

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Huddinge kommun

18-20 september 2006

### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Huddinge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Ingmar Kärrsten, Falkenberg kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

## 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. Svenska Kommunförbundet använder 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.

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 förbättringsom-

råden 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 Huddinge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Huddinge kommun**

Huddinge ligger söder om Stockholms Stad och är efter denna kommun den folkrikaste i Stockholms län. Idag har kommunen knappt 90 000 invånare. Sedan 2002 har befolkningen ökat i snitt med drygt 700 personer per år.

Kommunen kan räknas som en ung kommun då befolkningen har fördubblats sedan 1960-talet. Bostadsbeståndet består till hälften av lägenheter i flerbostadshus och dessa är till största delen uppförda under 1960-1970-talen. Medelåldern i kommunen är 37,1 år vilket är relativt lågt jämfört med riket. Bidragande till denna låga siffra är att många av de studenter (15 000) som studerar i kommunen bor här.

När det gäller arbetstillfällena i kommunen är anställda inom ”utbildning och forskning” och ”vård och omsorg” överrepresenterade. Detta har sin orsak i att Karolinska universitetssjukhuset med tillhörande forskning och utbildning (Karolinska institutet) ligger i kommunen. Inom kommunens gränser finns även Södertörns högskola och Kungliga Tekniska Högskolan (syd). Andra kända områden för företagsamhet är Novum forskningspark knutet till biomedicinsk forskning och Kungens Kurva med ett mycket stort centrum för handel.

Hälften av kommunens yta består av omväxlande landsbygds- och naturområden. Inom kommunens gränser finns många tillfällen till natur- och friluftsliv. Bland annat finns nio naturreservat i kommunen.

### **Kommunorganisationen**

Till och med senaste valet styrdes Huddinge av en koalition mellan socialdemokraterna, vänsterpartiet och miljöpartiet. Denna mandatperiod styrs Huddinge av moderaterna, folkpartiet och kristdemokraterna tillsammans med det lokala partiet Drevikenpartiet.

Mandatfördelningen ser ut på följande sätt.

<b>M</b>	<b>FP</b>	<b>KD</b>	<b>S</b>	<b>V</b>	<b>MP</b>	<b>HP</b>	<b>DP</b>	<b>SD</b>	<b>Summa</b>
<b>18</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>61</b>

(HP=Huddingepartiet, DP=Drevikenpartiet)

Huddinge kommun är organiserad i en klassisk struktur enligt ”en nämnd, en förvaltning”. Verksamhetsnämnder är Kultur och fritidsnämnd, Socialnämnd, Äldreomsorgsnämnd, Miljönämnd, Samhällsbyggnadsnämnd, Gymnasienämnd, Grundskolenämnd och Förskolenämnd. Förvaltningsstrukturen avviker på två områden. Barn och utbildningsförvaltningen är utförare åt samtliga tre skolnämnder och Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen är utförare åt både Miljönämnden och samhällsbyggnadsnämnden. Kommunstyrelsen har en egen förvaltning som rymmer kansli, kontor

för ekonomi respektive personal samt avdelningar för information, exploatering, lokalplanering, näringsliv, IT, upphandling och service.

### Utvärderingen

Utvärderingen av Huddinge kommun genomfördes i september 2006 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

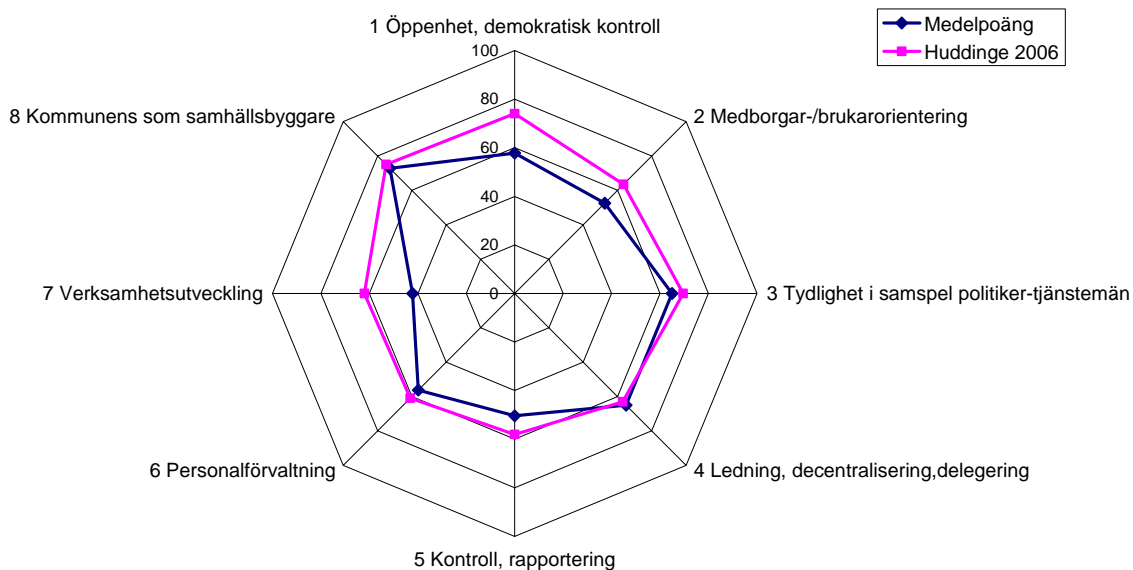
### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Huddinge kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	74
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	63,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	69,5
Ledning, decentralisering och delegering	63
Kontroll och rapportering	58
Personalpolitik	61
Verksamhetsutveckling	63
Kommun som samhällsbyggare	75
<b>TOTALT</b>	<b>527</b>

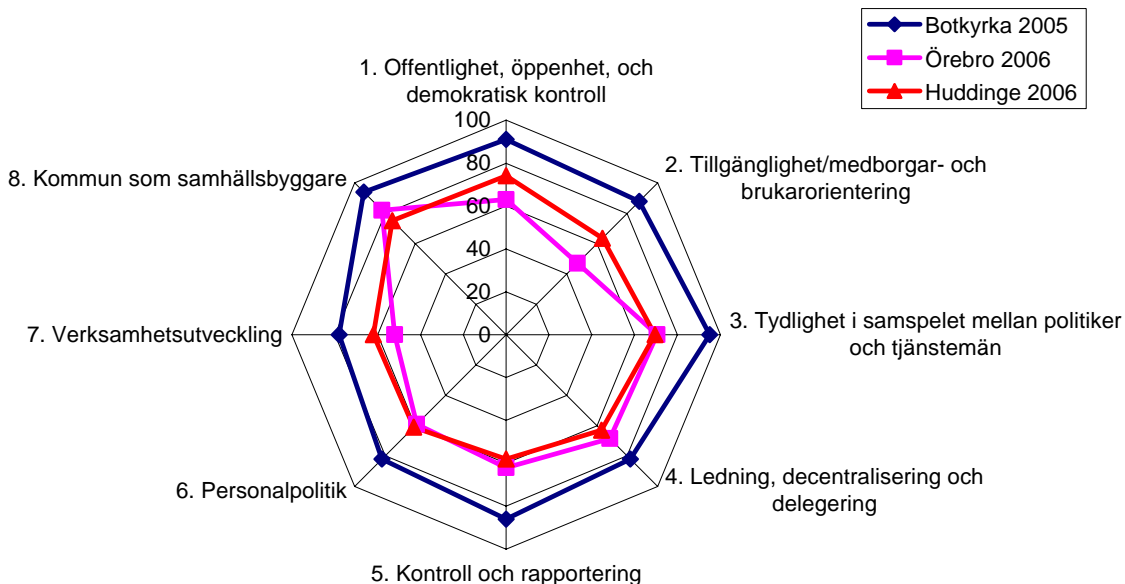
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Huddinges profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats.

**Medelpoäng Kommunkompasskommuner 2002-2006**



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 45-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

**Kommunkompassen, 3 kommuner**



**Sammanfattning av utvärderingen**

Huddinge kommun når ett bra resultat för att vara en kommun som gör utvärderingen för första gången. Kommunen uppnår 527 poäng, vilket jämfört med medel för alla utvärderade kommuner, 462 poäng, visar på många exempel på bra system utifrån Kommunkompassens perspektiv.

Ett annat tecken på styrka är den goda spridning kommunen uppnår på de olika bedömningsområdena. Huddinges poäng inritade i diagrammet ovan visar på en "rund" figur som indikerar att det inte finns några allvarliga brister inom något av områdena.

De två starkaste områdena om man jämför med övriga kommuners poängnivåer är område 1 - Offentlighet och demokratisk kontroll, samt område 7 - Verksamhetsutveckling.

Medborgarinflytande är ett starkt signum för Huddinge vilket ger avtryck i område 1. Basen i detta arbete bygger mycket på de olika geografiska områdena som finns i kommunen. En del av detta arbete kan härledas till tidigare åtgärder inom ramen för storstadssatsningen. Här är "Demokratiforum" som arrangeras flera gånger per år, "Framtidsverkstäder" och alla de medborgar-/brukarråd som finns i kommunen goda exempel på kanaler där Huddingeborna kan påverka kommunen. Kommunen för också ut information till medborgarna via olika kanaler, bl.a. genom annonsering, en egen tidning, kommunens hemsida. Även inom detta område finns utvecklingsområden, bl.a. genom att kommunen kan bli tydligare när det gäller att rapportera till invånarna kring vilka resultat kommunen uppnår.

Ett annat område där kommunen ligger långt framme, är inom område 7. Detta område betonar vikten av att en kommun behöver gemensamma system för att utveckla de olika verksamheterna så att de hela tiden kan bli bättre. Här ger kommunens satsning på ett medvetet kvalitetsarbete utslag. Kännetecknet för detta arbete i Huddinge är att kommunens styr- och uppföljningssystem utgör grunden för kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet kan sägas vara ett sätt att låta de politiskt antagna målen förstås och utgör grunden för tjänstemannaorganisationens arbete under budgetåret. En viktig dimension i detta arbete är då också uppföljning. Ett gott exempel i Huddinge är alla de fokusgruppsmöten som genomförs som en del i att skapa mål och att följa upp dessa. Andra intressanta exempel på utvärdering är "klassens kvalitetsrapport". Lärande jämförelser är ett område som är starkt betonat på flera ställen i Kommunkompassen. Ett tydligt inslag av detta finns i det samarbete som sker mellan Södertörnskommunerna och IKE vid Stockholms universitet. Här görs jämförelser inom flera områden med hjälp av de nyckeltal som tas fram och kalibreras mellan kommunerna.

Som tidigare nämnts hävdar sig Huddinge väl i hela kommunkompassen. Ska något förbättringsområde nämnas, så skulle det kunna vara att tydliggöra mål, både på kommunövergripande och på nämndsnivå, med hjälp av uppföljningsbara indikatorer. Huddinge har ett väl förankrat styr- och uppföljningssystem och dess "styrkraft" skulle kunna stärkas med hjälp av indikatorer som möjliggör mätbar uppföljning avseende ekonomi, volym och kvalitet. Ett annat utvecklingsområde skulle kunna vara att mer likartat utforma respektive nämnds verksamhetsplan och den uppföljning som bygger på denna. Detta skulle underlätta för KF- och KS-politiker som ansvarar för den övergripande riktningen i kommunen. Dessa åtgärder ger effekter framförallt inom område 3 och 5.

Det finns starka sidor inom alla områden i kommunkompassen för Huddinge. Likaväl finns det möjliga förbättringsåtgärder. Detta redovisas i detalj i nedanstående kapitel. Vilka åtgärder Huddinge bestämmer sig för att genomföra avgör kommunen självtifrån redan påbörjade utvecklingsprojekt, politisk inriktning, ekonomiska resurser,

m.m. Dock kan påpekas att en prioritering bör göras, då både stora omfattande och mindre förbättringsförslag presenteras i rapporten.

### **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?

#### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Huddingebornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och 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 många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Detta är ett starkt område i Huddinge. Man uppnår här 74 poäng, vilket är mycket över det medel som gäller för hittills utvärderade kommuner; 59 poäng. Område 1 är detta det område som tillsammans med område 7 ger den högsta poängnivån i Huddinges utvärdering.

#### **Information**

En nyckel till att skapa medborgarengagemang i en kommun är mycket och tillgänglig information kring vad som sker i kommunens beslutande och verkställande delar. I Huddinge kan invånarna via nätet få tillgång till sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och alla nämnder. För de flesta politiska organen finns även handlingar kopplade till föredragningslistorna. Det gäller inte vid utvärderingstillfället för samhällsbyggnads-, miljö- och kultur/fritidsnämnden. Här finns alltså fortfarande en viss förbättringspotential avseende kopplade handlingar till ärenden som ska upp till beslut. Ytterligare ett utvecklingsområde finns när det gäller att göra handlingar ännu mer tillgängliga. Några kommuner, t.ex. Umeå och Östersund, har gjort sitt diarium tillgängligt via nätet. Det gör att invånarna i dessa kommuner kan söka efter alla handlingar, inte bara de som är aktuella inför ett specifikt möte.

Ett annat sätt att sprida information kring viktiga handlingar som årsbokslut, verksamhetsplan, m.m. eller kring beslut, är att beskriva innehållet i lättläst och populär form. Det görs i Huddinge via kommunens egen tidning "Vårt Huddinge" som går ut till alla hushåll ca 7 gånger per år. En annan kanal för kommunal information är annonstidningen "Mitt Huddinge" som läses av ca 2/3 av invånarna. Kommunen köper annonsplats i denna tidning.

Det finns däremot inga snabbreferat till beslut på webben för KF, KS och nämnder. Det kan vara ett sätt att enklare föra ut information kring vad som har beslutats. Det finns många exempel på kommuner som tillämpar detta. Några av dessa är Orust, Södertälje och Karlshamn. Då gäller det framförallt för KF och i vissa fall även för KS. "Tunga" handlingar som verksamhet, budget och årsbokslut kan göras tillgängliga för en bredare målgrupp om de ges ut i light-versioner med en lättläst text och tilltalande layout. Detta finns inte i Huddinge. Kommuner som genomfört detta är bl.a. Lomma och Falköping.

### **Medborgarinflytande**

Ett av Huddinges starkaste dimensioner i detta område är möjligheten till medborgarinflytande. Kommunen har flera inarbetade kanaler där medborgarna kan nå in till och påverka kommunens politiker. Intrycket är att denna kultur av dialog med medborgarna har växt fram bl.a. genom tidigare satsningar då kommunen arbetat med stadsdelsnämnder och genom de projekt som genomförts inom ramen för storstads-satsningen. På detta område kan kommunen vara en förebild för andra.

En viktig kontaktväg med medborgarna är "Demokratiforum". Det är en länk mellan medborgarna och kommunen där man har kontakter med inbjudna medborgare, olika lokala råd, det lokala näringslivet och bostadsföretagen. Tanken är att demokratiforum ska sammanträda sex till åtta gånger om året ute i respektive kommundelsområde. Samtliga partier i kommunfullmäktige är representerade på mötet. Varje demokratiforum har 15 ledamöter. Viktiga frågor kan gå på remiss till demokratiforum. De vanligaste frågorna som diskuteras är frågor som rör fysiska företeelser (gator och torg) som finns i respektive område.

En annan satsning på delaktighet och möjlighet att påverka är "Framtidsverkstäder". Dessa genomförs i storstadsområdena (Vårby, Flemingsberg, Skogås). Visionsmöten har arrangerats och huvudfrågan har varit hur man vill utveckla bostadsområdet. Förbättringsarbetet koordineras av "möjliggörare" som är anställda av kommunen. Viktiga frågor som berörs är sådant som rör trygghet och säkerhet. I samband med exploatering i området Vårby har pengar skjutits till av exploatören för utveckling av området. De boende har varit engagerade i processen med att ta fram förslag till åtgärder.

Kommunen har sommaren 2006 fått ett anslag av justitiedepartementet för att starta ett projekt som har till mål att stärka medborgarinflytande för grupper som upplever utanförskap.

Huddinge kommun utnyttjar ofta olika medborgar- och brukarråd, som remissorgan inför beslut. En vanlig metodik som tycks användas systematiskt vid framtagning av idéer och förankring av beslut är fokusgruppsmetodiken. Den har använts bl.a. när kommunens folkhälso- och integrationsplan tagits fram.



Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag i Huddinge. I genomsnitt lämnas 5-6 förslag in per månad och det går via webben att följa var de befinner sig i processen. Det finns möjlighet för förslagsställaren att presentera förslaget på KF-sammanträde. Kommunfullmäktiges sammanträden och alla nämndssammanträden utom kommunstyrelsens, är öppna. Fullmäktiges sammanträden sänds via webbkamera och via kabel-TV.

Huddinge har drivit ett ungdomsfullmäktige på försök i två år. Projektet är nu avslutat och ska utvärderas.

Det finns en "Tyck till" sida på nätet. Här kan Huddingeborna skriva in frågor och inlägg till kommunen. Allt som skrivs in publiceras och kommunen garanterar svar på frågor.

### **Rapportering till medborgarna av resultat**

I Huddinge genomförs många olika former av utvärderingar av de tjänster som ges till brukarna. Det görs både nyckeltalsjämförelser och enkäter för att utröna kvalitet och kostnader. Bland annat finns en medborgarundersökning som görs vart annat år, där resultatet kan jämföras med andra kommuner. Resultatet från dessa utvärderingar används framförallt internt för att bedriva ett förbättringsarbete.

Här finns möjligheter till förbättringar för Huddinge. Idag finns det i kommunen ingen systematik när det gäller att avrapportera till medborgarna hur "bra" kommunen är. Vissa förvaltningar publicerar t.ex. resultat från brukarundersökningar som görs på nätet, vissa gör det inte.

Ett sätt att tydliggöra för invånarna hur väl kommunen utför sina tjänster är att återkommande publicera resultat från olika former av utvärderingar och undersökningar antingen på hemsidan eller i någon annan form. Om dessa resultat kan jämföras med andra kommuners resultat blir det också tydligare för Huddingeborna hur väl kommunen hävdar sig i förhållande till andra. Trollhättan är en kommun som samlat alla sina utvärderingar, revisionsrapporter, m.m. på ett gemensamt ställe på sin hemsida.

Ett annat sätt att visa på resultat är att visa hur väl kommunen lyckas uppnå de mål som kommunen föresatt sig att uppnå. Detta förutsätter att målen kan omsättas till mätbara indikatorer, som kan redovisas. Idag är inte kommunens årsredovisning, som finns på hemsidan, skriven på ett sådant sätt att graden av måluppfyllelse direkt kan utläsas.

**Sammanfattning område 1****Styrkor**

- Handlingar kopplade till föredragningslistor (KF, KS, nämnder – inte alla)
- Demokratiforum i kommundelar
- Framtidsverkstäder och ”möjliggörare” i storstadsområdena
- Många medborgar- och brukarråd
- ”Tyck till” på nätet

**Förbättringsområden**

- Diarium på Internet
- Snabbreferat av protokoll
- Light-versioner av tunga beslutshandlingar
- Rapportering av resultat till medborgarna

**Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket 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?

**Allmänt**

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare 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 för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Brukarfokus är på många sätt ett signum för Huddinge. Här når man 63, 5 poäng vilket ligger långt över medeltalet för alla utvärderade kommuner som är 52,5 poäng.

**Brukaren i centrum**

Huddinge kommuns vision bygger på delaktighet och dess koppling till brukarperspektivet förklaras på kommunens hemsida: ” Visionen delaktighet inspirerar oss att utveckla former för medborgarinflytande och sätt att engagera och involvera brukarna i verksamheten”. Delaktighet finns med som ett prioriterat område i alla verksamhetsplaner för 2006.

Delaktighetens praktiska tillämpning kommer till uttryck i bl.a. i den mångfald av fokusgrupper som används i samband med planering och utvärdering. Flera av de åtaganden som finns på verksamhetsnivå och som är en beskrivning av hur nämnden

ska förverkliga Kommunfullmäktiges mål på verksamhetsnivå, är beskrivna utifrån ett brukarperspektiv. Detta skulle kunna göras ändå tydligare om kommunen utförade sina utfästelser till brukarna i form av servicegarantier, tjänstedeklarationer, etc. Dessa är att betrakta som sista länken av kommunens styrkedja där mål och uppdrag förklaras för brukarna genom att kommunens olika tjänster beskrivs utifrån kvalitetsnivå. Många kommuner har idag arbetat med denna form av deklarerationer. Det gäller t.ex. Umeå, Lomma, Uddevalla och stadsdelarna i Stockholm (t.ex. Bromma och Skarpnäck).

### **Brukarinformation**

Huddinges information kring vilka tjänster man tillhandahåller och vart brukarna ska vända sig för hjälp är tydlig via kommunens hemsida. Här finns samlat på ett ställe de vanligaste frågorna och svaren. Kommunens olika skolor beskriver sig förutom kontaktuppgifter, med gemensamma rubriker. Dessa är: Så här når du oss, Läge och kommunikationer, Elevantal, Profil-inriktning-arbetsätt, Allmän beskrivning och Nyckeltal. Detta ger en tydlig jämförande information riktad till brukaren. Även om inte alla skolor har angett innehåll under alla rubriker, så är detta sätt att presentera olika enheter en förebild som andra kommuner kan lära av. Även äldreomsorgens enheter beskrivs avseende kontaktuppgifter och vilken typ av tjänster man erbjuder.

Det finns även andra sätt att ge viktig information till brukarna. Kommunen tar fram mycket tryckt verksamhetsinformation på olika språk, men på hemsidan är däremot engelska det enda alternativa språket till svenska. Ett gott exempel är kommunens funktion "Information Huddinge". Denna servicefunktion svarar på frågor om kommunal service och turism. Här kan medborgaren leda rätt i kontakterna med kommunens förvaltningar och andra myndigheter. Denna service är knutet till växelfunktionen. Dessutom finns denna informationsservice vissa tider ute i de olika stadsdelarna. En dag i veckan är "Information Huddinge" öppet kvällstid t.o.m. kl. 19.00. Huddinge har kommit en bit när det gäller e-service till invånarna. Gymnasieplats kan sökas via nätet. Det går också att låna böcker och boka lokaler denna väg. Skolan har tagit fram en ny IT-plattform (Rexnet) som ska fungera med inloggning för personal, elever och föräldrar. Här ska aktuell riktad information t.ex. från en speciell klass kunna ges till en förälder eller elev.

Ett förbättringsområde finns i Huddinge avseende information. En del av den information som kommunen ger ut följer ingen eller sin egna grafiska profil, vilket gör det svårare för brukaren att koppla till helheten. Det kan vara en fördel att tydligt signalera kommunhelhet genom att konsekvent använda sig av en kommungemensam grafisk profil.

### **Brukar- och medborgarundersökningar**

Kring system att undersöka vad brukarna tycker om kommunens tjänster är Huddinge ett gott exempel. Som nämnts tidigare genomför kommunen vart annat år brukarundersökningar tillsammans med Stockholms universitet och ett antal andra södertörnskommuner. Brukarundersökningar görs inom i stor alla verksamheter. Det tycks också att resultatet från brukarundersökningarna ingår i ett system där man utnyttjar resultatet för att genomföra förbättringar. Inom skolan ingår årliga brukarenkäter en viktig del i verksamhetens balanserade styrkort. Inom äldreomsorgen finns mål som säger att nöjdheten ska öka med 10 %. Liknande mål finns inom socialtjänsten.

Ytterligare vägar för att lyssna på brukarna är de fokusgrupper man utnyttjar i olika sammanhang, allt ifrån demokratiaspekter, planering och utvärdering av tjänster. Kommunen använder sig även av verksamhets specifika system. Inom skolan finns t.ex. utvecklingssamtal, klassråd, elevråd och på vissa enheter föräldrastyrelser med föräldrademokrati.

### **Synpunkts- och klagomålshantering**

Om kommunen kan sägas ha en god systematik när det gäller att mäta nöjdhet kring de långvariga förhållandena med sina brukare, så är inte kommunen lika tydlig med system när det gäller att mäta de spontana synpunkter och klagomål som kan uppstå i mötet med brukarna. Ett sådant system finns inom äldreomsorgen och inom handikappomsorgen. I övriga verksamheter finns ingen systematiskt hantering av dessa frågor. Ett utvecklingsområde för kommunen skulle kunna vara att införa ett kommunövergripande system för synpunkter och klagomål. Det skulle underlätta för brukaren att kunna lämna sin synpunkt var som helst i organisationen och veta att det är kommunen som ansvarar för att åsikten framförs till rätt ansvar och verksamhet. Ett gemensamt system skulle även underlätta för jämförelser mellan olika delar i organisationen avseende statistik kring vad som kommer in och hur detta åtgärdas.

Det finns många goda exempel på kommuner som har kommunövergripande system för synpunkts- och klagomålshantering. Lomma, Kungsbacka, Uddevalla och Orust är några av dessa kommuner.

### **Bemötande**

Bemötande och tillgänglighet är viktiga aspekter när det gäller mötet med brukaren. Inom detta område har Huddinge erbjudit utbildningar till "frontpersonal" angående "vårdskapsutbildningar". Dessutom har kommunanställda uppmanats att gå på enstaka föreläsningar i ämnet. Här finns utrymme för förbättringar. Det finns kommuner som tagit fram kommunövergripande rutiner och förhållningssätt för hur man ska bemöta brukaren, hur man ska svara i telefon, hur tillgänglig man ska vara, m.m. Kommunerna Trollhättan, Tyresö, Mark och Falköping som samverkat i det av Sveriges Kommuner och Landsting ledda projektet "KommunDirekt", har här flera goda exempel att visa upp. Kungälv kommun har utbildat alla sina medarbetare i bl.a. förhållningssätt till brukaren som en del i sin "Kungälvprocess".

#### **Sammanfattning område 2**

##### **Styrkor**

- Tydlig brukarfokusering i verksamheten
- Systematiskt arbete med fokusgrupper
- Jämförande beskrivningar av skolor och äldreboenden
- Medborgarkontorsfunktionen "Information Huddinge"
- Många brukarundersökningar

##### **Förbättringsområden**

- Servicedeklarationer, tjänstegarantier, etc
- Stärka den grafiska profilen
- Kommunövergripande synpunkts- klagomålshantering
- Rutiner och förhållningssätt i förhållande till brukarna, samt utbildning för alla

### **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?

#### **Allmänt**

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 skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Även inom detta område når Huddinge en hög poängnivå på 69,5 poäng. Medeltalet för utvärderade kommuner ligger här på 65 poäng.

#### **Styrkedja och enhetlighet**

Huddinge kommun har samlat sitt övergripande styrdokument "Mål och Budget", och samtliga nämnders verksamhetsplaner i en sammanfattande "Kommunplan". Detta ger en bra bild över hela styrkedjan, från kommunfullmäktige till respektive nämnd och deras verksamhetsområden. Huddinges "Kommunplan" kan tjäna som ett bra exempel på hur en kommun kan skapa en enhetlig bild av styrkedjan.

Kommunens övergripande inriktning definieras av den vision som knyts ihop under begreppet "delaktighet". Denna delaktighet ska genomsyra all verksamhet i kommunen, internt i organisationen, men även i mötet med kommuninvånare, företagare, institutioner och organisationer.

Under visionen har kommunen formulerat tre övergripande mål: "Demokrati/öppenhet", "Goda och jämlika levnadsvillkor", "Tillväxt och långsiktigt hållbar utveckling". Utöver dessa finns tre mål av strategisk natur: "Attraktiv arbetsgivare", "Sund ekonomi" och "Effektiva processer". Dessa mål beskrivs med relativt omfattande text i Kommunplanen. Inga kvantifierbara indikatorer anges för måluppfyllelse på denna nivå. Dessa sex mål är delområden för nämndernas "balanserade mål- och resultatbild" och utgör grunden i Huddinges modell för balanserad styrning. Detta knyter på ett tydligt sätt ihop kommunövergripande och nämndspecifik nivå i målkedjan. Ett gott exempel.

Dock används inte dessa sex målområden i alla nämnders balanserade målbild. I förskole-/grundskolenämnden och gymnasienämnden används två egna övergripande mål medan de strategiska målen är lika. Utvärderarna har inte kunnat se någon förklaring till att dessa nämnder använder sig av andra övergripande mål.

Kommunfullmäktige har utöver de övergripande målen angivit sju generella uppdrag till alla nämnder och ett varierande antal (3 - 12 st) riktade uppdrag till respektive nämnd. Dessa olika uppdrag uppgår tillsammans till 65 st. Uppdragen har karaktären av aktivitetsmål:

- ”KS ska stödja demokratiberedningen i projekt med syfte att öka valdeltagandet”
- ”Arbeta strategiskt för att minska övertalighet i grundskolan”, ”Intensifiera åtgärder för att hålla nere lokalkostnader och utnyttja lokaler optimalt” (Förskole-/grundskolenämnd).

En tolkning av förekomsten av dessa uppdrag som ligger vid sidan om de övergripande målen, skulle kunna vara att styrkraften i de mål som antas på kommunfullmäktigenivå är för svaga och att politiken behöver foga till komplement till målstyrningsmodellen.

Under den kommunövergripande nivån finns ingen enhetlig utformning av respektive nämnds verksamhetsplan. Det försvårar för utomstående betraktare och politiker inom Kommunfullmäktige som ska se ett helhetsperspektiv. Som tidigare nämnts är skolan mest avvikande genom att inte ha samma ”styrkort”. Man redovisar inte heller hur man förvaltar generella och riktade uppdrag.

Längst ned i kedjan på nämndsnivå finns åtaganden som beskriver vad nämnden ska göra under verksamhetsåret för att uppfylla målen. Även här avviker förskole-/grundskolenämnden, samt gymnasienämnden genom att de inte redovisar åtaganden i verksamhetsplanen.

Varje enhet upprättar egna handlingsplaner. Ett mycket tydligt exempel på hur kommunens styr- och uppföljningssystemet når långt ut i organisationen är inom skolan. Här bryts åtaganden ner på arbetslagsnivå. Varje medarbetare ska fylla på med personliga åtaganden som sedan tas upp på utvecklingssamtalet.

### **Mätbarhet**

Ett mål måste alltid på något sätt vara uppföljningsbart. Ett tydligt sätt att koppla uppföljningsbara indikatorer till målet. Dessa indikatorer kan utgöra bestämda nivåer som ska uppnås avseende, nöjdhet, kostnader, volymer, etc. Denna typ av mätbarhet på kommunens mål finns inte på övergripande nivå i Huddinge. Dessa mål kan inte ”mätas” på denna nivå utan kräver uppföljning på nämndnivå. Även på nämndsnivån finns få mål som följs upp via mätbara indikatorer. Det finns exempel inom socialnämndens verksamhetsplan på uppföljningsbara mål. Det kan handla om mål avseende brukarnöjdhet, svarsnivåer på medarbetarenkät, m.m. Även inom äldreomsorgen finns volym/kvalitetsindikatorer på vissa av målen. Däremot redovisar alla nämnder nyckeltal i verksamhetsplanerna. Dessa nyckeltal är däremot inte knutna till mål och kan för en oinsatt vara svåra att tolka.

Här finns ett utvecklingsområde i Huddinge. Att öka uppföljningsbarheten på mål, även de kommunövergripande, kan vara ett sätt att öka koppling mellan ekonomi och verksamhet, samt att öka styrkraften i de mål som antas. Det finns många kommuner som arbetar med mätbara mål, även på kommunfullmäktigenivå. Botkyrka, Trollhättan, Sundsvall och Östersund är några av dessa kommuner.

## Uppföljning

Kommunens årsrapport avrapporterar de övergripande målen och de strategiska målen genom att redovisa ett ”slumpmässigt” urval av aktiviteter för några verksamheter. Detta ger ingen heltäckande förståelse för den utomstående läsaren i vilken grad dessa övergripande mål har uppnåtts. För att få en större insikt kring hur väl kommunen lyckas med att uppnå sina mål, måste den intresserade titta på respektive verksamhetsuppföljning. Hur dessa verksamhetsuppföljningar ser ut varierar mellan olika nämnders ansvarsområden.

Förskolan, grundskolan och gymnasieverksamheten avlämnar kvalitetsrapporter som är en redovisning av måluppfyllelse. Här arbetar man med en intressant metod genom att skapa styrtal som visar den samlade graden av måluppfyllelse på flera olika mål som mäts bl.a. med hjälp av svar från elevenkäter. Måluppfyllelsen i dessa delar sammanvägs till ett index graderat från 1-10. Kan detta tillämpas även i andra verksamheter?

I socialnämndens verksamhetsberättelse anger man att det inte har gått att återrapportera måluppfyllelse p.g.a. av stora omorganisationer i verksamheterna under året.

Förutom årsbokslutet redovisar delårsbokslutet måluppfyllelse utifrån de övergripande målen och strategimålen. Det görs framförallt i form av rapportering av olika aktiviteter som genomförts. Mätbara resultat finns endast till viss del inom förskolan, grundskolan och gymnasieverksamheten rapportering.

Det finns förbättringssteg som skulle kunna tas avseende uppföljning. Det första är att tydliggöra för organisationen och medborgarna hur stor uppfyllelsen av målen på olika nivåer är. Detta hänger till stor del ihop med hur tydliga målen är formulerade och om de går att ”mäta”. Det andra skulle kunna vara att redovisa måluppfyllelse och resultat på ett mer likartat sätt, vilket då hade underlättat för kommunstyrelsen och slutligen kommunfullmäktige att göra en verksamhetsjämförande helhetsbedömning. Det kan finnas exempel att lära av de 21 kommuner som samverkar i det av Sveriges Kommuner och Landsting ledda projektet ”Mål och riktlinjer för verksamheten”. Ett övergripande syfte har i projektet varit att tydliggöra verksamhetsstyrningen i ett budgetperspektiv.

Intrycket är att avrapportering av den ekonomiska situationen är tydlig. Rapporter görs varje månad. Och budgetprognoserna (helårsutfall) som görs är utförligare än tidigare.

## Delegation och olika roller

Som vid många andra kommuner finns det en hög grad av delegerat ansvar från nämnd till respektive förvaltning. Det gäller dels frihet att arbeta inom budgetramar för respektive verksamhetsområde, dels anställningsansvar. Tydligast är delegationen inom barn och utbildningsförvaltningen, där många av besluten ligger på respektive enhetschef.

Det intryck som ges till utvärderarna vid intervjuerna är att de olika rollerna som finns för politiker och tjänstemän i Huddinge är relativt klara. Detta trots att det inte finns något formellt dokument som beskriver och definierar vad som ingår i politikens ”Vad-frågor” och tjänstemännens ”Hur-frågor”. En tolkning kan vara att kommunens fokusering på att arbeta med styr- och uppföljningssystemet ger en tydlig bild av vem som ansvarar för vad. En annan orsak kan sökas i den utbildning som ges kommunpolitikerna inför varje ny mandatperiod. Här tas frågor upp som berör rollfördelning och utbildningen berör även specifika Huddingeförhållanden.

En tredje orsak till klarhet i roller nämns av flera av de intervjuade. De ansåg att det finns ett positivt diskussionsklimat i kommunen och det förekommer en löpande dialog mellan politiker och tjänstemän. Denna dialog skapar förståelse och löser problem som kan uppstå i den ”gråzon” mellan politikens och tjänstemännens ansvar.

Det finns flera återkommande arenor där det kan förekomma dialog mellan ledande politiker och tjänstemän. Kommundirektören träffar KS ordförande en gång i veckan. Inför kommunstyrelsens sammanträden träffar flera av förvaltningens chefer kommunalråden och nämndordförandena. En gång per år har tjänstemannaledningen budgetkonferens med kommunalråden och nämndordförandena. Här representeras endast majoriteten. Vid två tillfällen har dessutom kommunens ledande kommunalråd, kommundirektör och ekonomichef en dialog med respektive nämndordförande och förvaltningschef kring mål och budget (våren) och verksamhetsplan (hösten). Vidare träffas KS-ordförande, kommundirektör, exploateringschef, ordföranden i samhällsbyggnadsnämnden samt chefen för samhällsbyggnadsförvaltningen kring gemensam samordning kring den fysiska planeringen.

### **Jämförelser vid uppföljning**

Det finns i Huddinge ett digert jämförelsematerial avseende olika nyckeltal som tas fram av södertörnkommunerna i samarbete med Stockholms universitet. Många av dessa mått är kostnadsmått och de används enligt uppgift i samband med budget och verksamhetsuppföljning för att se jämförbarhet med andra kommuner. Mer om detta arbete under beskrivningen av område 7.

#### **Sammanfattning område 3**

##### **Styrkor**

- Väl definierad styrkedja med samlad kommunplan för alla mål i verksamhetsplaner
- Balanserade styrkort knyter ihop nämnders mål
- Måluppfyllelse-index inom skolan
- Klara roller politiker – tjänstemän
- Positivt diskussionsklimat i organisationen, politiker - tjänstemän

##### **Förbättringsområden**

- Uppföljningsbara mål på kommunövergripande nivå
- Mer likartad beskrivning av verksamhetsmål – åtaganden och uppföljning av dessa
- Tydligare indikatorer för uppföljning av mål
- Tydligare redovisning av måluppfyllelse på övergripande nivå



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

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt 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?

#### **Allmänt**

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.

Det är bara inom detta område som Huddinge inte når en bit över det medel som gäller för alla utvärderade kommuner. Här hamnar man på i stort sett samma nivå med 63 poäng.

#### **Delegation av ekonomiskt ansvar och personalansvar**

När det gäller fördelning och delegering av ansvar inom respektive förvaltning, är intrycket att det fungerar lite olika. Om det beror på att delegationsordningen faktiskt är olika eller om det beror på att en praxis har utvecklats är svårt att avgöra. Den sammanfattande bilden är att kommunens enheter själva kan anställa personal inom ram och organisationsstruktur. Organisatoriska förändringar kan inte göras på denna nivå, utan måste lyftas till nämnd. När det gäller disponering av över- respektive underskott i budgeten, så har detta inte prövats fullt ut på grund av den kärva ekonomiska situation som tidigare har rått. Förvaltningsbalans i budget är överordnad enheternas budget. Att enheter fått bära med sig underskott har skett flera gånger. Det finns även något exempel inom skolan där enheter fått bära med sig överskott mellan budgetår.

#### **Samarbete**

Ett tecken på förståelse för helheten är att det förekommer många former av tvärsektorielt samarbete, där medborgar- och brukarperspektivet går före organisationsperspektivet. Så är fallet i Huddinge. Det finns många exempel på hur olika förvaltningar arbetar för samma mål. Sprunget ur den tidigare storstadssatsningen har alla nämnder ett gemensamt uppdrag att i kommunens olika geografiska delar utgå från ungdomsperspektivet i vardagsarbetet. Det finns gemensam ledningsgrupp för detta arbete,

samt olika ledningsgrupper i kommunens olika stadsdelar. Det upprättas olika områdesplaner i detta arbete.

Andra exempel på tvärsektoriella infallsvinklar i det kommunala arbetet är arbetet med folkhälso-, alkohol-, drog-, handikapp-, integrations- och hållbarhetsfrågor (Agenda 21). Alla dessa områden beskrivs i olika program med mer eller mindre tydliga mål och aktiviteter som ska genomföras. En fundering som kan göras kring dessa handlingsplaner är deras förhållande till kommunens övergripande mål och budget. Kopplingarna i dessa handlingsplaner till det centrala styrdokumentet är inte tydliga, trots att dessa planer gäller alla i organisationen.

Huddinge har ett omfattande samarbete med andra organisationer för att ytterst breda insatserna riktade till kommuninvånarna. Några av dessa samarbetsformer kan nämnas:

- Södertörns högskola har ett regionallt utvecklingscenter, som erbjuder kompetensutveckling till Södertörnskommuner
- HUSAM – ett samarbete med försäkringskassan och arbetsförmedlingen. Syftet är rehabilitering och målgruppen är ”människor som faller mellan stolar”. Det finns en gemensam styrgrupp och man är på väg att skapa ett finansiellt samarbete.
- Huddingegymnasiet samarbetar med Karolinska Institutet kring forskarutbildning
- Sågbäcksgymnasiet har entreprenörsskola. Samarbetar bl.a. med ICA och Toyota. Gymnasiet tillhandahåller Trainees för företag som ligger i Kungens kurva.
- ACT-projektet, finansierat med ”Miltonpengar”. Mål är att besöka missbrukare och samarbete sker med landstinget.
- ”Medling” – medling mellan förövare – brottsoffer. Samarbete med Värmdö kommun.
- Gemensam tillsyn av folköl och tobak. Samarbete med Haninge.
- Skolan och kulturverksamheten samarbetar med tidningen ”Gringo” i Vårby gård
- Skolan samarbetar med Rädda barnen kring läxläsning.

Det finns många fler samarbetsprojekt än de som beskrivs ovan. När det gäller samarbete med andra aktörer, kan Huddinge vara en förebild för andra.

Kommunen har tagit fram en projektstyrningsmodell. Här beskrivs vad som ska definieras som ett projekt. De ska innehålla definierade och angivna mål, tid, resurser och arbetsformer. I modellen anges att projektbeskrivningen ska innehålla mål, budget (inklusive resursbehov i form av arbetstid), samt projektledarskap. Intrycket är att denna projektledningsmall inte används på ett genomgripande sätt. För många av de ovanstående samarbetsformerna är inte beskrivna enligt mallen. Det går att hävda att de enligt definitionen inte fullt kan räknas som projekt, men de genererar kostnader, om

inte på annat sätt så genom den arbetstid som används. Här finns en förbättringspotential genom att tydligare beskriva och kostnadsredovisa samarbetet.

### **Chefens uppdrag och arbete**

Inom de olika verksamheterna har chefer två olika uppdrag. Dels ska hon/han administrera och leda verksamheten utifrån brukarens behov så att personalens kompetens och förmåga utnyttjas på bästa sätt. Dels ska hon/han företräda det kommunövergripande perspektivet och utifrån detta leda verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv. Detta kan beskrivas som ett personligt uppdrag i form av ett kontrakt eller någon form av uppdragsbeskrivning. Ett sådant uppdrag kan också göra det enklare att utvärdera den enskilda chefens arbete. Exempel på detta har inte utvärderarna kunnat finna i Huddinge. Inspiration kan kommunen kanske finna internt i de personliga åtaganden som görs för personalen inom skolan.

Intrycket som helhet när det gäller ledarskap i Huddinge, är att det tycks fungera väl. Det finns systematik kring återkommande möten för respektive förvaltnings chefer. Både den vertikala och horisontella kommunikationen mellan olika chefer i organisationen tycks fungera väl.

#### **Sammanfattning område 4**

##### **Styrkor**

- Hög grad av delegering
- Många exempel på tvärsektorieellt samarbete
- Projektstyrningsmodell

##### **Förbättringsområden**

- Mer konsekvent användning av projektstyrningsmodell
- Kostnadsberäkning av alla projekt
- Personliga uppdragsbeskrivningar för chefer i Huddinge

### **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

#### **Allmänt**

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, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag 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 tradi-

tion av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsspektiv.

Medel för de utvärderade kommuner inom detta område är 50 poäng. Huddinge uppnådde på detta område 58 poäng.

### **Rapporteringssystem**

Huddinge har ett tydligt avrapporteringssystem avseende framförallt ekonomi. En månadsuppföljning görs sammantaget och per förvaltning och presenteras för kommunstyrelsen. Verksamhet presenteras till viss del i delårsbokslut. Det som idag saknas är ett system där man tydligare under budgetåret kan följa hur verksamheten avseende olika nyckeltal och volym/kvalitetsindikatorer utvecklar sig.

Det pågår idag ett arbete med att ta fram ett ledningsinformationssystem som i framtiden just ska bära på denna information. Primärt ska här läggas in mått som tankas ner från respektive ekonomi- och personalsystemet. Steget därpå blir just att försöka få in olika typer av verksamhetsmått. IT-plattformen för systemet finns redan på plats. I utvärderarnas ögon verkade projektet så långt det kommit mycket lovande. Utmaningen för Huddinge blir att även försöka få in kvalitetsmått i systemet.

### **Rapportering av projekt och tvärsektorielt samarbete**

Som tidigare nämnts har Huddinge kommun tagit fram en projektstyrningsmodell som ska användas i alla verksamheter. Då denna inte använts så frekvent, görs inte uppföljningen av projekt och tvärsektorielt samarbete på något enhetligt sätt. Dock när det gäller större exploateringsprojekt inom samhällsbyggnad, finns en projektledningsmodell, Plexman, som alltid följs. Här anges även hur projekten ska följas upp.

### **Redovisning av kostnader**

Ett sätt att tydliggöra kostnader i förhållande till levererad tjänst är att dela upp alla kostnader och knyta dem till en levererad enhet av det som produceras. Det kan då handla om kostnad för hemtjänstimme, elev, vårdplats m.m. Detta kan underlätta resonemang kring produktivitet och effektivitet i verksamheten. I Huddinge finns denna typ av kostnadsbudgetering inom skola, gymnasium, äldreomsorg och LASS-verksamhet.

Internt har kommunen medvetet valt bort att knyta kostnader till levererade tjänster, då man har upplevt att detta genererar mer kostnader i form av administration m.m. än vad systemet kan spara genom att kostnaderna blir tydliga. Idag förekommer nästan ingen interndebitering.

### **Avvikelsehantering**

Kommunens avvikelsehantering är i stort bara fokuserad på ekonomi. Det finns en economicontroller i organisationen som endast har uppdraget att granska ekonomi. Åtgärder som kan behövas bygger på identifierade avvikelser i månadsrapporteringen avseende ekonomi. Hantering av dessa åtgärder ligger oftast inom kommunens tjänstemannaledning. Den kan även lyftas till politisk nivå, genom att KS begär in en noggrannare redogörelse. Det finns idag inget enhetligt avvikelsehanteringssystem avseende verksamhet i förhållande till de mål som är uppsatta. Här kanske det planerade ledningsinformationssystemet kan underlätta för att identifiera avvikelser i förhållande till framtagna nyckeltal och indikatorer.

**Sammanfattning område 5****Styrkor**

- God ekonomiuppföljning
- Arbete med ledningsinformationssystem
- Inslag av kostnadsbudgetering

**Förbättringsområden**

- On-lineuppföljning av verksamhetsmätt
- Kvalitetsmätt i ledningsinformationssystemet
- Tydligare och mer enhetlig uppföljning av projekt
- Avvikelsehantering avseende ”verksamhetsmätt”

**Område 6 Personalpolitik**

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

**Allmänt**

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 bl.a. på grund av 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 detta område når Huddinge 61 poäng jämfört med medelvärdet för utvärderade kommuner som ligger på 56 poäng.

**Kompetensutveckling**

Huddinge har upprättat en övergripande personal- och kompetensutvecklingsplan. I denna har kommunen identifierat svårrekryterade yrkesgrupper och grupper där det kommer att ske stora avgångar i framtiden. Man har i denna plan satsat på vidareutbildning av egen personal för att höja deras kompetens. Det har hittills berört bl.a. socialsekreterare och barnskötare. Idag finns en budget på 6 Mkr för centrala kompetensutvecklingsinsatser.

På individnivå finns ett mål att alla anställda ska ha en egen kompetensutvecklingsplan. Arbetet är nystartat och utgår från medarbetarsamtalet (PLUS-samtalet). Den senast genomförda medarbetarenkäten visar att 60-70 % av personalen har individuella utvecklingsplaner. Hur utbildningen ges i förhållande till dessa individuella utvecklingsplaner följs idag inte upp på något enhetligt sätt. Det är upp till varje förvaltning att följa detta på sitt sätt. Att kostnadsbudgetera den utbildning som sedan sker på individuell nivå kan vara svår bl.a. på grund av att en hel del utbildning som sker görs internt utan

större kostnader för externa insatser. Ett sätt som en del kommuner resonerat kring är att följa hur mycket tid som läggs på kompetensutveckling.

### **Individuell lönesättning**

Individuella lönekriterier finns för alla verksamheter i Huddinge. En ny central lönepolicy som betonar arbetsprestation och resultat finns framtagen. Denna ska vara grund för nya lönekriterier som ska tas fram. Denna lönepolicy ska implementeras och sedan användas från och med 2008. De nya lönekriterierna ska vara "prestations- och resultatbaserade".

Det kan vara värt att nämna att det inom socialtjänsten finns ett system med grafikationer för extra arbetsinsatser som omorganisationer, krishantering, m.m. Detta system återfinns enligt uppgift inte i någon annan verksamhet.

### **Arbetsmiljöarbete**

En övergripande medarbetarenkät har genomförts i samarbete med TEMO år 2004 och 2005. Nästa undersökning ska genomföras under 2007. Resultatet är delvis jämförbar med andra kommuner. Enkäten har varit webbaserad och svarsfrekvensen har varit relativt hög, knappt 80 %. Störst fokus ligger på frågor om den fysiska miljön. I samband med lokala skyddsronder som genomförs på de flesta enheterna görs "Huddingeenkät" med frågor på psykosocial arbetsmiljö.

Enligt de rutiner som finns ska resultatet från arbetsmiljöundersökningarna analyseras och omsättas till handlingsplaner på respektive enhet. Hur detta genomförs och om handlingsplanerna leder till förbättringar har inte följts upp centralt i kommunen. Vid intervjuerna framkom att det ser olika ut kring dokumentation och åtgärder i olika delar av organisationen. Det finns möjligheter till förbättring i kommunen avseende kvalitetssäkring av analys och handlingsplaner som en följd av arbetsmiljöundersökningar.

### **Medarbetarsamtal**

Medarbetarsamtal (PLUS-samtal) genomförs enligt senaste arbetsmiljöenkäten hos 85 % av de anställda i kommunen. Det finns idag fortfarande enheter som har många underställda per chef, t.ex. inom äldreomsorgen. Här kan det vara svårt att hinna med att genomföra kvalitetssäkrade medarbetarsamtal med alla anställda.

Enligt kommunens rutiner ska handlingsplaner upprättas utifrån de genomförda medarbetarsamtalen. Det finns en centralt framtagen mall för hur dessa ska se ut. Hur denna följs ser lite olika ut. Kommunen upprättar även hälsoöverenskommelser med medarbetarna. Inom skolan bryts åtaganden i verksamhetsplanen ner på arbetslagsnivå. Varje medarbetare ska fylla på med personliga åtagandens som sedan behandlas på medarbetarsamtalet. Detta kan tyckas vara ett system som skulle gå att tillämpa i hela organisationen för att låta styrkedjan löpa ner till den enskilda arbetstagaren. Det kan vara ett förbättringsområde för Huddinge.

### **Ledarutveckling**

Kommunen har hittills erbjudit ett frivilligt ledarskapsprogram riktat till kommunens chefer. I snitt har ca 250 chefer deltagit per år sedan 2003. Innehållit i utbildningen har bestått av en grundläggande del på 4-5 dagar som varit inriktad på "hårdvara" kring lagstiftning, rutiner, m.m. som rör chefsrollen. Utöver detta har det funnits en

fördjupningsdel som berört ledarskapsfrågor. Enligt uppgift ska programmet bli obligatoriskt från och med år 2007. Tanken är att utbildningen ska leda till ett "chefsörkort".

Utöver denna chefsutbildning genomför kommunen ett trainee-program för personer i organisationen som bedöms vara möjliga "chefsämnen" i framtiden. Andra planer som diskuteras inom snar framtid är uppstart av ett mentorsprogram. Detta program ska även innehålla möjlighet till mentorer i extern verksamhet.

### **Sammanfattning område 6**

#### **Styrkor**

- Övergripande personal- och kompetensutvecklingsplan
- Mål att alla ska ha personlig utvecklingsplan
- Gratifikationer inom socialförvaltningen
- Regelbundna medarbetarenkäter
- Personliga åtaganden i skolan
- Trainee-program

#### **Förbättringsområden**

- Kvalitetssäkring och uppföljning av handlingsplaner inom arbetsmiljöarbetet
- Personliga åtaganden för alla
- Obligatorisk chefsutbildning

### **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?

#### **Allmänt**

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 standarder 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.. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Detta är ett område som ofta är relativt outvecklat i svenska kommuner. Här hävdar sig Huddinge starkt med 62 poäng mot ett medel på 42 poäng för de kommuner som utvärderats.

### **Kvalitetssystem**

Sammanfattningsvis kan sägas att Huddinge har ett system för kvalitetsarbete. Detta system är egenutvecklat och det knyts framförallt till en kvalitetssäkring och förankring av styr- och uppföljningsprocessen. Några signum för arbetet är dialog med både brukare och medarbetare kring mål och uppföljning av dessa. Brukarna är en viktig del i processen och det märks bl.a. genom det stora antalet fokusgruppsamtal som genomförs i olika delar av verksamheten. Ett spännande exempel som rönt uppmärksamhet utanför kommunen, är klassens kvalitetsredovisning. Här utvärderar klasserna i 13 av 20 rektorsområden skolans mål och resultat samt föreslår förbättringar. Arbetsättet har även spridit sig till andra skolor. Ett annat signum för Huddinges kvalitetsarbete är genomförande av processkartläggningar som ett sätt att förstå hur arbetet praktiskt genomförs i olika sammanhang och utifrån denna kartläggning genomföra förbättringar.

Organisatoriskt har kommunen en kvalitetschef med överordnat ansvar för kvalitetsarbetet i kommunen. Till denna funktion finns ett nätverk av kvalitetssamordnare i olika förvaltningar.

### **Lärande jämförelser**

Det finns många exempel på lärande jämförelser där olika verksamheter träffar andra med liknande uppgifter för att lära. Några kan nämnas:

- Lantmäteri- och verksamheten arbetar tillsammans 14 kommuner med bl.a. kollegiegranskning, gemensamma enkäter och andra jämförelser för att lära av varandra.
- Skolan har arbetat i "Aktiv Skola" som var ett statligt initiativ där 32 kommuner medverkade från början. Projektet är nu avslutat, men en grupp där Huddinge ingår fortsätter för att i nätverksform lära och utbyta erfarenheter.
- Myndigheten för skolutveckling har startat ett nätverk för förskola, grundskola, gymnasium där Huddinge ingår med 5 andra kommuner.
- Socialtjänsten har tillsammans med några andra kommuner gått med i ett projekt lett av Umeå Universitet och Socialstyrelsen för att förbättra missbruksvårdens möjligheter att utvärdera och utveckla sina insatser. I projektet användas en standardiserad intervju metod (ASI).

Det finns ytterligare exempel på lärande jämförelser.

Ett viktigt projekt är det samarbete som sker mellan Södertörns kommunerna och Stockholms universitet kring att ta fram gemensamma nyckeltal. En grundtanke är att kommunerna ska kalibrera sina nyckeltal bättre och därigenom kan de också göra fler rättvisande jämförelser. Det görs jämförelser på alla verksamhetsområden. Mycket av de nyckeltal som tas fram berör kostnadsjämförelser av olika slag. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att hitta fler kvalitetsmått som beskriver de tjänster som kommunerna levererar i olika verksamheter.



Ska något område nämnas som kan vara ett förbättringsområde för Huddinge, så kan det vara att det inte görs så många jämförelser på kommunövergripande nivå. Går det att jämföra Huddinge utifrån ett helhetsperspektiv med andra kommuner. Här kan de jämförande kvalitetsnätverk som koordineras av Sveriges Kommuner och Landsting tjäna som exempel. Sverige Kommuner och Landsting driver även ett projekt kallat "Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning" där man försöker jämföra kommuner utifrån ett medborgarperspektiv. I detta projekt kan det finnas uppslag för förbättringar.

### **Anställdas idéer och kreativitet**

Kommunen har ingen övergripande hantering när det gäller system för att fånga upp goda idéer hos de anställda. Varje förvaltning och verksamhet arbetar på lite olika sätt. Skolan har egna skolutvecklingsgrupper. En av dessa arbetar med "pedagogisk soppa" på kvällstid, där anställda som arbetar på nya sätt föreläser för övriga. Inom äldreomsorgen finns ett antal ombud för olika områden, t.ex. kost. Dessa ska fånga upp tankar och synpunkter bland personal och brukare för att utveckla verksamheten. Att var och en arbetar på sitt sätt leder till att det inte förekommer så stor del av överströmning av idéer mellan verksamhetsområden. Här skulle en förbättring kunna ske. Ett exempel att lära av är de interna mässor som både Kungsbacka och Kungälv kommun arrangerat kring vissa frågor för att sprida goda idéer.

Ett annat viktigt inslag för att stimulera att nya idéer prövas, är om ledningen kan uppmärksamma dem som vågar pröva nytt. Detta görs till viss del inom skolan i Huddinge genom att låta goda förebilder få synas under den "pedagogiska soppan". Ökad uppmärksamhet för "internt entreprenörskap" skulle kunna vara ett förbättringsområde för Huddinge. Detta kan göras med ekonomiska medel (Nacka och Karlshamn har prövat detta), men skulle även kunna göras genom att tydligt lyfta de goda exemplen med riktad uppmärksamhet. Här finns några kommuner som prövar egna kvalitetsutmärkelse, t.ex. Stockholm, Göteborg, Umeå, Tyresö och Östersund. Det finns även enklare modeller för uppmärksamhet.

### **IT-system**

Totalt sett kan Huddinge anses ha en god standard på sina stödjande IT-system. Alla har tillgång till ett gemensamt Intranät med "modern" layout. Allt material är öppet för alla, men olika verksamheter har sina egna ingångar. Här finns samlat allt av blanketter, mål, uppföljning, information m.m. Enligt uppgift ska i princip alla i kommunen ha tillgång till en egen dator eller en som är tillgänglig på arbetsplatsen.

Exempel på andra IT-system som används är ekonomisystem med elektronisk fakturahantering och ett PA-system med självregistrering. Båda dessa system är relativt nya och håller god standard. Ett intressant arbete som nämnts tidigare i denna rapport är det som görs i det övergripande verksamhetsledningssystemet som ska kunna plocka nyckeltal från andra system och presentera dem utifrån ett ledningsperspektiv. Tanken är att kommunfullmäktiges balanserade mål- och resultatbild ska ligga till grund för hur nyckeltalen presenteras i ledningssystemet. En utmaning för Huddinge är att även kunna lyfta in kvalitetsmått i detta system.

**Sammanfattning område 7****Styrkor**

- Egenutvecklat kvalitetssystem fokuserat på styrning - uppföljning
- Brukarfokusering i kvalitetsarbetet
- Processkartläggningar
- Många exempel på benchmarking
- Nyckeltal - Södertörn

**Förbättringsområden**

- Lärande jämförelser på kommunövergripande nivå
- Stimulera och belöna goda idéer och internt entreprenörskap
- Vidareutveckling av ledningsinformationssystem, bl.a. med kvalitetsmått

**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?

**Allmänt**

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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

På område 8 får Huddinge 75 poäng, vilket är den högsta nivån för de åtta områdena som utvärderats. Detta område brukar ge höga poäng för de kommuner som utvärderas. Snittet för alla utvärderade kommuner ligger här på 73 poäng.

**Förenings- och kulturliv**

Kommunens kontakter med föreningslivet sker dels i mötet med enskilda föreningar efter behov, dels via en årlig träff som arrangeras för kommunens 150 olika idrottsföreningar. Kommunen kan ge olika former av projektbidrag riktat till föreningar. Ett intressant sådant är idrottsföreningar som agerar faddrar i områden där de inte själv verkar för att starta upp idrottsaktivitet bland ungdomar. Utöver detta har kommunen 0-taxa för lokaler som hyrs ut till föreningar.

Utöver det som nämns ovan ger kommunen föreningar aktivitetsstöd och man ”köper” även skötsel och service av föreningar för deras egna anläggningar.

Huddinge har ingen framtagen kulturstrategi. Inriktningen för kulturarbetet beskrivs i verksamhetsplanen för kultur- och fritidsförvaltningen. Kända kulturevenemang i Huddinge är ”Huddingedagarna” – två dagar då kultur-, förenings- och näringsliv visar upp sig, ”Huddinge jazzdagar”, två dagar med fria utomhuskonserter med jazz och ”Tusen meter konst” där kommunen och även grannkommuner presenterar konst av lokala konstnärer.

## Näringsliv

Huddinge har ett dynamiskt näringsliv med visst fokus på dels den kunskapsintensiva industrin knuten till Universitet och högskolor, dels handel knutet bl.a. till det stora kommersiella centrat ”Kungens kurva”.

Det finns ett flertal olika mötesforum för kommunen och näringslivets aktörer. ”Näringslivsrådet”, tillika styrgruppen för Huddinges varumärkesbyggande kring devisen ”Kunskap berikar Huddinge”, består av representanter från det lokala näringslivet, högskolerådet (KI, Högskolan Södertörn, KTH, m.m.), handelskammaren och kommunen. Detta är även en mötesplats där frågor som rör näringslivsutveckling diskuteras.

Arena Huddinge är ett marknadsföringsbolag som ägs av näringslivet med stöd av Huddinge kommun. Bolaget mål är att stärka bilden av Huddinge, främja tillväxten och öka kommunens attraktionskraft.

Mötesplats Huddinge är ett evenemang som arrangeras årligen för Huddinges företag. Tanken är att dessa ska lära känna varandra bättre och att nya kontakter ska knytas.

Kommunen bjuder in till frukostmöten för näringslivet ca fyra gånger per år.

Kommunen är delägare/finansiär i inkubatorverksamheten som drivs i Novum forskningspark. Novum forskningspark är en arena för forskning och näringsliv i samverkan. Starka aktörer här är Karolinska Universitetssjukhuset, Karolinska Institutet, Södertörns högskola och KTH.

Huddinge är en av medlemskommunerna i Stockholm Business Alliance, ett partnerskap mellan kommuner i Stockholm - Mälarenregionen som har som övergripande mål att fördjupa och utveckla det näringspolitiska arbetet i Stockholm - Mälarenregionen. Denna samarbetsallians agerar även på den internationella arenan och marknadsför Stockholmsregionen som en attraktiv tillväxtregion.

## Internationellt arbete

Huddinge har vänorter i alla de nordiska länderna; Askim i Norge, Lyngby-Taarbæk i Danmark, Vanda i Finland samt Seydisfjörður, Island och Nuuk på Grönland. Utbytet med dessa orter sker framförallt på politisk nivå avseende ”vänskapliga” besök och vissa kulturella och idrottsutbyten. Kommunen har dessutom ett vänskapsavtal med Tychy stad i Polen.

På verksamhetsnivå förekommer flera olika samarbetsprojekt med städer/kommuner i Europa. De flesta samarbetena sker inom skolans område. Några exempel:

- Samarbete med Krakow i Polen kring rasism och främlingskap. Elevutbyte och lärarutbyte.
- Samarbete med Poznan i Polen. Levandegöra historien och öka förståelsen för människors lika värde.
- Samarbete med Italien. Utveckla elevernas engelska och deras kännedom om annat land. IT används som kommunikationsmedel. (*Deep south - Deep north Europe: Cultural encounters through the visual images*)

- Ett EU-projekt med partners från Belgien och Italien Samarbete kring tonårskulturer i Europa – Samspel mellan regionala traditioner och global kommersialisering.

Kommunen är dessutom med i två nätverk som inriktar sig på miljöfrågor. *Metropolitan Areas*, *Regional systems of European Capitals*, ett samarbete med Berlin, Brandenburg, Fylkes kommun och Stockholms stad kring hållbar utveckling och *Partenalia Netsusi*, i samarbete med Polen, Spanien, Ungern och Stockholm, där målet att utveckla Agenda 21-arbetet.

Det är utvärderarnas inställning att det skulle gå att utveckla det internationella arbetet i Huddinge ytterligare. Ett lärande och samarbete mellan städer/kommuner i Europa i olika nätverk, kan ge injektioner av idéer, projektstöd, kontakter, m.m. som inte finns inom landets gränser. Umeå kommun är ett gott exempel på hur internationella kontakter och samarbete uppmuntras i stora delar av organisationen.

### **Sammanfattning område 8**

#### **Styrkor**

- Goda kontakter med förenings- och kulturliv
- Dynamisk näringslivsmiljö

#### **Förbättringsområden**

- Ökat internationellt samarbete

## 4. Poängsammanställning

### 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 Huddinge kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	38	95%	3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	60%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	17	85%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	4	20%	3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%
				3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	12	60%
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>				<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5	50%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	21	70%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	17	85%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	15	75%	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	17	85%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	3	15%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	7	35%	4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1,5	15%				

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>5 Kontroll och rapportering</b>				<b>7 Verksamhetsutveckling</b>			
5.1 Hur detaljerat är rapporterings-systemet?	40	28	70%	7.1 Hur metodiskt sker utveck-ling av kvalitetssystem?	20	14	70%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och pro-gram, avseende processer och resultat?	20	7	35%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	14	70%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	13	65%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	6	30%
5.4 Kontroll- och uppföljningsruti-ner.	20	10	50%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, service-produktion och uppföljning.	20	13	65%
				7.5 Hur aktivt används jämförel-ser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	16	80%
<b>6 Personalpolitik</b>				<b>8 Kommunen som samhälls-byggare</b>			
6.1 Hur stor vikt läggs vid perso-nalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
6.2 Förekommer prestationslönesy-stem?	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	14	70%
6.3 Förekommer arbetsmiljöunder-sökningar?	10	7,5	75%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
6.4 Förekommer medarbetarsam-tal?	20	17	85%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	13	65%
6.5 Genomförs ledarutvecklings-program?	20	6	30%				
6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetens-utveckling?	10	4,5	45%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Huddinges resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Botkyrka 2005	Umeå 2005	Skövde 2005	Örebro 2006	Huddinge 2006
1	91	66	46	63	74
2	88	69,5	46	47	63,5
3	95	80	41,5	70,5	69,5
4	82	82,5	50,5	68,5	63
5	86	71	34	62	58
6	82	78	45	59	61
7	78	71	39	52	63
8	94	90	75	82	75
<b>Totalt</b>	<b>692</b>	<b>608</b>	<b>377</b>	<b>504</b>	<b>527</b>

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 Huddinge kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Järfälla (2006), Haparanda (2005), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlshamn (2006), Karlskoga (2002), Kungsbacka (2006), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mark (2006), Mora (2004), Motala (2005), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Orust (2006), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Skövde (2005), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Södertälje 82006), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005), Öckerö (2004), Örebro (2006) och Östersund (2005). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).