

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Hyllie Stadsdel, Malmö Stad

26–27 januari 2005

### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Hyllie, Malmö Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Lars Strid, Sveriges kommuner och landsting

Gunnar Gidenstam, Sveriges kommuner och landsting

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget 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 använder för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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 jäm-

förelser 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 Hyllie Stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Hyllie**

Hyllie är en av de södra stadsdelarna i Malmö stad. Totalt finns det tio stadsdelar i Malmö Stad. Primärt är det en stadsdel där man sover vilket präglar större delen av bostadsbeståndet. Befolkningen i stadsdelen uppgår till dryga 30 000 invånare. Av dessa är 24 % födda utom riket och 13 % är födda i Sverige men har minst en förälder född utom riket. Bland Hyllies befolkning finns 131 länder representerade. De dominerande utomnordiska grupperna i Hyllie är personer från f d Jugoslavien, Polen, Iran och Libanon. Många av dessa har bott relativt länge i Sverige. Senare anlända grupper är flyktingar från bl.a. Afghanistan och Irak.

Under senare år har Hyllie utvecklats till att bli en av Malmös mest expansiva stadsdelar. Stora strukturella förändringar sker med ett ökat utbud av varuhus, affärer men även ett ökat boendebyggande och kommunikationsmöjligheter. I Hyllie finns inte mycket i nöjesväg, dock med ett stort undantag: Stadionområdet med Malmö stadion som pulserande hjärta. Stadion drar mycket folk genom att många kommer för att se MFF spela fotboll och under vintersäsongen spelar Malmö Redhawks ishockey på stadionområdet..

### **Förvaltningsorganisationen**

Stadsdelens ansvarsområden är grundskola, förskola, fritidshem, kultur & bibliotek, sport & fritid, individ- och familjeomsorg, vård och omsorg samt integrations- och arbetsmarknadsinsatser. Ansvaret för dessa områden har Stadsdelsfullmäktige som är stadsdelens högsta beslutande organisation och består av elva ordinarie ledamöter. Till detta finns fem olika utskott och råd knutna. I Hyllie är dessa arbetsutskott, myndighetsutskott, barn- och ungdomsråd, vård- och omsorgsråd samt folkhälsoråd.

Förvaltningsorganisationen är uppdelad i fem egna verksamhetsområden: gemensam administration, barn och ungdom, vård och omsorg, individ – och familjeomsorg samt arbete och integration. Inom arbete och integration ligger också den kommunövergripande verksamheten Daglig verksamhet enligt LSS som Hyllie stadsdelsförvaltning ansvarar för. Ledningsgruppen i Hyllie består av stadsdelschef, verksamhetscheferna för respektive verksamhet samt personalchef och administrativ chef.

### **Utvärderingen**

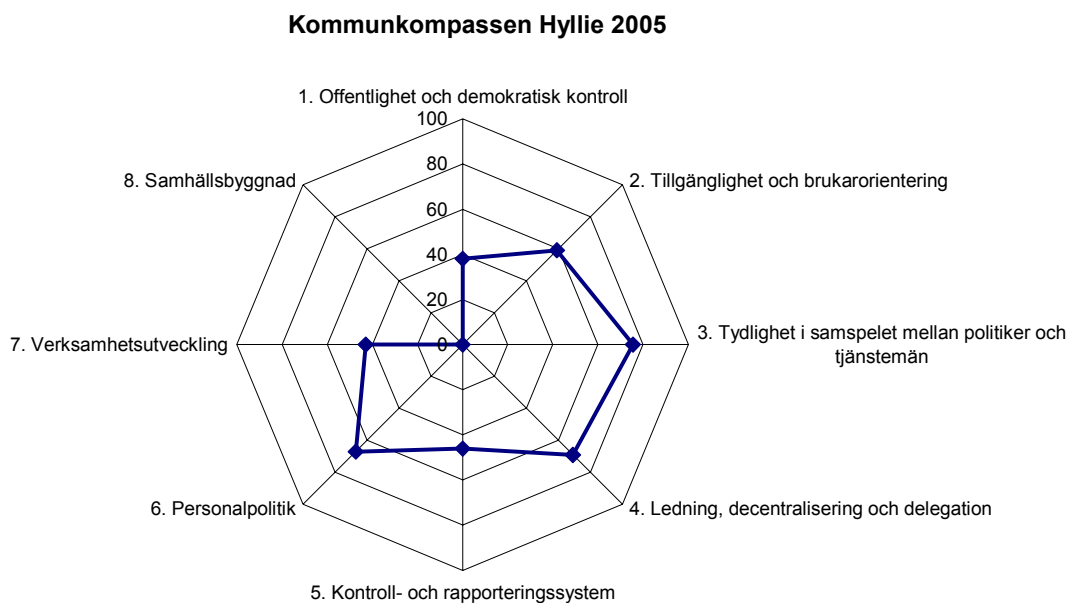
Utvärderingen av Hyllie genomfördes under två dagar i januari 2005 och var stadsdelens och Malmö Stads första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett tjugofemtal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Hyllie stadsdel 2005 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

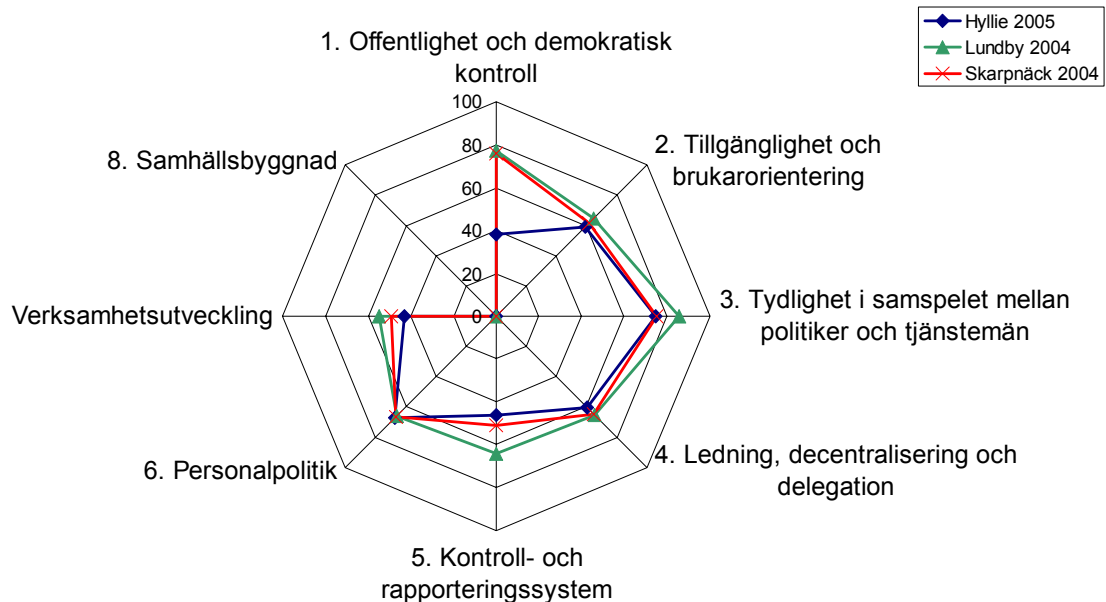
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	38
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	59
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	74,5
Ledning, decentralisering och delegering	60
Kontroll och rapportering	46
Personalpolitik	67
Verksamhetsutveckling	43
(Kommun som samhällsbyggare)	
<b>TOTALT</b>	<b>387,5</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 stadsdelen Hyllies profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i tre stadsdelar, en i respektive storstad. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

### Kommunkompassen i tre stadsdelar



### Sammanfattning av utvärderingen

Hyllie når en relativt hög poängnivå vid sin första mätning. Utvärderingen enligt Kommunkompassen är den första som görs i Hyllie och görs utan det åttonde området eftersom dessa uppgifter ligger centralt i Malmö. Ett genomsnittligt värde utifrån tidigare utvärderingar av åttonde området är ca 80 poäng. Om dessa läggs till är Hyllies resultat över genomsnittet av de kommuner som utvärderas första gången. Det finns många starka sidor i stadsdelen vilket resulterar i en relativt jämn cirkel i kompassrosen. Det finns även områden som kan utvecklas vilket vi pekar i den följande texten. De starkaste områdena är ”Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän”, ”Ledning, decentralisering och delegering”, ”Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering”, ”Personalpolitik”. De områden som rymmer störst potential för utveckling är ”Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll”, ”Kontroll och rapportering” och ”Verksamhetsutveckling”.

### Styrkor och förbättringsområden

Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Hyllie stadsdel i Malmö. Detta är viktigt att komma ihåg då resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt Kommunkompassens områden. Det är då viktigt att komma ihåg att det som ger positiva omdömen och poäng är sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen görs. Planer på förändring eller åtgärder som är i begrepp att genomföras kan nämnas

med positiva ordalag. Däremot ger de inte poäng enligt bedömningsmallen. Kommunkompassen utvärderar ett nuläge. En annan viktig sak att komma ihåg är att kommunkompassen ”mäter” på ett kommunövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två förvaltningar kan endast få tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den är identifierbar i hela kommunorganisationen på något sätt. Kommunkompassen mäter på ett kommunövergripande plan.

För att göra en kortare och enklare bild över vilka Hyllies styrkor och utvecklingsområden är, redovisas nedan en sammanställning över några punkter som utvärderarna anser speciellt viktiga ett lyfta fram. En mer fullständig redovisning av Hyllie i förhållande till Kommunkompassens åtta olika områden presenteras i avsnitt 3 nedan.

### **Hyllies styrkor enligt Kommunkompassen**

En medveten och systematisk satsning på att stimulera medborgarnas engagemang med innovativa metoder genom exempelvis olika råd, medborgarpaneler, ”brobyggare”.

Ett systematiskt arbete med att genomföra brukarundersökningar

En utvecklad synpunkts- och klagomålshantering kopplat till en ”frågor och svar” för medborgarna

Ett bra och respektfullt samarbete mellan politiker och tjänstemän där rollerna är tydliga

Ett mycket stort antal tvärsektoriella projekt som inkluderar samverkan över de egna verksamhetsgränserna man även utanför stadsdelen

Flera initiativ till extern finansiering såsom medel från EU, försäljningar med mera

God uppföljning av ekonomi och tvärsektoriella projekt med Oktoberrapporterna som exempel

Ett medvetet och systematiskt arbetsmiljöarbete som lett till förbättringar

Kompetensutvecklingsplaner i resp. verksamhet

Ett omfattande arbete med jämförelser som verktyg

### **Hyllies möjliga utvecklingsområden enligt Kommunkompassen**

En förbättring av informationen till medborgarna i form av information om verksamheternas kvalitet, resultat från verksamheterna, sammandrag av handlingar etc.

En bättre koppling mellan brukarundersökningar och ett kontinuerligt förbättringsarbete

Bygga vidare på de delar av den synpunkts- klagomålshantering som finns inom vissa verksamheter för att få ett enhetligt system.

Överskådligheten av kommunens alla tjänster tillsammans med utbildningar i ett gemensamt förhållningssätt till kommunens kunder/brukare

Förbättra den kontinuerliga rapporteringen av verksamhetsuppföljningen med mätbara nyckeltal och indikatorer med kvalitativa nyckeltal och indikatorer.

Utvecklandet av jämförelserna genom att ta med fler kvalitativa mått och indikatorer samt koppla jämförelserna som en del i förbättringsarbetet

Vidareutveckling av Intranätet som redskap i verksamhetsutvecklingen

### **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 kommuninvånarnas 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 av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Vi har i samband med utvärderingen av stadsdelar i storstäderna, grundat det följande resonemanget på att det är dels lättare och dels mer engagerande för invånare att engagera sig i sin närmiljö. Därför har vi valt att under detta område se hur stadsdelsnämndens samspelar med sina invånare.

Stadsdelen har satsat på att skapa en kontinuerlig dialog med sina stadsdelsinvånare. En väg är de olika råd som har skapats för att förbättra dialogen med kommunens politiker. Ett exempel är ungdomsrådet för ungdomar mellan 14-17 år som vill vara med och påverka. Det finns i stadsdelen en ungdomsförening, Flamman, som har som målsättning att minska och motverka ungdomskriminalitet, främlingsfientlighet och droger genom att aktivera ungdomar. Förutom ett barn och ungdomsråd finns pensionsråd, folkhälsoråd och vård – och omsorgsråd. Dessa politiska råd har som uppgift att träffa respektive brukargrupper för att få synpunkter och idéer till förbättringar. En

annan kontaktyta för dialog har skapats genom att stadsdelen har anställt tre stycken ”Brobyggare” som har som uppgift att engagera invånarna som har en invandrarbakgrund. Inom storstadsarbetet har det även bedrivits en ”Medborgardialog”. Denna har omfattat två träffar per år och riktat sig till speciella grupper av invånare. Över 100 personer har kommit på dessa träffar och olika teman har valts utifrån ett underifrån-perspektiv, dvs. att medborgarna har valt ämne. Förutom detta har stadsdelen använt sig av en medborgarpanel för att få fram synpunkter och förslag. Målet var att medborgarpanelen skulle varit sammansatt av ett representativt genomsnitt av invånarna. Efter ett relativt högt deltagarantal i början har antalet medverkande i panelen minskat efterhand till att endast bestå av en handfull personer. Detta har gjort att medborgarpanelen idag får anses vara mindre representativ.

Som ett sätt att öka tillgängligheten för medborgarna finns politiker regelbundet på stadsdelens bibliotek måndagar innan stadsdelsfullmäktigesammanträdena. I stadsdelsfullmäktige har även medborgarna möjligheten att lägga förslag. Till dags dato har det dock endast inkommit ett förslag.

Förutom dessa goda initiativ för att främja en kontinuerlig dialog med medborgarna finns det förbättringsområden som kan vara intressanta för stadsdelen. Ett av dessa är informationen till medborgarna. För att medborgarna aktivt ska kunna delta i styrningen av stadsdelen är det nödvändigt med att ha god information om vad som händer, planering, prioriteringar, resultat osv. Detta kan ges på flera olika sätt. En viktig kanal kan vara att samla informationen och ge ut den i en lokal nyhetstidning. Genom denna kan information om såväl det politiska och demokratiska lokalarbetet ges, samtidigt som information kan ges om de tjänster man erbjuder medborgarna. En annan viktig informationskanal är stadsdelen Internetsidor. Mycket information är samlad i Malmö Stads övergripande sidor och sidorna för Hyllie ger idag inte mycket lokal information. Dessa sidor går att utveckla för att skapa goda förutsättningar för en fortsatt dialog och ett engagemang bland invånarna. Här finns idag t.ex. sammanträdestider för stadsdelsfullmäktige men inga protokoll eller handlingar. Inom detta område kan stadsdelen finna många konkreta exempel genom att titta på Skarpnäckes stadsdel.

Rapportering och information till medborgarna om resultaten av olika verksamheter sker idag främst genom den traditionella vägen med stadens årsberättelse där resultatet kontra mål utvärderas. Brukarundersökningar görs centralt i kommunen och resultaten från dessa kan extraheras till stadsdelsnivå, men resultaten finns inte alltid enkelt tillgängliga, varken på Internet eller tillgängliga på något annat sätt. Här kan vi se ett framtida förbättringsområde. Genom att offensivt visa på verksamheternas resultat utifrån ett brukarperspektiv kan en ökad förståelse och legitimitet för verksamheterna uppnås. Många gånger visar brukarundersökningar på ett gott resultat och det kan finnas ett stort värde att lyfta fram detta för invånarna. Det är också viktigt för dem som medverkar i brukarundersökningar att se att resultatet från det de varit en del av faktiskt används i stadsdelens utvecklingsarbete. Att skapa och synliggöra jämförelser mellan verksamheter så att dessa går att väga mot varandra, är också ett sätt att både internt bland den egna personalen och externt till brukare skapa diskussion kring hur bra en verksamhet är. Det kan handla om personaltal och ekonomi, men också måluppfyllelse, kvalitetsgrad, produktivitet, effektivitet, m.m. I detta fall kan Lundby och Göteborgs stad vara ett intressant exempel att studera.



## 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?

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 vad 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.

Malmö Stad har utarbetat en gemensam värdegrund som ska genomsyra alla anställdas arbete. Denna värdegrund kan sammanfattas i orden Motivation, Dialog, Mångfald, Jämställdhet, Kompetens och Åldersstruktur. I ingressen till beskrivningen av värdegrunden nämns *”För att uppnå en god arbetsmiljö och en bra serviceorganisation är det viktigt att vi har en gemensam utgångspunkt och en gemensam referensram för vårt arbete. Det handlar om hur vi uppträder mot varandra, och framför allt mot dem som vi ska ge service. Med andra ord - vi behöver en gemensam värdegrund.”*

Värdegrundens skall genomsyra verksamheterna genom att tydliga mål tas fram och utvärderas. Det sägs i dokumentet att: *”Vi måste ständigt vara beredda att ifrågasätta, förändra och utveckla våra organisationer. Så att alla malmöbor kan få den service de vill ha.”* Hur värdegrunden sedan förs in i Hyllies arbete framgår inte klart i de verksamhetsplaner för stadsdelen som är upprättade för 2005.

Information om stadsdelens serviceutbud finns att tillgå på stadsdelens Internetsidor. Främst är det uppbyggt utifrån de olika verksamheternas enheter och ofta med endast ett telefonnummer och ett namn. En del broschyrer har även tagits fram för att ge information kring speciella verksamheter. På Internetsidorna kan även blanketter som är kopplade till de olika verksamheterna hämtas hem. Den satsning på informationsåtgärder som man främst gjort är mera av direkt karaktär med de så kallade ”Brobyggarerna”. Genom att anställa personer med utländsk bakgrund och som har som främsta uppgift att aktivt sprida information om stadsdelen bland invandrare har man lyckats få ut anpassad information till flera invandrargrupper. Det finns även ett medborgarkontor i stadsdelens förvaltningshus där man får hjälp med att orientera sig kring frågor av lokal karaktär. Teknisk och administrativ hjälp kan ges tillsammans med att det finns datorer som kan användas för informationssökning. Kontoret är öppet endast kontorstid 8.00 – 16.00

Det är svårt att få en enhetlig och överskådlig bild av vilka tjänster och verksamheter som tillhandahålls av stadsdelen. Detta kan därför vara ett framtida förbättringsområde. Inriktningen kan vara att göra konkreta beskrivningar av tjänsterna där viktig information för brukaren om verksamhetens möjligheter, begränsningar och kvalitetsnivåer presenteras på ett enkelt sätt. Allt i syftet att försöka styra förväntningarna samtidigt som det ger en möjlighet till att offensivt visa upp verksamheternas goda kvalitet.

När det gäller valfriheten kring tjänster finns detta främst mellan kommunen som utförare och de alternativa utförare som finns i kommunen. Det finns i stort sett alternativa utförare inom alla större kommunala verksamheter. Inom kommunens utförare finns valfrihet men den är avhängig frågan om det finns plats. I kommunen kan man i princip påstå att pengarna följer brukaren i och med att det finns ett fördelningssystem med upprättat prisättningssystem vid byte av tjänster mellan alla stadsdelarna.

Brukarundersökningar genomförs regelbundet inom stort sett alla verksamheter. Förutom detta används de olika råden för att fånga in synpunkter och förslag till förbättringar. Fokusgrupper har även provats inom IFO med blandat resultat i och med att få kom till grupperna. En del intervjuer av klienter efter avslutad kontakt har även förekommit.

När det gäller system för synpunkts- och klagomålshanteringen så används detta inom vård- och omsorgsförvaltningen och IFO. Det har till detta utarbetats en synpunktsblankett som används i kontakterna. Återföring ska ske inom 10 dagar. Till detta finns även ett datasystem kopplat för bearbetning och registrering. Rapporter ges till det politiska rådet. Detta skulle kunna vara ett framtida förbättringsområde genom att bygga ut systemet för hela stadsdelen. Det skulle kunna skapa en enhetlighet gentemot medborgaren samtidigt som det underlättar ett eget lärande. Här finns flera exempel som kan vara inspirerande. Kungsbacka kommun har exempelvis ett övergripande system som kan vara värt att studera.

En viktig kvalitetsfråga är givetvis frågan om ett gott bemötande. Den gemensamma värdegrunden uttrycker detta. Den stora frågan är hur detta implementeras och blir en del i det vardagliga arbetet. Kontinuerlig utbildning och praktisk träning anses erfarenhetsmässigt vara den inriktning man bör ha. Hyllie har genom arbetet med värdegrunden lagt en grund för ett sådant arbete och det kan därför vara ett naturligt steg och ett framtida förbättringsområde att utveckla utbildningar och träningstillfällen kring ett gott bemötande. Det finns redan idag vissa inslag av utbildningar kring bemötande i organisationen, men de tycks inte knytas ihop i ett stadsdelsövergripande förhållningssätt. Falköping, Mark, Tyresö och Trollhättan är fyra kommuner som samverkar kring att ta fram ett utbildningskoncept kring bemötandefrågor. Här kan Hyllie hitta goda idéer om bemötandefrågor.

### **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 lämnar politiken uppdrag kring genomförandet av olika åtgärder till utförarorganisationen (förvaltningarna). Dessa uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta kommuner använder för att förtydliga dessa uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad 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.

Detta är Hyllies starkaste område och där man uppnår den högsta poängen. Stadsdelen har en tydlig och delegation och ansvarsfördelning mellan den politiska nivån och tjänstemannanivån. En hög grad av samförstånd mellan politisk och tjänstemannaledning har skapat ett gott förhållande och en tydlig rågång mellan de olika nivåerna. Rågången är dock alltid föremål för en öppen diskussion och eventuella oklarheter kan lösas genom att det finns ett högt tak i diskussionen. Det förekommer även två informella möten mellan ledande tjänstemän och politiker per år. På det ena mötet diskuteras budgeten och på det andra verksamhetsfrågor. Förutom detta träffar de olika råden som är kopplade till verksamhetsområdena sina tjänstemän för diskussioner. Delegationsordningen har förändrats i och med att stadsdelen hamnade i ekonomiska svårigheter under 2003. En viss uppstramning har skett med ett tydligare balanskrav per verksamhetsområde från att tidigare fokuserat på den totala verksamheten.

De kommunövergripande politiska målen som lagts fast i kommunfullmäktige utifrån den värdegrund som antagits kompletteras med lokala stadsdelsmål. Dessa är tydligt kopplade till den verksamhetsplan som antagits. Antalet mål är relativt stort och en strävan till att minska dessa för att kunna fokusera har påbörjats. Målen är formulerade som ”målområden” där dessa delas upp i mål, metod samt ansvarig verksamhet. Karaktären på målen varierar allt ifrån det vagare ”aktivt medverka till” till mer konkreta och mätbara mål som till exempel ”475 personer ska börja arbeta” och ”antalet hemlösa skall minska”. Verksamhetsplanen innehåller ett flertal resultatindikatorer och nyckeltal vad avser ekonomi och produktionsvolym. Det finns även resultatmått som bör benämnas som kvalitativa mått såsom att exempelvis 30 % av de anställda ska vara av utländsk härkomst. Den övergripande verksamhetsplanen bryts ned i olika verksamhetsspecifika planer. I dessa tar man med de olika övergripande målen. En del av målen är av den karaktären att de inte är kostnadsberäknade vilket kan få till följd att det inte finns en tydlig koppling till resurserna i budgeten. Vid intervjuerna nämndes att det finns mål som ”inte behöver genomföras” på grund av otillräckliga resurser utan mer är att betrakta som önskvärda mål. Detta kan vara ett förbättringsområde i Hyllie att tydliggöra mål, uppdrag och förväntat resultat på verksamhetsområdena, kopplat till de traditionella nyckeltal som utgör fördelningsprinciperna för budgeten. Som inspiration i ett sådant arbete kan kommuner som arbetat med olika former av ”balanserade styrkort” vara. Några kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att arbeta med indikatorer är Göteborg med sin ”Balansen” eller Uddevallas arbete med styrkort.

Rapporteringen från tjänstemännen till politikerna avseende resultat och förbrukning av budgeterade medel sker regelbundet genom tertialrapporter. Förutom detta görs även tre ekonomiska utfallsprognoser per år. Dessutom genomför stadsrevisionen ett antal revisioner per år som diskuteras i den politiska ledningen. I dessa görs även jämförelser med andra stadsdelar i staden. Dessa upplevs som viktiga och betydelsefulla för det fortsatta arbetet. Internt i görs även förvaltningsmässiga revisioner. Revisionerna belyser både ekonomi och kvalitativa aspekter. Revisionsrapporterna sammanfattas årsvis i bokslut. Ingen av rapporterna delges aktivt till allmänheten. Detta skulle kunna vara ett framtida förbättringsområde.

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

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

Sedan 2004, efter budgetunderskottet, har delegationsordningen förändrats i stadsdelen till att bli mer strikt. Den frihet som fanns kring att flytta medel mellan olika centrala budgetposter vittnar flera om har begränsats. Man har dock möjligheten att fritt flytta pengar mellan olika underposter med målet att få ihop produktionen av tjänsterna. Personalrekrytering är delegerad till de olika verksamhetsområdena men ska organisatoriska förändringar genomföras krävs det ett politiskt beslut.

Hyllie präglas av en stark strävan av att utveckla samarbetet och samordningen över verksamhetsgränserna. Det finns en mångfald av olika tvärsektoriella projekt och program i stadsdelen. Dels präglas arbetet av samverkan mellan kommunens olika stadsdelar men det finns även ett samarbete inom region Skåne.

Några exempel är:

Jobbservice som är ett samverkans projekt inom stadsdelen mellan arbetsmarknads- och utvecklingsenhet och socialtjänsten.

Drogförebyggande arbetet med samverkan med polis, fältgrupp, skola, öppenvårdscentrum med mera

Internationella hälsoarbetet som är en samverkan inom region Skåne riktat till olika invandrargrupper

Samarbetet kring bostadslösa som inkluderar vård och omsorg, IoF, psykiatri med flera.

Brottsförebyggande arbetet i bostadsområdet med MKB, skola, Socialtjänst, polis, föreningar med flera.

Redovisningen av resultat, kostnader, nedlagd arbetstid osv. av olika tvärssektoriella initiativ är ofta ett förbisett område kommuner. I Hyllie finns det goda exempel på motsatsen. Storstadsarbetets oktoberrapporter är mycket ordentligt genomarbetade med mål och resultat. Tillsammans med detta finns även beskrivningar över vidtagna åtgärder och insatser inom olika områden. Dessa rapporter kan enligt utvärderarna vara en inspirationskälla till andra kommuner inom redovisningen av tvärssektoriella insatser.

Förutom de ovan redovisade projekten sker det även en samverkan mellan stadsdelen och företagarföreningen för att skapa nya arbetstillfällen, Rotary som samarbetar med Krokbacksskolan, Malmö högskola för utvärdering av brobyggarprojektet med mera.

Det tas även lokala initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att finansiera en del av verksamheten. Daglig verksamheten har en teater, MOOMS-teatern, som säljer olika föreställningar. Inom samma verksamhetsområde driver man flera olika fika- och matställen. Det finns även diskussioner kring att starta ett "hunddagis". Det finns även exempel på flera EU-finansierade projekt. Vård och Omsorg genomför bland annat ett serviceprojekt som är finansierat av EU-medel.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella 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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet och effektivitet. 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 tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv.

Hyllie har arbetat fram ett system för kontroll- och uppföljningsrutiner som främst fångar upp det ekonomiska utfallet. Varje månad rapporteras eventuella ekonomiska avvikelser och prognoser upprättas. Vid avvikelser ska även rapportering av förslag till åtgärder förekomma. Ständiga avvikelser budget kan få konsekvenser för personer och organisation såsom omflyttningar. Personligt ansvar gäller de verksamheter där intäkter kan balansera utgifterna. Vid verksamheter som styrs av oförutsägbara målgruppsförändringar, till exempel inom socialtjänsten, avkrävs inget personligt ansvar av chefen.

Rapporteringen avseende resultatindikatorer såsom volym och produktion sker endast vid delårs- och årsbokslut och därmed inte lika tydlig som den månatliga ekonomiföljningen. Rapporteringen sker på olika sätt och det är svårt att helt överblicka helheten. Förutom detta är det relativt få mått som kan karaktäriseras som kvalitativa mått. Detta skulle därmed kunna vara ett framtida utvecklingsområde genom att ta fram nyckeltal/kvalitetsmått som kontinuerligt kan visa på de olika verksamheternas produktion och kvalitet. Dessa tal bör vara kopplade till mål som respektive verksamhet har. Till stor del skulle ett sådant arbete kunna bygga på de mått och de indikatorer som idag redan finns inom vissa verksamheter såsom ”antal personer som fått arbete/studier”, betyg, väntetider etc.

Hyllie har även, förutom det tidigare nämnde rapportering kring Storstadssatsningen, exempel på tvärsaktoriella rapporteringar såsom miljöbokslutet där förvaltningarnas olika insatser avseende till exempel värmeförbrukning, miljöutbildning, pappersförbrukning rapporteras. Rapporteringarna saknar dock ofta uppgifter avseende kostnader, tidsåtgång och personalresurser vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde.

När det gäller budgeteringen förekommer olika modeller och inslag. Den mer traditionella budgeteringen med förra årets budget och bokslut som utgångspunkt används. Till den görs uppräknings enligt förväntade indexökningar. Kostnadsbudgeteringar förekommer även. Stadsdelen, och kommunen som helhet, räknar mycket på ersättningar när det gäller fördelning av tjänster inom exempelvis skolan såsom exempelvis undervisningsplatser. Man räknar även på en personalmässig grundorganisation som utgår ifrån. Ramfördelning av budget är annars basen för budgetarbetet.

## **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.

Hyllie är inom detta område ett mycket gott exempel för andra kommuner med sitt systematiska arbete med arbetsmiljöundersökningar. Arbetsmiljöundersökningar har genomförts i stadsdelen i sju år i rad och har stor betydelse för verksamheten. Här finns en hög grad av systematisering. Jämförelser kan göras över tid för att se förändringar. Varje verksamhet kan jämföra sig med resultatet från totalen. Man har även en hög svarsfrekvens på underökningarna. Förbättringsinsatser planeras och genomförs för att sedan se resultatet med nya mätningar. Arbetet bygger på att resultatet tas upp och diskuteras på de olika verksamheternas arbetsplatsträffar. Inom exempelvis IFO har de diskuterats och lett till åtgärder för att få ned de höga sjuktalet. Inom LSS har man arbetat med att förbättra dialogen på arbetsplatsträffarna. Inom skolan har det genomförts generationsväxlingar på befattningar där personal slits hört.

Diskussioner om kompetensbehov och fastställande av kompetensutvecklingsplaner finns inom respektive verksamhetsområde. Ofta har dessa kopplats till dokumenteringen av de olika medarbetarsamtalen. Exempelvis går Daglig verksamhet varje år igenom med sina chefer olika behov av kompetensutveckling. Skolan har genom ÖLA tagit fram individuella kompetensplaner. Det finns dock ingen sammanställning av dessa kompetensbehov på en övergripande nivå i stadsdelen. Personliga utvecklingsprogram skall enligt verksamhetsplanen tas fram i medarbetarsamtalen. Personaltutvecklings- och utbildningsverksamhet sker inte i så stor utsträckning lokalt på stadsdelsnivå, utan det förekommer mest centralt i kommunen såsom exempelvis vidareutbildning av personal inom äldreomsorgen, kompetensutveckling av lärare i arbetsmiljöfrågor. Karriärsplaner förekommer inte vilket kan vara ett framtida utvecklingsområde. Skarpnäcks stadsdel kan här vara en inspirationskälla.

Medarbetarsamtal förekommer inom alla verksamheter. Stadsdelen har aktivt arbetat med att minska antalet underställda per chef. Målet är att det inte ska överstiga 30 personer per chef. Genom detta frigörs tid till medarbetarsamtalen. I Malmö stad finns centrala mallar för hur medarbetarsamtal skall föras. Dessa används samtidigt som det även har framtagits lokala anpassningar. Resultatförväntningar nedtecknas i medarbetarsamtalen och kopplas till bestämda mål som även följs upp. Enligt uppgift leder även dessa till förbättringar för de anställda.

Ett ledarutvecklingsprogram finns för hela kommunen och är inte speciellt upprättat för stadsdelen. Ett omfattande ledarutvecklingsprogram har genomförts för alla befintliga chefer. Nya chefer får en introduktionsutbildning på ca 6-7 träffar. I kommunen finns även ett program för framtidens ledare. I de utbildningar som alla nyanställda chefer erbjuds har det bildats informella nätverk som fungerar som stöd för varandra. Dock inte inom alla utbildningar. Det förekommer även auskultationer hos erfarna chefer för nyanställda chefer. Centrala utbildningar i kommunen har ibland haft koppling till universitet. Detta har inte alltid varit lyckat. För vissa verksamheter har det blivit för teoretiskt betungande.

Individuell lönesättning gäller i stort sett för alla verksamheter. Till detta finns det lönekriterier utarbetade för olika yrkesgrupper. Flera personer nämner att verktyget är relativt tandlöst i och med att det hittills endast varit relativt små summor att fördela.

Ersättning/löneförhöjning för speciella insatser eller utbildning förekommer inte annat än om man får andra uppgifter.

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

Något övergripande kvalitetssystem finns inte i stadsdelen eller i staden i dess helhet. Skolan arbetar med kvalitetsredovisningar enligt de statliga direktiven. En skola har även blivit miljöcertifierad. Granskningar av äldreomsorgen görs av länsstyrelsens äldreskyddsombud. Däremot förekommer en relativt stor aktivitet när det gäller att göra jämförelser med andra stadsdelar eller kommuner i syfte att utveckla och förbättra tjänsterna. Inom Individ och Familj arbetar man med nyckeltal som tas fram av staden. Jämförelser görs med övriga stadsdelar. Man samverkar dessutom genom Benchmarking med Fosie stadsdel. Vård och omsorg arbetar också med stadens jämförelsemått. De jämför sig även regelbundet med Vellinge kommun. När det gäller LSS förekommer det även en del jämförelser med Halmstad kommun. Inom arbetsmarknadsutveckling sker kontinuerliga jämförelser kring vem som kan få ut flest i arbeten. Det förekommer även ett samarbete med Skärholmen i Stockholm kring metodutveckling. Skolan jämför sig regelbundet med skola i Stockholm avseende betyg, nationella prov med mera. Några heltäckande och stadsdelsövergripande jämförelser förekommer inte vilket kan vara något att diskutera i en framtid. De olika Jämförande Kvalitetsnätverken kan vara en källa till inspiration.

Det finns inget gemensamt system i Hyllie för att tillvarata de anställdas erfarenheter och kreativitet. Inom de olika verksamheterna finns det däremot några olika exempel. Skolan försöker även genom gemensamma träffar lyfta goda exempel. Inom daglig verksamheten noterar man goda insatser med tårta och inom arbetsmarknad och utveckling genomför man ”veckans glädjetjut” för någon eller några som gjort en god



insats. Detta publiceras även internt i ett nyhetsbrev. Inom vård och omsorg finns det en pott på 300 tkr som kan användas till belöning och uppmuntran. Detta kan ske som lönepåslag. Dessa initiativ visar på behovet av att systematiskt fånga upp goda idéer och synliggöra goda ansträngningar från ledningens sida. Ett led i ett sådant arbete kan vara att skapa olika gemensamma forum eller mötesplatser för att fånga upp sådana idéer. Kungälv's arbete med att skapa sådana mötesplatser kan vara intressant att titta.

Ett väl utvecklat Intranät kan vara ett viktigt redskap i arbetet med att utveckla verksamheterna. Verktuget kan ses som en samlad plats för system, dokumentation, rapportering med mera. Ett gränssnitt som möjliggör en samlad ingång till olika befintliga och framtida stödsystem. I detta finns en potential till att skapa en högre effektivitet genom samlad information och beslutssystem. Idag finns delar av ett sådant system i stadsdelen. Samtidigt är intrycket som helhet att Intranätet är dåligt utvecklat. Här finns ett framtida förbättringsområde.

## **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 en kommuns 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. När det gäller en stadsdel, så ser i detta fall ansvaret och uppdraget i storstadskommunen lite olika ut jämfört med en mindre kommun.

I Malmö är ansvaret för dessa uppgifter lagda till den centrala administrationen. Enstaka uppdrag som exempelvis skötsel av idrottsanläggning eller bibliotek är utlagda på stadsdelen. Det har därför inte varit ändamålsenligt att ta med detta område i rapporten.

## 4. Poängsammanställning

### Hyllie stadsdels 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								
Hyllie stadsdel, Malmö stad								
	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	12	30%	3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	65%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	20	50%	3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	6	30%	3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	24	80%	
				3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>				<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>				
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	3	30%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	13,5	45%	
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	14	70%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%	
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	17	85%	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	18	90%	
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	14	70%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	8	40%	
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	9	45%	4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%	
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2	20%					

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>5 Kontroll och rapportering</b>				<b>6 Personalpolitik</b>			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	9	45%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	16	80%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	9	45%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	10	100%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16	80%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	17	85%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	12	60%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	2	20%
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>							
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	3	15%				
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%				
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	8	40%				
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%				
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	10	50%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Hyllies resultat i jämförelse med två stadsdelar som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen.

	Hyllie	Lundby	Skarpnäck
Öppenhet, demokratisk kontroll	38	77	76
Medborgar-/brukarorientering	59	64,5	61,5
Tydlighet i samspel politiker- tjänstemän	74,5	85,5	75
Ledning, decentralisering, delegering	60	65	64,5
Kontroll, rapportering	46	64	51
Personalförvaltning	67	66	66,5
Verksamhetsutveckling	43	55	49
Kommunen som samhällsbyggare	-	-	-
TOTALT	387,5	475	443,5

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 Hyllie stadsdel: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003), Umeå (2003), Västerås (2003) och Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).