska ställningstaganden. Målen kan vara såväl generella som verksamhetsspecifika till sin karaktär. Genom flerårsplanen och ettårsplanen bekräftar nämnden sitt åtagande gentemot kommunfullmäktige. Detta sker genom att nämnden inom den angivna ekonomiska ramen åtar sig att uppfylla de mål som berör verksamheten samtidigt som man på ett övergripande sätt ska beskriva hur man tänker arbeta för att uppnå dessa mål. Grunden för nämndens åtagande kan antingen utgå ifrån att man fört en dialog med berörda enheter inom ramen för den egna processen av ettårsplanen eller utifrån den kunskap man har om de egna enheternas förutsättningar att nå upp till de aktuella målen och deras arbetssätt.

Nivå 2 = Nämnderna – enheterna

Nämnderna preciserar kommunfullmäktiges mål och ekonomiska ramar. Om det är nödvändigt, anpassas målen till en viss verksamhet eller målgrupp. Nämnderna kan också ange egna verksamhetsspecifika mål.

Utifrån nämndernas preciserade mål och ekonomiska ramar anpassar förvaltningsledningen samtliga mål i dialog med enheterna som därefter har att beskriva sina åtaganden, dvs. hur enheten tänker arbeta för att uppnå dessa mål. Enheternas åtaganden ska finnas dokumenterat. I den dialog om åtagandena som sker med förvaltningsledningen, kan också enheterna ange egna specifika mål.

På denna nivå ska enheterna inom ramen för kvalitetsarbetet precisera sitt arbetssätt ytterligare gentemot överordnade nivå. Det ska ske genom en dokumenterad beskrivning av åtagandet bland annat utifrån resurser, utveckling, uppföljning. Hur detta går till i praktiken kan dock variera från förvaltning till förvaltning beroende på vilken modell för kvalitetsarbete som man valt på den aktuella förvaltningen.

Uppföljning nivå 1

Kommunfullmäktige följer upp nämndernas åtaganden utifrån de övergripande målen. Denna uppföljning grundar sig i första hand på gemensamma enkäter och mätningar, men kan även kompletteras med enkäter och mätningar som nämnderna gör.

Uppföljning nivå 2

Uppföljningen mellan nämnderna och enheterna görs av respektive nämnd. Kommunstyrelsen kommer att följa upp att förvaltningarna och enheterna arbetar med åtaganden.

Botkyrka kommun har sedan ett antal år tillbaka en framgångsrik certifieringsmodell för verksamhetens miljöarbete. I princip är samtliga 130 enheter idag certifierade enligt Botkyrkamodellen. Nu utvecklas Botkyrkamodellen till ett verktyg och en metod som ska säkerställa att kommunens verksamhet bidrar till en långsiktig hållbar utveckling i samhället. Förutom miljöaspekter omfattar certifieringen såväl ekonomi- och personalaspekter som sociala aspekter. Bakgrunden är att Botkyrka i oktober 2004 förband sig att uppfylla Ålborgdeklarationen och Ålborg- åtagandena samt att ta fram en integrerad lägesbeskrivning enligt dessa, som en utgångspunkt för den egna målformuleringsprocessen.

Undertecknandet innebar också att kommunen ska utveckla sitt arbete genom ett brett lokalt deltagande, som införlivar kommunens lokala Agenda 21 och resultaten av lägesbeskrivningar samt att i styrsystemet ställa upp lokala delmål med tidsramar på sådant sätt, att framstegen mot att uppnå kommunens åtaganden kan påvisas.

Tanken är att hållbarhetsperspektivet ska avspeglas i kommunens alla verksamheter och därmed vara styrande även för verksamhetsplanens övriga block. Det blir mycket spännande att följa detta arbete.

När det gäller delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå så har förvaltningarna och de olika enheterna inom förvaltningarna en egen budget med stor frihet att avgöra medelsanvändningen. Alla beslut om anställning av personal (utom kommundirektör och förvaltningschefer) fattas på tjänstemannanivå. Politiska initiativ från den styrande majoriteten rörande verksamheten föregås alltid av kontakter med berörd chef. Initiativ i frågor som kräver politiskt beslut hanteras i en formaliserad ordning där berörd chef/berörda chefer är ansvariga.

Tjänstemännens rapportering till den politiska nivån utgörs av tertialuppföljningen redovisar det ekonomiska utfallet inklusive prognos för helåret, en redovisning för hur man arbetar för att nå målen samt de mätningar som redovisar måluppfyllelsen. Såväl ekonomi som verksamhet följs upp var fjärde månad i tertialuppföljningen samt i bokslutet. Jämförelser med andra kommuner görs med ett antal södertörnskommuner och SCB-statistik. Till presentationen av Södertörnsnyckeltalen bjuds politikerna in. I samband med arbetet kring flerårsplan och ettårsplan redovisas bland annat SCB-statistik och skolverksstatistik där jämförelser görs med andra kommuner. Revisionen genomför årligen ett antal granskningar av olika verksamheter utifrån en särskild plan.

Den styrande majoritetens politiker och de ledande tjänstemännen möts ett flertal gånger om året i en så kallad budgetberedning. En gång per år träffas man i internatform och utifrån en omvärldsanalys, som genomförts av tjänstemän på kommunledningsnivå, så diskuteras bland annat allmänna och för framtiden viktiga frågor. På nämnd/förvaltningsnivå sker regelbundna möten mellan ordförande, vice ordförande och förvaltningsledningen. Dessutom tas i stor omfattning kontakter under hand mellan politiker och chefstjänstemän. Både majoritet och opposition gör regelbundet besök i olika verksamheter. För de heltidsengagerade politikerna och nämndordförandena är verksamhetsbesök en mycket viktig del av uppdraget. Ett utvecklingsområde kunde vara att dokumentera politikernas intryck från besök i verksamheter i syfte att redovisa för medborgarna.

Introduktionen för nyvalda sker på olika nivåer. En allmän information om regelverk m.m. ges partigruppsvis. Varje nämnd har därefter en egen introduktion. Dessutom finns för heltidsarvoderade politiker och politiker med tyngre uppdrag (exempelvis nämndsordförande) möjlighet till ett individuellt introduktionsprogram, anpassat till den berörda individens intressen och behov.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system.

Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Botkyrka kommun kännetecknas av en hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter. Nämnderna kan själva omdisponera medel inom den tilldelade budgetramen mellan olika verksamheter. Kommunfullmäktige beslutar om ombudgeteringar. Normalt kan man föra över budgeterade medel till nästa år om man av någon anledning inte har haft möjlighet att genomföra det som man planerat under det aktuella budgetåret. Varje nämnd/förvaltning beslutar själv vilka tjänster som ska inrättas och beslutar själv om rekrytering av personal med undantag av förvaltningschefer som anställs av kommunstyrelsen. Nämnderna beslutar själva om organisatoriska förändringar inom den förvaltning som är knuten till nämnden.

Botkyrka har kommit långt vad avser tvärsektoriellt tänkande, med bland annat medborgarkontoren och områdesgrupperna som fasta strukturer för detta. Inom kommunen finns ett stort antal övriga exempel på tvärsektoriellt arbete exempelvis värdegrundsprojektet ”Tillsammans”, arbetet mot alkohol och droger, upplevelsesatsningen, arbetet mot hållbar utveckling och Aalborgkonventionen samt det brottsförebyggande arbetet för att nämna några.

Andra framgångsrika exempel är Ungdomens hus i Fittja, som drivs i samarbete mellan kultur- och fritidsförvaltningen och socialförvaltningen samt folkhälsoarbetet som berör flera förvaltningar. Arbetsmarknads- och sysselsättningsfrågor samt introduktion för nyanlända flyktingar är också områden där flera förvaltningar samarbetar.

Inom ramen för kommunens styrssystem finns strategiska styrgrupper som arbetar med viktiga stödprocesser kring personal, ekonomi, information och IT. Grupperna är sammansatta av representanter för de olika förvaltningarnas ledningsgrupper.

Kommundirektörens ledningsgrupp består av förvaltningscheferna där bland annat områdesgruppernas arbete och utveckling rapporteras. I områdesgrupperna finns representanter från förvaltningarna och andra intressenter i området som polis, föreningar, kyrkor, landsting med flera. Dessutom finns ett brottsförebyggande råd, ett handikappråd, ett pensionärsråd och en folkhälsokommitté. Därutöver finns det bland annat fristående brukarråd och boråd där kommunen är representerad.

Det finns många exempel på lokala initiativ att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka servicen, alltifrån lunchservering på äldreboende och utbildningsenheter till ansökan om mål 3-medel för personalutveckling. Kommunens enheter är framgångsrika vad avser att få bidrag från olika typer av fonder. När det gäller medel från EU har kommunen sedan 2001 äskat och tilldelats ca 50 miljoner kronor för olika internationella utvecklingsprojekt.

Inkomsterna används i sin helhet för verksamheter på den berörda enheten. Inom miljö- och hälsoområdet bedrivs exempelvis många utvecklingsprojekt tillsammans med både andra kommuner och andra myndigheter. Exempel på detta är projekten Hållbart resande och Förenklat miljöledningssystem för mindre företag. Samarbetena gynnar både boende och företagare. Kommunen säljer även tjänster i form av arbetsplatsbibliotek och baden säljer tjänster till företag. Kommunen har ett omfattande samarbete med Botkyrbyggen om kultur- och fritidsverksamhet.

Inom kulturområdet är samarbete en vanlig form för att utveckla verksamheten och öka utbudet. Exempel på detta är nycirkusfestivalen ”Subörb” och projekt ”Postadress Botkyrka” tillsammans med Riksteatern. Botkyrka medicenter är ett annat exempel på en kommunal verksamhet med både goda och omfattande samarbeten med medie- och andra företag.

Kommunen samarbetar framför allt med lokala företag kring arbetsplatsförlagd utbildning. För närvarande pågår ett samarbete mellan kommunens företagarförening och ett lokalt företag kring byggande av en ny typ av omvårdnadsprogram. Botkyrka har också ett finansekonomiskt gymnasieprogram som finansbranschen, Kungliga Tekniska Högskolan och kommunen utvecklat. Samarbetet mellan kommunen och högskola/universitet är för övrigt omfattande. Som exempel kan nämnas ett samarbete med Kungliga Musikhögskolan om en collegeutbildning. Dessutom samarbetar Botkyrka och Huddinge kommuner i det så kallade FOU - Södertörn inom socialförvaltningens område.

Kommunen har ett samlat anslag kring ledarskapsområdet bland annat i form av en ledaridé. Som arbetsgivare är man tydlig med vad som förväntas av cheferna inte bara vad avser ansvar och resultat utan även det som berör chefers roll och förhållningssätt. Ledarskapet utvärderas i medarbetarenkäten, bland annat utifrån kriterierna kommunikativ förmåga, delegation, förmåga till nytänkande och utveckling. Resultatet av enkäten ligger till grund för den personliga ledarutvecklingen. Varje chef/ledare i kommunen ska ha en egen ledarutvecklingsplan. Oftast är den ett resultat av en dialog mellan chefen och chefers chef.

Botkyrkas chefs- och ledarutvecklingsprogram har inriktning på det strategiska och det personliga ledarskapet. Vid årliga seminarier möts chefer från hela organisationen kring aktuella teman. I en verktygslåda för chefer erbjuds utbildningar i flera olika ämnen. Nya chefer får en särskild introduktion. Kommunens chefsprogram stimulerar även nätverksbygge mellan chefer från olika verksamheter, en form av internt mentorskap som fungerar som en stödgrupp för det egna ledarskapet. Ett tjugotal chefer har även mentorer i det privata näringslivet.

Alla anställda i Botkyrka kommun anställs med samma villkor. Chefer har en tillsvidareanställning. Vid anställningen upprättas ett avtal som översiktligt beskriver tjänstens innehåll och ansvar. Löneutvecklingen följer kommunens lönepolicy och de lönekriterier som anges där.

Varje förvaltning har en ledningsgrupp bestående av förvaltningschefen och underställda områdes-, verksamhets- eller enhetschefer. Strukturen varierar beroende på förvaltningens storlek. Ledningsgruppen träffas regelbundet. Det finns också strukturerade möten mellan ledningarna inom en del förvaltningar. På liknande sätt sker regelbundna möten mellan kommunledning och förvaltningsledning. Dessutom finns särskilda strategigrupper bestående av ledningsrepresentanter från förvaltningarna och tjänstemän från kommunledningen. Dialogen mellan ledningarna hålls levande även genom chefsmöten där förvaltningens samtliga chefer deltar. Även gemensamma seminarier/konferenser anordnas. Kommundirektören har på liknande sätt chefskonferenser en gång per år med samtliga chefer inom kommunen. Kommunens ledaridé betonar det kommunikativa ledarskapet. Det är vanligt förekommande att en högre chef besöker sina olika enheter/verksamheter även om besöken inte finns redovisade i dokumenterad form.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet med mera. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av desamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får vi för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Botkyrkas styrmodell skapar sådana förutsättningar.

Under året följs ekonomin upp på olika sätt. Två gånger om året görs ett tertiärbokslut som också innehåller prognoser för utfallet gentemot årets budget. Dessa behandlas i kommunstyrelsen som då även beslutar om eventuella åtgärder med anledning av uppföljningen. Även mellan tertiälerna görs sammanställningar av nämndernas prognoser över budgetutfallet. Rapporteringen i tertiäluppföljningen ska avse ekonomi, nyckeltal, volym och resultat. Det går att utveckla fler nyckeltal som omfattar de kvalitativa resultaten i tertiärapporteringen. Rapporteringen sker tertiälvis samt i samband med bokslut.

Varje år görs ett bokslut för det gångna året. Normalt behandlas detta i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige under april månad. I kommunens årsredovisning redovisas det ekonomiska utfallet och vad som utträttats under året sett ur ett verksamhetsperspektiv. I årsredovisningen görs även en uppföljning gentemot de övergripande mål som beslutats om i årsbudgeten och flerårsplanen. Kommunens årsredovisning innehåller även en övergripande sammanställning av resultaten för de kommunala bolagen samt en koncernredovisning där man slår ihop bolagens och kommunens redovisning.

Alla chefer har möjlighet att ta ut rapporter för den egna verksamheten via ekonomisystemet. Inom vård- och omsorgsförvaltningen pågår ett försök med ledningsstödssystem för att underlätta uppföljningen av ekonomi, nyckeltal och resultat.

Kvalitetsuppföljningar inom verksamheterna tas bland annat fram genom att systematiskt arbeta med enkäter och intervjuer ställda till brukare. Resultaten av mätningarna redovisas i uppföljningen.

Vad avser rapporteringen från tvärsektoriella projekt så finns handlingsplaner upprättade enligt kommunens målstyrningsmodell där det ingår som en självklarhet att avrapportera resultat och måluppfyllelse. Insatserna från de deltagande förvaltningarna och enheterna redovisas i både tertiäredogörelser och årsbokslut.

Kostnadsbudgetering är det vanligaste sättet att budgetera för de flesta verksamheter. Exempelvis används detta för budgetering inom grundskolan, förskolan, gymnasieskolan, äldre- och handikappomsorgen samt socialtjänsten.

Även i övrigt görs en bedömning av kostnaderna för den aktuella verksamheten för det kommande året även om man ibland utgår från vad verksamheten bedöms kosta under innevarande år. Alla typer av kostnader fördelas ut på respektive verksamhet utom viss gemensam administration. Förvaltningarna betalar genom hyror och köp för de tjänster som erbjuds via kommunens serviceförvaltning och tekniska nämndens fastighetsförvaltning (lokaler).

Inom kommunledningsförvaltningen finns en särskild controller som jobbar med kvalitets- och utvecklingsfrågor. Kommunledningsförvaltningens ekonomifunktion har ett controllerinriktat arbetssätt gentemot de olika nämnderna/förvaltningarna. Där sker en uppföljning av nyckeltal, resultat och ekonomi löpande i syfte att stötta förvaltningarna att utveckla sina olika verksamheter.

I samband med tertialuppföljningarna sker träffar med de olika förvaltningarna och i vissa fall även med nämndordförande för att klargöra utfallet avseende resultat och ekonomi. Dessa träffar syftar även till att säkerställa att nämnden/förvaltningen vidtar åtgärder vid eventuella avvikelser.

Utvecklingen för de olika nämnderna följs upp på olika sätt. Utöver det som redovisas ovan kan kommunstyrelsen fatta beslut riktade till vissa nämnder. Därutöver sker även en uppföljning genom diskussion mellan kommundirektören och berörd förvaltningschef samt på det politiska planet.

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 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Inom området personalpolitik har Botkyrka profilerat sig på flera områden.

Medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov kartläggs regelbundet i samband med medarbetarsamtalet som ska utmynna i en individuellt anpassad kompetensutveckling. Inom en del förvaltningar anordnas särskild utbildning för personal som saknar tillräcklig kompetens exempelvis barnskötare och vårdbiträden. Det genomförs även kommunövergripande insamlingar av utbildnings- och utvecklingsbehov utifrån gjorda kompetensinventeringar. Resultatet används som underlag vid anordnande av olika fortbildningsaktiviteter. En del av utbudet erbjuds samtliga anställda och en del genomförs som skraddarsydd utbildning i direkt samråd med respektive förvaltning/enhet. Utöver detta anordnas regelbundet föreläsningar och seminarier i aktuella ämnen.

Särskilda medel för kompetensutveckling avsätts normalt i budgeten för varje förvaltning. Redovisningssystemet ger utrymme för rapportering och uppföljning av

resurser i ekonomiska mått ner till resultatenhetsnivå. Det går att följa upp kostnader för kurser, föreläsningar och konsultinsatser.

Däremot kan inte systemet ge svar på omfattningen av kostnaden för andra resurser exempelvis i form av arbetstidsåtgång för deltagare och vikariekostnader kopplade direkt till kompetensutveckling om de inte omräknas i ekonomiska mått.

Ett intressant exempel på personalutveckling är att socialförvaltningen erbjuder personal att vara tjänstledig ett år för att arbeta med forsknings- och utvecklingsfrågor i den egna organisationen. På så sätt höjs kvaliteten samtidigt som personalens kompetens ökar.

Kommunen tillämpar individuell lönesättning. Lönekriterierna har tagits fram i samverkan med de fackliga organisationerna. Det bygger på svårighetsgrad och ansvar, prestation och måluppfyllelse samt utvecklings- och förändringsvilja. Extra ersättning/löneförhöjning förekommer i enlighet med lönepolicyn vid väsentlig förändring exempelvis vad avser ansvar och kompetens. Enligt de fackliga företrädarna har den individuella lönesättningen haft dåligt genomslag.

Kommunen genomför sedan tre år tillbaka en gemensam medarbetarenkät. Enkäten genomförs årligen på samtliga nivåer i organisationen. Samtliga arbetsgrupper/enheter/förvaltningar har tillgång till sitt eget resultat.

Enkätens innehåll speglar en helhetssyn på arbetsmiljön, då områden som delaktighet, inflytande, ledarskap, kommunikation, samarbete, ledarskap, kompetens, hälsa samt fysisk arbetsmiljö är med. Resultatet används på samtliga nivåer som ett underlag för handlingsplaner i enlighet med det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbetet sker på arbetsplatsträffarna som i sig är ett verktyg för att i dialog bedöma arbetsmiljön för alla som berörs och diskutera förändringar och förbättringar.

Medarbetarsamtal är i Botkyrka kommun ett begrepp som rymmer medarbetarsamtalet, samtal om lön och samtal om besked om ny lön. Samverkansavtalet och de centrala löneavtalen utgör den formella grunden för begreppet medarbetarsamtal. Alla anställda omfattas av dessa samtal. Samtalet ska dokumenteras och genomföras minst en gång om året. De fackliga företrädarnas uppfattning av kvaliteten på medarbetarsamtalen varierade.

De senaste åren har en stor del av kommunens ledare omfattats av de olika former av ledarutvecklingsprogram som finns inom kommunen som nämnts tidigare i rapporten. De olika ledarskapsprogrammen Ledarorientering för blivande chefer, Personligt ledarskap och Strategiskt ledarskap har införts för att säkra både framtida rekrytering och behov av kompetensutveckling. Till detta kommer olika riktade aktiviteter som exempelvis mentorskaps och coachningsprogram samt en verktyglåda med olika kortkurser för chefer. Kommunen erbjuder även möjlighet till livs och karriärplanering och det finns också ett samarbetsavtal med en extern leverantör av den typen av tjänster.

En spännande satsning som kan komma att ge synergieffekter är den samverkan på ledningsnivå som utbildningssektorn har med Svenskt Näringsliv. Förvaltningschefen för Barn- och ungdomsförvaltningen och ordföranden i Svenskt Näringsliv ingår i ett nätverk – som Botkyrka var en av initiativtagarna till - där företagsledare och skolledare träffas för att utbyta erfarenheter om ledarskap i näringsliv och skola. Ett 20-tal av Botkyrkas skolledare har mentorer i näringslivet.

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.

Verksamhetsutveckling tillhör ett av de områden där Botkyrka utvecklats mest i förhållande till utvärderingen 2003. Botkyrka tillämpar ett styrsystem som omfattar såväl ekonomi, verksamhet som kvalitet. I styrsystemet är begreppet åtagande centralt och omfattar alla dessa tre aspekter på styrning, men med något olika praktisk tillämpning beroende på vilken nivå som avses. Vid sidan av åtaganden fokuseras kommunens systematiska kvalitetsarbete på målstyrning, ekonomi i balans, en tät dialog mellan politiker, tjänstemän samt ett nära samarbete mellan kommunala verksamheter, andra aktörer i kommunen och omvärlden.

Inom ramen för kommunens styrsystem arbetar alla verksamheter med att kvalitetssäkra kommunens övergripande mål och nämndernas specifika mål. Kvalitetsarbetet genomsyrar med andra ord Botkyrka kommun, från medborgare och medarbetare, förvaltningsledningar och nämnder upp till budgetprocessen i fullmäktige och tillbaka igen.

För att uppmärksamma utvecklingsinsatser och kvalitetsarbete delar kommunen årligen ut en kvalitetsutmärkelse. För att utse pristagarna används externa kvalitetsrevisorer. Annan extern input får kommunen genom att exempelvis tillämpa IIP inom flera områden, att låta sig utvärderas enligt kommunkompassen och att anta utmaningar genom att tävla i kvalitet i flera sammanhang.

Strategin för kommunens serviceenheter är att de hela tiden ska jämföras med den privata sektorns motsvarande tjänster. Mot den bakgrunden finns så långt det är möjligt en kombination av köpta tjänster och egenregiverksamhet. Detta ska stimulera till att tjänsterna utvecklas och hela tiden är konkurrenskraftiga gentemot den privata sektorn, samtidigt som vi ska kunna få en uppfattning om hur priserna utvecklas på dessa tjänster inom den privata sektorn. De tjänster som produceras inom kommunen redovisas som egna resultatenheter, för att kunna få en relevant prissättning.

Kommunen genomför olika aktiviteter för att redovisa utvecklings- och kvalitetsprojekt exempelvis genom seminarier, artiklar och tillfällen till erfarenhetsutbyte. Kommunen har instiftat ett internt kvalitetspris på enhetsnivå, som delas ut varje år. Tidigare fanns ett arbetsmiljö-, ett jämställdhets- och ett mångfaldspris. Från 2005 integreras dessa i kvalitetspriset. Erkännande för goda

förslag eller utmärkta insatser ska även avspeglas i lönen som är individuell och differentierad. Kriterierna beskrivs i lönepolicyn.

System för överföring av kompetens utgörs av olika typer av mentorsprogram för nyanställda som finns inom förvaltningarna. Ett annat exempel är socialförvaltningens särskilt utbildade introduktionshandledare. Större projekt som exempelvis "Effekt 2004" genererar också kunskapsöverföring genom den olikhet i bakgrund, utbildning och erfarenheter som finns bland de medverkande i projektet. Ett annat led i att jämföra sig och få in nya impulser som kan leda till organisationsutveckling är återigen utbytet av erfarenheter mellan kommunens skolledare och chefer i näringslivet. En utveckling vore att vidga kommunens chefsgrupp till att även omfatta andra verksamhetsområden.

Kommunen har sedan ett antal år ett intranät som når alla datoranvändare inom det administrativa nätet. Sedan föregående utvärdering har kommunen tagit ett strategiskt grepp genom att anställa en IT-chef som bland annat fått uppdrag att bygga upp en plattform för att kunna utveckla ett gemensamt administrativt stödsystem för verksamhet, ekonomi och personal. Vård och omsorgsförvaltningen prövar för närvarande ett system. Avsikten är att ledningsstödet ska införas på alla förvaltningar. Därutöver pågår bland annat ett arbete med att samordna det administrativa nätet med skoldatanätet.

När det nya dokument- och ärendehanteringssystemet införs under hösten 2005 beräknas bland annat den pappersburna ärendehantering minskas radikalt, samtidigt som ärendehantering effektiviseras rent allmänt. Som ett led i en effektivisering av olika administrativa processer, har egenrapportering av avvikelser inom arbetstiden och elektronisk fakturahantering införts. Kommunen är mitt uppe i ett intensivt utvecklingsarbete för att närma sig visionen om 24-timmarsmyndigheten. En gemensam infrastruktur, gemensamma styrprinciper, gemensam drifts- och supportorganisation med mera är viktiga förutsättningar för att nå målet.

Som ett led att använda jämförande för att åstadkomma verksamhetsutveckling deltar Botkyrka i ett omfattande samarbete med ett antal grannkommuner där man arbetar med jämförande nyckeltal (Södertörnsnyckeltal). Detta omfattar grundskola, gymnasieskola, förskola, äldreomsorg, handikappomsorg, individ- och familjeomsorg, kultur- och fritid och personalområdet. Ett arbete har även påbörjats kring jämförelser av IT-kostnaderna. Inom ramen för Södertörnsnyckeltalen finns riktlinjer för hur olika siffror ska tas fram så att de blir fullt ut jämförbara mellan de olika kommunerna. Därutöver görs även andra jämförelser för olika verksamheter i förhållande till andra kommuner och olika genomsnitt som i första hand redovisas i de olika nämnderna.

Område 8 Kommun 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?

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Samhällsbyggnad är Botkyrkas näst starkaste område. Ett av kommunens kännetecken är ett intensivt och omfattande arbete med och för kulturliv, fritidsliv och näringsliv samt ett aktivt arbete på den internationella arenan. Kommunen har

utvecklat sitt arbete i förhållande till föregående undersökning även om poängen inte höjts nämnvärt.

Botkyrka kommun ser samarbetet med förenings-/frivilligorganisationer som mycket viktigt. Kultur- och fritidsnämnden har ett särskilt föreningsutskott. Det finns två föreningsråd, ett för den norra och ett för den södra kommundelen. Inom kultur- och fritidsområdet finns ett omfattande föreningsstöd.

Kommunen stödjer också aktivt bildandet av ideella sammanslutningar inom andra områden, exempelvis när det gäller trygghetsskapande verksamhet som gransamverkan, nattvandrargrupper, kvinno- och brottsofferjourer. Kommunen ställer både lokaler/anläggningar och sakkunskap till förfogande för föreningar och enskilda som vill organisera sig i någon form.

I kommunen finns det flera exempel på flerbbrukslokaler som kommunen medverkat till, t ex Kulturhuset Subtopia där flera olika verksamheter möts och våra skolor som i de flesta fall kan användas för andra ändamål under icke skoltid.

De flesta av kommunens elva fritidsgårdar och några idrottsanläggningar drivs av föreningar som får ersättning från kommunen. Inom det trygghetsskapande området är frivilligorganisationerna viktiga aktörer och dessa stöds ekonomiskt. Kommunen ger omfattande bidrag som i första hand avser ordinarie löpande verksamhet, men också särskilda arrangemang och utvecklingsarbete.

Barn- och ungdomskultur är ett prioriterat område i Botkyrka kommun. Ett barn- och ungdomskulturpris delas ut varje år. Ett kulturstipendium delas ut varje år – till person/personer eller grupp/grupper. Botkyrka har ett rikt kulturliv med flera spännande verksamheter och miljöer och inte minst så omfattas barn och ungdomar av satsningen.

Ett stort antal arrangemang genomförs i kommunal regi, av föreningar med kommunens stöd eller i samverkan mellan kommunen och andra aktörer. Exempel på detta är Kulturmånad varje år med fokus på barn- och ungdomskultur och den internationella nycirkusfestivalen Subörb vartannat år. I många år har Botkyrka arrangerat kulturläger med olika inriktningar under sommaren. Flera hundra barn har dansat, diktat, målat, levt järnåldersliv, spelat musik och teater eller tränat cirkus. Inriktningarna varierar från år till år. Lägret äger rum första veckan på sommarlovet varje år och är öppet för barn och unga mellan 8-20 år.

Till Kulturskolan är alla i Botkyrka välkomna för att utveckla sina talanger. Här finns möjligheter att musicera, dansa och spela teater. Ungdomarna kan välja bland vokal- och instrumentalundervisning, musikdata, rock & popskola, musikal, dans och teater med olika inriktningar. Erbjudandet gäller i hela kommunen både under och efter skoltid. Sedan föregående utvärdering har ett för övrigt ett konstråd inrättats.

Upplevelsesatsningen i Botkyrka rullar offensivt på med nya satsningar sedan föregående utvärdering. Huvudmålgruppen är den unga befolkningen som kommunen ser som en tillväxtfaktor bland annat inom den bransch som kallas upplevelseindustrin. Förutom de unga har en rad tongivande representanter gett avtryck inom kultursektorn med stöd av kommunen. Här finns exempelvis Riksteatern och Cirkus Cirkör, viktiga aktörer inom scenkonstens område. Här finns en rad rappare med Latin Kungs som lysande ambassadörer för norra Botkyrka, och en överhuvudtaget utvecklad hiphop-kultur. I Tumba finns Grafiskt Centrum och Botkyrka Mediacenter med utbildningar inom media och TV-spel. Sportklubbar med bred ungdomssatsning och spel på elitnivå, unga filmare, Fanzine-Tv-redaktionen och Zingo-film och massor av berättare. Inte minst är etableringen av kultur- och näringslivsklustret Rotemannen som ett nordiskt centrum för nycirkus en naturlig plats för gränsöverskridande möten.

Genom Botkyrka kommuns näringslivsråd som består av representanter från kommunen, Företagarnas och Handelskammarens lokala föreningar samt andra nyckelpersoner från det lokala näringslivet, diskuteras och initieras nya åtgärder för

att främja näringslivsutvecklingen i kommunen. Varje år genomförs en undersökning genom en näringslivsenkät.

Kommunen har ett samarbetsavtal med Botkyrka Företagarcentrum AB (BFC). I uppdraget ingår att ordna olika informationsmöten, aktiviteter och utbildningar i syfte att utveckla och skapa nya affärskontakter för företagen.

Kommunen har informerat och erbjudit befintliga företag hjälp gällande miljöledningssystem och certifieringsfrågor.

Botkyrka kommun har i samarbete med BFC, IFS och Nyföretagarcentrum erbjudit ”nystartade” företag fortbildning. I samarbete med BFC har kommunen genomfört kurser för företagare i grundläggande datakunskap. Tillsammans med IFS har kommunen genomfört ett antal utbildningar riktade till företagare med utländsk bakgrund.

För att hjälpa och underlätta för personer som vill starta eget företag tog kommunen år 1999 initiativet och startade tillsammans med det lokala näringslivet ett nyföretagarcentrum. Verksamheten drivs på halvtid med mycket bra resultat. År 2002 blev det utsedd till årets nyföretagarcentrum i Sverige. Samtidigt fick Fittja Drift och Underhåll priset som årets nyföretagare i Sverige.

Ett annat exempel på kommunens engagemang kring entreprenörskap är Starthus Subtopia där unga entreprenörer med inriktning på musik, scenkonst och film erbjuds rådgivning, mentorstöd och kontorsplats för att utveckla sin affärsidé.

En särskilt riktad insats görs för invandrare sedan år 2001 som vill starta eget företag. Genom Internationella Företagarföreningen i Sverige (IFS) kan man få rådgivning och hjälp på sitt hemspråk. Verksamheten drivs från och med år 2005 på halvtid.

Kommunen har tillsammans med Botkyrka Företagarcentrum och Nyföretagarcentrum Botkyrka besökt vår vänort Alytus i syfte att skapa nya företagskontakter. Kommunen och Botkyrka Företagarcentrum har också arrangerat mässor och bjudit in företag från våra vänorter Alytus, Brändby och Stange.

Kommunen gör en riktad insats genom olika aktiviteter för att locka företag inom upplevelseindustrin att etablera sig i Botkyrka i allmänhet och i Subtopia i synnerhet.

Företag kan enkelt via kommunens webbplats ta del av och lämna anbud på lämpliga förfrågningar. Möjligen kunde platsen utvidgas till en portal där exempelvis mindre företag kunde få tillgång till näthandel.

En annan satsning som kan komma att ge synergieffekter är den samverkan på ledningsnivå som utbildningssektorn har med Svenskt Näringsliv. Förvaltningschefen för Barn- och ungdomsförvaltningen och ordföranden i Svenskt Näringsliv ingår i ett nätverk – som Botkyrka var en av initiativtagarna till - där företagsledare och skolledare träffas för att utbyta erfarenheter om ledarskap i näringsliv och skola. Ett 20-tal av Botkyrkas skolledare har mentorer i näringslivet.

En av idéerna som växt fram i detta samarbete och som nu realiserats är att elever med utländsk bakgrund och som talar minst tre språk flytande och är intresserade av naturvetenskap och teknik erbjuds att träffa representanter för företag. Företag som är aktuella är bland annat Alfa Laval, Atlas Copco AB, Ericsson AB, IBM, Spendrups AB m fl. Det är en unik möjlighet för ungdomarna att få möjlighet att träffa företagarna kontinuerligt för att utveckla kunskaper och färdigheter som de kan använda i sitt framtida yrkesliv. Eleverna i en grundskola ingår i ett mentorsprogram där de anställda på De Laval fungerar som mentorer.

Samarbete har också initierats med organisationer som Snilleblixarna, Finn upp, Plankton och Ung Företagsamhet. Fem grundskolor och en gymnasieskola kommer att erhålla kompetensutveckling genom Kommunförbundets satsning på Ungt entreprenörskap. Detta innebär kompetensutveckling för grundskolans och gymnasietets pedagoger.

Botkyrka bedriver och utvecklar det internationella arbetet med stöd av kommunens EU-samordnare och en EU-policy. Botkyrkas anställda är medvetna om fördelarna med att arbeta internationellt. Representanter från samtliga förvaltningarna har varit på många internationella studie- och vänortsbesök och tagit emot ett stort antal delegationer från andra länder.

Utöver samarbetet med ett stort antal orter inom EU deltar Botkyrka i flera samarbetsprojekt, S. Vincente på Kap Verdeöarna (skolutveckling), Bulacanprovinsen på Filippinerna, Alytus kommun i Litauen (hållbar utveckling), staden Ordu i Turkiet (demokrati, jämställdhet, mänskliga rättigheter) med flera. Botkyrka har dessutom tre vänorter, Brøndby i Danmark, Alytus i Litauen och Stange i Norge.

Inom ramen för EU:s program ESF, Grundtvig, Socrates/Comenius, Equal, Leonardo, EU-idrott och utbildning, EU-ungdom med flera och Sida har Botkyrka mellan 2001 och 2005 fått över 50 miljoner kronor i medfinansiering till flera internationella projekt. Ett anmärkningsvärt tillskott.

Kontinuerlig information om EU och dess internationella möjligheter/projekt ges via seminarier, kurser och kommunens internationella webbsida. Ett stort antal kommunanställda förbättrar sin engelska i kommunens regi.

Botkyrka är medlem i nätverket Sustainable Cities. Flertal verksamheter har regelbunden internationellt utbyte genom olika nätverk. Exempelvis, "Internationellt rådslag nätverk", "Child abuse, protection and welfare ", "MOI" (Motivation, Orientering Integration), Ålborgdeklarationen /900 kommuner och Baltic Region Development Grind for Enhanced Sustainability (miljön).

4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

På följande sidor redovisas en sammanställning per område i Kommunkompassen uppdelat på starka sidor och områden där vi kan se förbättringsmöjligheter. De olika exempel som tas upp är inte skrivna efter betydelse eller prioritet och det gäller såväl stort som smått. Vi vill återigen framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges.

Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

Starka sidor

- Strategi och handlingsplan för demokratiarbetet. Demokratiberedning och demokratiutvecklare.
- Områdesgrupper och medborgarkontor.
- Omfattande kommunal information till hushållen genom flera olika kanaler.
- Botkyrkadialogen.
- Ungdomsfullmäktige.

Förbättringsområden

- Låta medborgarna direkt delta i den centrala budgetprocessen.
- Aktivera chatsidan på kommunens webbplats.

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Starka sidor

- Två av kommunens fyra centrala målområden är brukarorienterade, ”Medborgaren i centrum” och ”Brukaren i fokus”. Policys kring bemötande och dialog.
- Medborgarkontor.
- Tillgänglighetsanpassad webbplats.
- Resultat från brukarundersökningar är en hörnsten i kommunens kvalitetsarbete.
- Inrättat ett kvalitetspris som varje år delas ut till ett antal enheter.

Förbättringsområden

- Införa en elektronisk signatur som medborgarna/brukarna kan använda.
- Redovisa fler resultatavtryck efter införandet av det övergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystemet.

Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Starka sidor

- Tydligt politiskt uppdrag.
- Effektivt och väl förankrat styrsystem.
- Väl definierad roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän.
- Botkyrkamodellen med hållbar utveckling

Förbättringsområden

- Dokumentera och redovisa politikernas intryck från besök i verksamheter.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

Starka sidor

- Hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter.
- En anda och strukturer som främjar tvärsektorielt arbete.
- Strategiska styrgrupper och områdesgrupper.
- Många exempel på externa intäktskällor eller etablering av samarbete med externa organ för att utveckla servicen.

Förbättringsområden

- Dokumentera och redovisa förvaltningsledningens intryck från besök i verksamheten.

Område 5 Kontroll och rapportering

Starka sidor

- Styrmodell som skapar förutsättningar för en effektiv kontroll och rapportering.
- Resultaten från brukarundersökningar redovisas i uppföljningen.
- Insatser och resultat från förvaltningarna som deltar i tvärsektorielt samarbete redovisas i både tertialredogörelser och årsbokslut.
- Controllerfunktion och controllerinriktat arbete i syfte att stötta förvaltningarna att utveckla sina olika verksamheter.

Förbättringsområden

- Etablera ledningsstödssystemet för att underlätta uppföljningen av ekonomi, nyckeltal och resultat.
- Utveckla fler nyckeltal som omfattar kvalitativa resultat i rapporteringen från verksamhet.

Område 6 Personalpolitik

Starka sidor

- Medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov kartläggs regelbundet.
- Socialförvaltningen erbjuder personal att vara tjänstledig ett år för att arbeta med forsknings- och utvecklingsfrågor i den egna organisationen.
- Medarbetarenkäten och ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Kommunens arbete med ledarutveckling.

Förbättringsområden

- Infoga kostnader för exempelvis arbetstidsåtgång för deltagare och vikariekostnader i redovisningssystemet för kompetensutveckling.
- Enligt de fackliga företrädarna har den individuella lönesättningen haft dåligt genomslag.
- Flertalet fackliga ansåg att kvaliteten på medarbetarsamtalen är för låg.

Område 7 Verksamhetsutveckling***Starka sidor***

- Botkyrka tillämpar ett styrsystem som omfattar såväl ekonomi, verksamhet som kvalitet. I styrsystemet är begreppet åtagande centralt och omfattar alla dessa tre aspekter på styrning.
- Det går att följa kvalitetsarbetet från medborgare och medarbetare, förvaltningsledningar och nämnder upp till budgetprocessen i fullmäktige och tillbaka igen.
- Kvalitetsutmärkelsen.
- System för överföring av kompetens inom och mellan förvaltningar.
- Erfarenhetsutbyte mellan kommunens skolläda och chefer i näringslivet.
- Strategiskt arbete kring uppbyggnaden av intern IT-plattform.
- Samarbete och jämförande inom ramarna för Södertörnsnätverket.

Förbättringsområden

- Saknar övergripande beställare- och utförarekoncept.
- Utveckla och etablera ledningsstödssystemet inom samtliga förvaltningar.

Område 8 Kommun som samhällsbyggare***Starka sidor***

- Ett intensivt, omfattande och fruktsamt arbete med och för kultur-, fritids- och näringsliv samt ett aktivt arbete på den internationella arenan.
- Kulturhuset Subtopia där flera olika verksamheter möts samt de flesta skolor användas för andra ändamål vid sidan av skoltid.
- Kulturmånad, kulturläger och kulturskolan.
- Upplevelsesatsningen.
- Botkyrka kommuns näringslivsråd
- Nyföretagarcentrum och Subtopia.
- Samverkan mellan utbildningsförvaltningen och Svenskt Näringsliv.
- Samverkan mellan kommunens trespråkiga elever och företag etablerade utomlands.
- Inom ramen för EU:s program har Botkyrka mellan 2001 och 2005 fått över 50 miljoner kronor i medfinansiering till flera internationella projekt.

Förbättringsområden

- Inrätta en portal där exempelvis mindre företag kunde få tillgång till näthandel.

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Botkyrka kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering	10	9,5	95%
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	40	100%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	20	15	75%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	34	85%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	17	85%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	20	100%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	10	9,5	95%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	9,5	95%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	30	100%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	25,5	85%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	18	90%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	27	90%	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	20	100%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	18	90%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	11	55%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	36	90%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	14	70%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	14	70%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	18	90%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	18	90%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	10	100%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	18	90%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	18	90%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	18	90%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	38	95%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	20	100%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	12	60%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	20	100%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%				

Nedan presenteras en tabell som visar Botkyrkas resultat i jämförelse med de fyra andra kommuner som nominerats till utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2005.

Kriterium	Botkyrka 2005	Lomma 2005	Sunne 2005	Uddevalla 2005	Umeå 2005
1	91	64	56	76	66
2	88	68,5	58,5	81	69,5
3	95	76	73,5	86	80
4	82	69,5	65	75	82,5
5	86	52	61	76	71
6	82	64,5	76	67,5	78
7	78	57	26	68	71
8	94	72	76	80	90
Totalt	692	523,5	492	609,5	608

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Botkyrka kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Lomma (2005), Mora (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.