

Kommunkompassen

Analys

av Landskrona kommun

**29 november – 1 december
2004**

Innehåll:

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

Lena Langlet, Stockholms kommun

Harald Baldersheim, Olso Universitet

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 prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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 Landskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Landskrona

Landskrona kommun ligger vid kusten i södra Skåne, mellan Malmö och Helsingborg, och är en del av Öresundsområdet. Staden grundades 1413 och är känd för sitt Citadell vilken är en av de få kvarvarande vattenborgar från mitten av 1500-talet. Landskrona är också kända för sin stora vetenskapsman Thycho Brahe. Landskrona har 39 000 invånare.

Landskrona har alltid varit en tillverkningsindustrikommun med både varvs-, konfektions- och växtförädlings industri. På 1980 genomgick kommunen omfattande omstrukturering då Öresundsvarvet lades ner. Samtidigt kom krisen inom konfektionsindustrin. Detta innebar att en stor del av arbetstillfällena i kommunen försvann och delar av den arbetsföra befolkning flyttade eller blev arbetslös. För bostadsföretagen innebar detta en kris med många tomma lägenheter. I början på 1990-talet tog Landskrona därför emot ett stort antal invandrare i förhållande till befolkning och under en tid fanns en flyktingförläggning i kommunen. Antalet invandrare har fortsatt att öka i kommunen och idag har ca. 20% av invånarna annan härkomst. I jämförelse med övriga Skåne kännetecknas Landskronas av en befolkning med låga inkomster, låg utbildningsnivå, större arbetslöshet samt fler äldre. Landskrona har också högre kommunalskatt än grannkommunerna.

Kommunorganisationen

Landskrona kommun är organiserad i en traditionell organisationsstruktur. Det finns 11 nämnder med var sin förvaltning: Barn- och utbildningsnämnden, Vuxenutbildningsnämnd, Vård-, Äldre- och Omsorgsnämnd, Arbets- och Socialnämnd, Byggnadsnämnd, Miljönämnd, Räddningsnämnd, Trafiknämnd, Teknisk nämnd, Fritid- och Turistnämnd och Kulturnämnd. Dessutom finns Valnämnd och Krisledningsnämnd. Kommunstyrelsen ansvarar i egenskap av samordnande nämnd för ett kommunstyrelsekontor som rymmer ekonomi, personal, juridik och IT. Chef för kommunstyrelsekontoret är kommundirektören med överordnat förvaltningsansvar. Förvaltningscheferna i kommunen lyder däremot direkt under kommunstyrelsen. Resultatet i bokslut 2003 redovisade ett underskott på 50,6 miljoner.

Utvärderingen

Utvärderingen av Landskrona kommun genomfördes i november-december 2004 och var Landskronas första utvärdering enligt kommunkompassens kriterier. Utvärderinglaget har studerat dokument, granskat kommunens intranät och hemsida samt genomfört intervjuer med 32 personer i organisationen. Det som utmärker Landskrona i november 2003 är kommunens långtgående delegering av ansvar, ekonomiska kon-

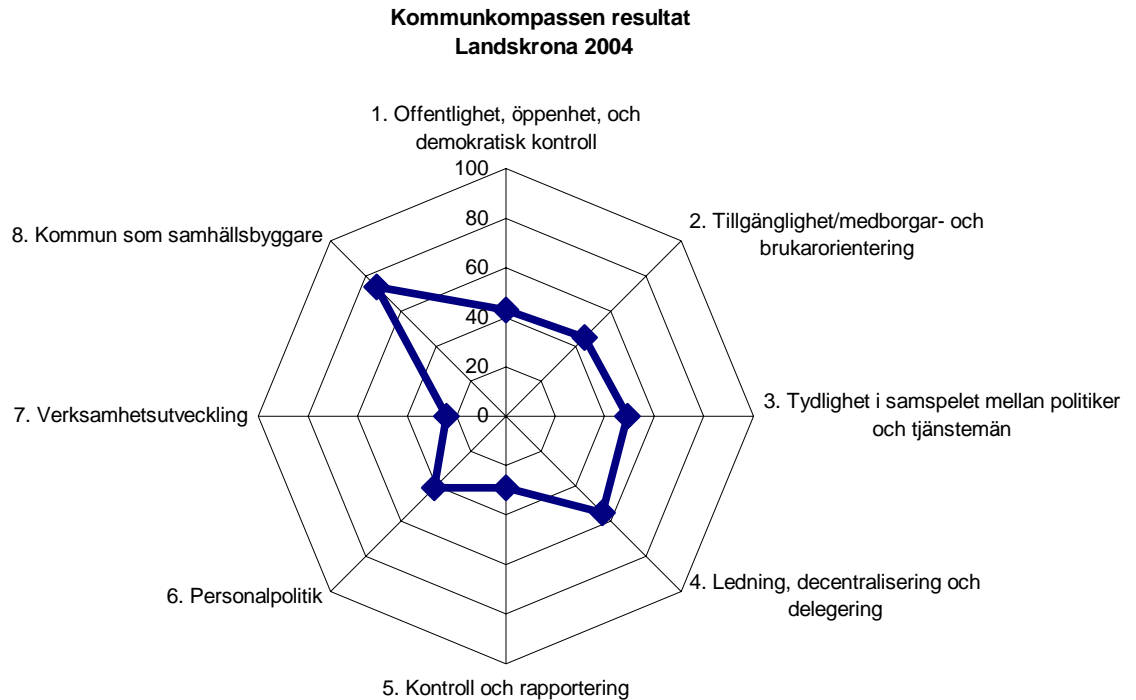
troll och goda samarbete med föreningsliv, kulturliv och ett utvecklat internationellt samarbete. Kommunen leds av Socialdemokraterna. Mandatfördelningen i Kommunfullmäktige efter senaste valet är socialdemokraterna 20, Moderaterna 10, Folkpartiet 8, Vänsterpartiet 4, Sverigedemokraterna 4, Sveriges Pensionärers Intresseparti 2, Kristdemokraterna 2 och Miljöpartiet 1.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Landskrona kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	43
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	45
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	49
Ledning, decentralisering och delegering	55
Kontroll och rapportering	29
Personalpolitik	41
Verksamhetsutveckling	24
Kommun som samhällsbyggare	74
TOTALT	360

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 Landskronas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i xx svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Sammanfattning av utvärderingen

Utvärderarnas uppfattning utifrån de intervjuer som genomförts är att det finns ett mycket positivt klimat, stort ansvarstagande och hög krismedvetenhet bland medarbetarna i Landskrona.

Kommunen är i november 2004 inne i en omstrukturerings av kommunens organisation för att på ett bättre sätt motsvara medborgarnas behov. I de dokument utvärderarna tagit del av finns klara visioner för kommunens fortsatta utveckling.

På de åtta kriterierna uppnådde Landskrona sammanlagt 360 poäng av 800 möjliga. Kommunen får sin högsta poäng på kriterium 8 "Kommunen som samhällsbyggare". Kommunens största utvecklingspotential finns inom kriterium 5 "Kontroll och rapportering" och kriterium 7 "Verksamhetsutveckling".

Sammanfattningsvis kan sägas att kommunen har genom olika metoder öppnat upp kontakten med ledande politiker genom t.ex. medborgarförslag och god tillgänglighet via hemsidan.

Kommunfullmäktiges roll som den ytterst styrande politiska nivån är något oklar och verkar framförallt bestå i en styrning genom att fördela resurser. Intrycket vid utvärderingen och intervjuerna är att styrningen av verksamheten i huvudsak utgår från facknämnds-nivån.

Landskrona har tagit fram en vision för sin utveckling och för att förändra kommunens situation. Visionen innebär att öka antalet invånare med 4 000 personer. Syftet är att få en bättre balans i befolkningen därför inriktas detta arbete på att få välutbildade och personer med god skattekraft att välja Landskrona. Visionen innebär också att arbeta för 1500 fler arbetstillfällen samt fler högskoleplatser i kommunen. För att stimulera detta har kommunens näringslivsarbete lagts i ett bolag, "Invest in Landskrona", som arbetar för att bygga upp ett gott samarbete med näringslivet och attrahera nya företag att etablera sig i Landskrona.

Kommunens interna arbete kännetecknas av positiva medarbetare med stor krismedvetenhet och ansvarstagande. Kommunen har kommit långt när det gäller delegering och decentralisering och det framkommer en tydlig rollfördelning mellan politisk ledning och tjänstemän. En långtgående delegering är en styrka eftersom all erfarenhet visar att frihet att besluta om den egna verksamheten leder till större engagemang och utveckling av verksamheten.

En långtgående decentralisering kan dock innebära nackdelar om kommunen inte har skapat system för strategiska frågor som kan hålla ihop kommunen i ett koncept. Utvecklingsområden för kommunen som framträder vid utvärdering är hur kommunen arbetar med att få ihop den långtgående decentraliseringen med de behov av centralisering som framträder inom resultatrapporteringen, verksamhetsutvecklingen och personalpolitiken.

Den ekonomiska kunskapen i kommunen är god men vad de insatta resurserna ger för kvalitativt resultat är svårt att utläsa. För att ge möjlighet för den politiska ledningen att göra prioriteringar mellan verksamheter krävs bättre underlag om vilka resultat som nås inom kommunens verksamheter.

Styrkor och förbättringsområden

Nedan lyfts några av de tydliga starka sidor som finns i Landskrona och några möjliga förbättringsområden. I slutet av rapporten presenteras en mer detaljerad sammanställning per område avseende styrkor och förbättringsområden.

Starka sidor:

- Väl utvecklad hemsida
- Informativt intranät
- Kommunövergripande system för klagomålshantering
- God ekonomisk redovisning
- Långtgående delegering
- System för individuell lönesättning
- Internationellt samarbete med tydlig struktur

Möjliga utvecklingsområden

- Tydliggöra kommunfullmäktiges roll
- Presentation av resultat till medborgarna
- Tjänstegarantier som klargör innehållet i kommunens tjänster

- Övergripande system för hur brukare och medborgare ska bemötas, utveckla en kommunkultur
- Stärka uppföljningen till att innefatta ekonomi, volym och kvalitetsindikatorer
- Utnyttja kommunala jämförelser för att utveckla kommunens verksamhet
- Övergripande kvalitetsstrategi för verksamhetsutveckling
- Övergripande arbetsmiljöundersökning
- Övergripande kartläggning av kompetensbehov

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 Landskronabornas 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.

Inom Offentlighet och demokratisk kontroll har Landskrona kommit långt med tillgängligheten för medborgarna och det finns en god information om kommunens verksamhet.

Sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder finns utlagda på kommunens hemsidor. Inför kommunfullmäktiges sammanträden läggs dagordningen ut på hemsidan med korta beskrivningar av varje ärende. Budget, bokslut och kvartalsrapporter återfinns på hemsidan. Vill medborgarna ta del av övriga ärenden finns de att tillgå i stadshuset och på biblioteken. För att fortsätta utvecklingen av hemsidan kan Umeå vara en intressant kommun för Landskrona att se vidare på. Umeå har lagt ut hela sitt diarium på sin hemsida (ej sekretessbelagt material).

Landskrona har en kommundidning som sänds ut till alla hushåll och alla nyinflyttade får en tidning skickad till sig om kommunen två veckor efter de mantalsskrivs i kommunen. Kommunen är också enligt intervjuerna väl bevakade av lokalpressen.

Kommunen planerar att göra en kortversion av bokslut som ska informera kommuninvånarna om hur kommunens resurser har används. Hittills har inte populärversioner gjorts av centrala dokument såsom verksamhetsplan, budget och årsbokslut. Detta kan vara ett bra sätt för att på ett mer lättförståligt sätt ge medborgarna kunskaper om kommunens verksamhet. Tyresö, Lomma och Falköping är några kommuner som gjort populärversioner av budget och bokslut och spridit dessa till hushållen.

När det gäller möjligheterna för medborgarengagemang kring kommunala frågor har Landskrona några exempel t.ex. har medborgarförslag införts för invånarna att lämna förslag till Kommunfullmäktige. Hittills har kommunen fått in ca 200 förslag. Medborgarna kan också delta i planärendearbetet, dels finns dessa alltid utlagda på hemsidan med möjlighet att lämna synpunkter, dels ställs förslagen ut på bibliotek och i stadshuset. För att ytterligare få in synpunkter bjud medborgarna i till samrådsmöten. Kommunen är noga med att följa de krav på samrådsförfarande som lagen förskriver.

Kommunens hemsida innehåller länkar till de flesta politiker, tjänstemän och politiska partierna. E-post kontakten till politikerna uppfattades vid utvärderingen som relativt omfattande.

För att ytterligare stärka invånarnas möjlighet att påverka kan kommunen arbeta med att få in dem i budgetprocessen och intressant kommuner att titta på när det gäller detta kan vara Botkyrka kommun och Larvik kommun i Norge.

När det gäller presentation av resultat för medborgarna, finns flera förbättringsområden för Landskrona kommun. Årsredovisning, personalredovisning och kvartalsrapporter är tillgängliga för medborgarna på hemsidan. I personalredovisningen görs vissa jämförelser mellan förvaltningarna t.ex. vad gäller sjukfrånvaro, åldersstruktur och anställningsgrad. Brukarundersökningar och jämförelser med andra kommuner redovisas däremot inte aktivt ut till medborgarna.

Utvärderarna uppfattar att rapportering av resultat är ett utvecklingsområde för kommunen. För att medborgarna ska kunna delta i beslutsprocesser behövs kunskap om uppnådda resultat och här finns ett behov av att vidga resultatbegreppet till att omfatta kvalitativa- och jämförande resultat kopplade till de ekonomiska resultaten. Kommuner som har arbetat framgångsrikt med detta är Larviks kommun i Norge och Trollhättans kommun i Sverige.

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 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.

En styrka i Landskrona är den tydliga information som finns både på kommunens hemsida och olika broschyrer för olika verksamheter. Det går lätt att hitta informationen på hemsidan och det finns olika metoder för att söka fram den information man eftersöker. På hemsidan finns också möjlighet att ladda ner i princip alla blanketter vilka presenteras på ett tydligt och överskådligt sätt. Kommunens hemsida har nyligen förändras och en fortsatt utveckling pågår.

Kommunen har också antagit en kommunövergripande policy angående layout för dokument detta gör att det tydligt framgår när informationen kommer från kommunen. All information innehåller Landskronas logga.

För att förtydliga tjänsterna ytterligare kan Landskrona som många andra svenska kommuner införa tjänstegarantier för de olika verksamheterna. En tjänstegaranti är en beskrivning av vad brukaren kan förvänta sig av tjänsten. Det finns här flera kommuner att lära av t.ex. Tyresö, Falkenberg, Uddevalla och Rättvik.

Landskrona har infört klagomålshantering för hela kommunen. Det finns tydlig struktur och tydliga riktlinjer för systemet för klagomålshantering. Möjlighet för medborgarna att lämna synpunkter finns via hemsidan där det går att sända in sina synpunkter direkt. Dessutom finns tydlig information om möjligheten att lämna synpunkter i stadshusets entré, på bibliotek och i de olika verksamheterna. Rapportering ska ske till respektive nämnd två gånger per år och behandlas av kommunfullmäktige i samband med bokslut och verksamhetsberättelse. Den tydliga struktur som systemet för klagomålshantering har borgar för att de synpunkter som medborgarna och brukarna framför kan leda till förbättringar både på kort och lång sikt. Landskrona kan i detta arbete vara ett gott exempel för andra kommuner.

Ett förbättringsområde för Landskrona är att utveckla en kommunövergripande policy eller liknande som klargör det gemensamma förhållningssättet mot brukarna. Denna skulle kunna grunda sig på den vision som är framtagen för kommunen som visar på en inriktning mot brukarorientering. Det saknas idag en övergripande utbildning i kommunen som rör bemötande mot brukarna. Erfarenheten visar att en sådan enhetlig utbildning stärker en gemensam brukarinriktad kultur i organisationen. När det gäller att ta fram och implementera ett gemensamt förhållningssätt till kommunens brukare kan Landskrona finna inspiration av nätverket ”KommunDirekt” som Svenska Kommunförbundet driver. I nätverket ingår Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö.

När det gäller valfrihet mellan olika servicegivare inom kommunen finns få alternativ. Exempel finns inom de pedagogiska verksamheterna. Störst valfrihet finns inom

vuxenutbildningen där kommunen infört ”utbildning direkt” där de studerande kan välja hur, när, var och i vilken takt de vill studera.

Brukarundersökning genomförs inom i princip alla verksamheter systematiskt och kontinuerligt. Däremot framkommer att jämförelser av resultaten av brukarundersökningar mellan de olika förvaltningarna sällan förekommer. Resultatet används framförallt på enhetsnivå. Att utveckla metoder för jämförelser och analys av resultat både på förvaltningsnivå och övergripande nivå är ett utvecklingsområde för kommunen. Även att genomföra kommunövergripande medborgar- och brukarundersökningar för att få kunskap om hur medborgarna och brukarna uppfattar kommunen som helhet är ett utvecklingsområde.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

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

Landskrona är inne i en brytpunkt där ett utvecklings- och förändringsarbete pågår av organisationen. Omstruktureringen innebär att antalet förvaltningar ska minska radikalt. Kommunen har själva identifierat detta område som ett utvecklingsområde och har tagit fram dokumentet Landskrona 2000+ som beskriver kommunens vilja till förändring. Dokumentet Landskrona 2000+ som är ute på remiss innehåller tydligare målformuleringar och resultatindikatorer än vad som återfinns i nuvarande budget och verksamhetsprogram. Utvärderarna har i dokument och intervjuer uppfattat att målformuleringar i dagens dokument är otydliga och det saknas resultatindikatorer som visar på vad som ska uppnås med insatta resurser.

Kommunen är i en pressad ekonomisk situation med ett underskott 2003 på ca 50 miljoner kronor. 2004 år balanskrav klaras av genom försäljning av tomträtter. Den ansträngda situation som kommunen befinner sig i framkommer tydligt i förslag till budget för 2005 som innehåller en omfattande plan för besparing. Det framkommer vid intervjuerna att det finns en stor krismedvetenhet bland kommunens anställda och det tillsammans med besparingsplanen är bevis för att kommunen förhåller sig aktiv till obalansen.

Landskrona kännetecknas av en långtgående delegation både vad avser budget-, personal – och arbetsmiljöansvar från den politiska nivån till förvaltningsnivån. I inter-

vjuerna framgår att det finns en klar rollfördelning mellan den politiska nivån och tjänstemannanivån inom alla delar av kommunen. Kontinuerliga möten genomförs där kommundirektör, ekonomichef och kanslichef träffar de två majoritets kommunalråden varje vecka. Förvaltningscheferna träffar respektive nämndordförande regelbundet. Utbildning för nya politiker genomförs i samband med ny mandatperiod både på övergripande nivå och på förvaltningsnivå. Vid utvärdering framkom dock inget nedtecknat dokument för hur ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän ska ske i kommunen.

Rapporteringen till den politiska nivån sker i kvartalsrapporter och omfattar förbrukning av budgeterade dock saknas i rapporteringen redovisning mot mål. Erfarenheter från decentraliserade organisationer visar att decentralisering kräver ett viss mått av centralisering. Risken är annars att varje del av organisationen utvecklas till fristående verksamheter utan förankring i helheten. Rapporteringen till KS och KF när det gäller vilket resultat man uppnår i förhållande till avsatta resurser uppfattar utvärderarna som ett förbättringsområde för Landskrona. En tydlig resultatrapportering till central nivå av kvalitativt resultat och volym i förhållande till mål och resurser ger underlag för övergripande prioriteringar av för kommunens totala verksamhet. Kommuner som kan vara intressanta för Landskrona att studera kan vara Trollhättan och Botkyrka.

För att stödja politikernas uppföljning av verksamheten kan rapporter som bygger på jämförelser med andra kommuner vara en väg för att sätta den egna kommunen i ett rättvist perspektiv. Vid interjuverna framkommer att jämförelser används i liten utsträckning i Landskrona. Det exemplen som angavs vid utvärderingen var jämförelser inom den tekniska verksamheten vad gäller brukarsynpunkter inom VA-verksamheten. Svenska Kommunförbundet driver ett antal jämförande nätverk som Landskrona kan finna inspiration ifrån.

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?

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 resul-

tatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Område 4 är ett av Landskronas starkaste områden. Kommunen kännetecknas som tidigare nämnts av en långgående delegation av ansvar och befogenheter med stor frihet för enskilda enheter att forma sin verksamhet. Det som inte är delegerat är själva lönesättningen vilket framfördes som motsägelsefullt vid intervjuerna. Möjlighet att föra över över- och underskott förekommer inte enligt de intervjuade.

Enheterna har stor frihet att skaffa sig extra inkomster med kravet på att det ska vara externa inkomster. Detta sker framförallt genom att aktivt söka bidrag genom externa organ. Dessutom säljer ett antal enheter tjänster till utomstående t.ex. tryckeriet, tekniska verken, räddningstjänsten och Vux. Extrainkomsterna tillfaller respektive förvaltning som beslutar om fördelning. Vi utvärderingen framkom få exempel på samarbete med externa organ för att utveckla verksamheten.

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser. Landskrona visar på ett antal goda exempel på tvärsektoriella projekt:

- Barnen i centrum. Ett samarbetsprojekt mellan kulturförvaltning, barn- och utbildningsförvaltning, stadsbyggnadsförvaltning, tekniska verken, social- och arbetsförvaltningen, fritidsförvaltningen och Rädda barnen. Syftet är att skapa en god livsmiljö för barnen i kommunen.
- Folkhälsorådet. Följer upp hälsoarbetet i kommunen
- Levande centrum. Syfte att förbättra livsmiljö i Landskronas centrum. Intressenter i projektet kommer både från kommunala förvaltningar, externa organisationer och medborgare.
- Miljöprogram, samarbete för att stärka miljöarbetet i kommunen

Vissa av projekten har tydlig projektbeskrivning med mål, budget och projektledansvar definierade. Kommunen har dock ingen systematiskt struktur för hur detta ska ske för alla projekt.

Landskrona har tidigare haft chefskontrakt men tar bort dessa i samband med omorganisationen. Chefer kommer fortsättningsvis att anställas på tillsvidareanställningar. De tidigare chefskontrakten innehöll inte någon beskrivning av resultatförväntningar.

Kommunens chefer träffas inte på ett övergripande plan utan framförallt så sker möten inom respektive förvaltning. Varje förvaltningschef har möten med sina verksamhetschefer och kommundirektören har möten med förvaltningschefsgruppen. Förvaltningscheferna gör besök i verksamheterna i varierande omfattning. Studiebesök sker i begränsad omfattning. De stora förvaltningarna prioriterar istället att ta föreläsare till kommunen så att fler kan få del av information och kunskaper.

Ett utvecklingsområden för kommunen kan vara att mer systematiskt arbeta med chefsutveckling. En långtgående delegation kräver starka och självständiga chefer och för att stödja cheferna i denna utveckling behöver kommunen göra strategiska val. Det kan handla om att utveckla chefsavtal där man tydliggör chefernas ansvar både vad gäller ekonomi och kvalitet i verksamheten. Det kan handla om att utveckla en övergripande stödgrupp för att sätta in professionell hjälp när problem uppstår i

verksamheten. Det kan handla om att utveckla ett övergripande system för chefsutvärdering som ligger till grund för kompetensutveckling för chefer och till sist kan det handla om att skapa forum för chefer att tvärs över förvaltningsgränser diskutera chefsutmaningar och kanske utveckla detta tillsammans med andra kommuner eller näringslivet. Här kan Botkyrka och Västerås vara intressanta kommuner att studera för Landskrona.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan 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. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som svenska kommuner ofta får låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsperspektiv.

Inom detta område finner vi en av Landskronas största utvecklingspotential. Landskrona har en mycket god ekonomisk kontroll och rapportering. Rapportering sker på förvaltningsnivå kvartalsvis där det tas fram ekonomirapporter i ekonomisystemet. Det ekonomiska läget stäms av med respektive enhetschef och eventuella besparingsåtgärder tas fram vid ett eventuella överskridanden. I tertialrapporter och bokslut förekommer också vissa nyckeltal vad avser produktion och volym, men det redovisas i begränsad omfattning.

Genom kommunens intranät finns information om resursförbrukningen tillgänglig. Informationen går att få på enhetsnivå, förvaltningsnivå och kommunnivå. Vid intervjuerna framkom att inte alla enheter har tillgång till intranätet vilket begränsar möjligheten för alla chefer att hålla sig ajour med sitt ekonomiska läge.

Som tidigare nämnts så driver kommunen ett antal tvärsektoriella projekt. Vilket resultat de olika projekten når till är mycket svårt att få en klar bild av och vid utvärderingen återfanns endast en rapport från ett genomfört projekt, gjord av en extern utvärderare. I detta har kommunen en utvecklingspotential i att hitta rapporteringsrutiner vad gäller måluppfyllelse, resultat och vilka resurser de olika förvaltningarna lägger in i projektet. Även rapportering av projektens resultat som stödjer lärande över förvaltningsgränser behöver utvecklas.

Kostnadsbudgetering innebär i korthet att budgetramen tas fram utifrån kostnader beräknade på den volym av tjänster som ska erbjudas. I Landskrona framkom vid

intervjuer att detta inte förekommer på kommunövergripande nivå. På förvaltningsnivå har dock Barn och utbildningsförvaltningen ett schablonsystem till enheterna.

Landskrona har nyligen inrättat en halvtidstjänst som verksamhetscontroller för att knyta samman verksamhetsresultat med ekonomiskt resultat. Innehållet i arbetet har ännu inte funnits sin form.

Område 5 är som sagt ett utvecklingsområde för Landskrona. Utvärderarna vill särskilt lyfta fram behovet av att föra ihop den ekonomiska redovisningen med den kvalitativa redovisningen och produktionsredovisningen för att kunna göra prioriteringar och strategiska val för utveckling av kommunens tjänster. Kommuner som kommit långt inom detta område är Trollhättan och Botkyrka.

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.

Landskronas organisation kännetecknas som tidigare nämnts av en långtgående delegering där huvuddelen av ansvaret ligger på förvaltnings- och enhetsnivå. Det gäller även inom området kompetensutveckling. Det finns inget övergripande system för att kartlägga och kostnadsberäkna kompetensbehov, samt för att planera och genomföra kompetensutveckling. Det innebär att kunskapen om organisationens kompetensbehov finns på förvaltningsnivå. För Landskrona kan detta vara ett förbättringsområde eftersom det finns ett värde i att en kommun har en övergripande helhetsbild när det gäller kompetensbehov i organisationen. Detta för att kunna göra strategiska fördelningar av resurser dit där behovet av kompetensutveckling är störst.

Medarbetarnas kompetensbehov kartläggs framförallt i utvecklingssamtalen på respektive enhet. Medarbetarsamtalen genomförs systematiskt i alla verksamhet och det framkommer en samsyn i intervjuerna om att arbetet med utvecklingssamtal i huvudsak fungerar väl. Inom vissa verksamheter har det funnits svårigheter med att genomföra ett samtal per år på grund av det stora antalet underställda. Inom barn- och utbildningsnämnden har det fattats beslut om att alla medarbetare ska ha individuella utvecklingsplaner vilket inte genomförts än i verksamheterna.

Landskrona har system för individuell lönesättning och intrycket från intervjuerna är att systemet används i stor utsträckning dock inom en begränsad ram. Det individuella lönesystemet utgår från en övergripande lönepolicy som brutits ner på respektive förvaltning i samarbete med berörda fack. Lönesystemet uppfattas som väl förankrat hos de anställda.

När det gäller arbetsmiljöundersökningar så har kommunen inget övergripande system för detta utan arbetet sker på respektive förvaltning. Alla förvaltningar genomför arbetsmiljöundersökningar årligen. Resultatet återförs till varje enhet som tar fram handlingsprogram för att åtgärda de problem som framkommit. Arbetsmiljöarbetet är också en stående punkt på arbetsplatsträffar och samverkansgrupper. Ett förbättringsområde inom personalpolitiken skulle kunna vara att starta ett arbete med kommunövergripande arbetsmiljöundersökningar. Det finns en stor potential till lärande och utvecklingsarbete genom att kunna jämföra arbetsmiljön på olika arbetsplatser med varandra. Umeå och Trollhättan är två kommuner som arbetar systematiskt med kommunövergripande kartläggningar.

Ett annat utvecklingsområde som framkommer i utvärderingen och som tidigare nämnts är arbetet med chefsutveckling. Det kan handla om kommunövergripande chefsutvecklingsprogram och forum där chefer kan diskutera chefsfrågor och chefsutmaningar.

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 identifierbar 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 område är liksom i många andra svenska kommuner svagt utvecklat i Landskrona. Kommunen har inte någon övergripande system för kvalitets- och verksamhetsutveckling. Inom enskilda förvaltningar finns dock exempel på systematiskt kva-

litetsarbete t.ex. inom Arbets- och socialförvaltningen som har en kvalitetsbok för verksamheten och processkartläggningar har skett inom stadsbyggnadsverksamheten. Kommunens miljöprogram bygger på EMAS och ISO och kommunen arbetar på att implementera detta inom alla förvaltningar. Tekniska verken har certifierats enligt kravet på miljöledningssystem. Att ta fram och arbeta efter ett övergripande system för kvalitetsutveckling anser utvärderarna skulle ge kommunen möjlighet att bygga ihop den goda ekonomiska redovisningen som kommunen har med en tydligare information om vilket kvalitativt resultat som uppnås. Även olika externa utvärderingar av kvalitetsarbetet kan vara värdefulla att genomföra för att få en uppfattning om verksamhetens resultat.

Jämförelser med andra kommuner verksamheter eller icke kommunala enheter för att utveckla verksamheten förekommer i liten utsträckning. De exempel som framkom under intervjuerna beskrevs som sporadiska på förvaltningsnivå och genomfördes inte systematiskt. Jämförelser kan vara ett viktigt redskap för att utveckla tjänsterna och utvärderarna uppfattar detta som ett utvecklingsområde för Landskrona. För att utveckla arbetet med jämförelser kan Svenska Kommunförbundets jämförandenätverk vara intressanta exempel för Landskrona att ta det av.

Personalen är i stor grad den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och för utvecklingsarbete. Det finns i Landskrona inga övergripande strategier för att fånga upp och uppmuntra goda idéer. Det enda exemplet som framkom vid intervjuerna var att om man gjort något intressant eller gott så kan det presenteras på kommunens intranät. Uppmuntran till goda förslag borde kunna göras mer systematiskt och formaliserat. När det gäller kompetensöverföring så framkom vid intervjuerna att det inte sker något systematiskt arbete kring detta och att det fanns behov att utveckla området. Det finns exempel på hur detta kan göras. I Kungälv har man arrangerat det goda exemplrets mässa och i Åmål har man haft en mässa som lyfter fram och beskriver kommunens alla EU-projekt.

Landskrona har kommit långt när det gäller att utveckla sitt Intranät. Dock är inte, som tidigare nämnts, teckningsgraden tillräckligt stor ännu. Det finns mycket information framförallt när det gäller varje enhets ekonomiska förbrukning, men även kommunens dokument och mallar finns tillgängliga. Uppfattningen i kommunen är att egentliga besparingar på grund av intranät inte har skett men att organisationen har blivit mer flexibel med intranätet som stöd.

Område 8 Kommunens roll som samhällsbyggare

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

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

I Landskrona finns det inte ett gemensamt forum för föreningar men däremot finns det finns forum för möten med enskilda idrottsföreningar och kulturföreningar. Kommunen arbetar mycket aktivt med att stödja föreningslivet bland annat genom stöd och hjälp till grupper som önskar att starta föreningar och genom bidrag för lokaler och infrastruktur samt arrangemang. Kommunen har startat ungdomshuset Nova som erbjuder flera olika aktiviteter för ungdomar. I övrigt finns ingen klar inriktning från kommunen att ta fram flerbrukslokaler där fler verksamheter och föreningar kan samverka och samutnyttja lokalen.

Kommunen har ett väl utbyggt föreningsstöd genom sina ungdomsfond, idrottsfond och stöd över kommunbudgeten. I begränsad omfattning går kommunen aktivt ut och ger uppdrag eller ekonomiskt stöd till frivilliga organisationer för att stimulera deras utveckling och inkomster, t.ex. nattvandrarerna får bidrag och vissa idrottsföreningar som tar på sig städning kan få extra medel.

Ett övergripande organ för kontakt med kulturlivet finns inte heller i Landskrona idag. Kommunen har tagit fram en strategiplan och regelverk för stöd till kulturlivet och utifrån detta delas bidrag ut till kulturföreningar. För att stimulera kulturlivet delar kommunen ut ett kulturpris och kulturstipendier med jämna mellanrum. Dessutom stödjer och genomför kommunen ett antal evenemang såsom Landskronadagen, Trädgårdsgillet, Julskyltningen, Rotrock.

När det gäller näringslivsarbetet så framgår det att det blir ett alltmer prioriterat område. Kommunen lyfter i sina strategiska dokument fram arbetet för ett utökat och förändrat näringsliv och vid utvärderingen framkommer att man är på god väg i detta arbete. Kontakten med näringslivet är organiserat i ett *AB Invest in Landskrona* där näringslivet är delägare. Bolaget har arrangerat ett flertal kompetenshöjande kurser för att stötta näringslivet. Bland annat har Kommunen vidtagit särskilda åtgärder för att stödja avknoppning och entreprenörskap i kommunen, tex 'Starta eget'- kurser, 'Nyföretagare i centrum'.

Kommunen deltar i ett antal nätverk för att stärka näringslivet t.ex. Position Skåne och Interkommunalt Nyföretagarcentrum. Landskrona deltar också i ett projekt i samarbete med sydsvensk industri, hantverkarna, exportrådet och ISA. För att stärka det lokala näringslivet på den internationella arenan så har bolaget deltagit i internationella mässor i Sebit, Hannover, Nepics, Köpenhamn. Hittills har kommunen inte tagit initiativ till utveckling av en portal på nätet (så att tex mindre företag i kommunen kan få tillgång till näthandel).

Kommunen har också ett brett internationellt samarbete. Kommunen har fyra vänorter, Glostrup, Kotka, Plochingen och Vöru där man varit på studie- och vänortsbesök under det senaste året. Vänortsarbetet är uppbyggt efter olika tema som diskuteras och avhandlas vid besöken och där berörda politiker och tjänstemän deltar. Detta har inneburit att vänortsamarbetet har berört flera förvaltningar.

Landskrona deltar i samarbetsprojekt med kommuner i andra länder, tex Sorö (samtidskonst), Glostrup (samarbete skola), Kosovo (vuxenutbildning), Vismar (Kultur och idrott). Av annat internationellt samarbete deltar kommunen i Öresundskommittéen, Baltic + angående småbåtshamnar. Kommunen är dessutom medlem i Union of Baltic Cities och Tycho Brahe nätverk (samarbete kring astronomer). Kommunen deltar i många EU-projekt och det finns en tydlig struktur för EU samarbetet

i kommunen. Det finns en medarbetare som har övergripande ansvar för EU-samarbetet på central kommunnivå i detta ingår även att ge stöd till enheterna vid kontakter med EU. EU-projekten finns redovisade på kommunens hemsida.

4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

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

Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

Starka sidor:

- Egen kommundidning till hushållen
- Medborgarförslag
- Utvecklad hemsida

Förbättringsmöjligheter

- Handlingar mer lättillgängliga genom t.ex. populärversioner av viktiga handlingar som årsbokslut, budget etc.
- Möjlighet för medborgarna att delta i budgetprocessen
- Presentation av resultat från bokslut, brukarundersökningar, förvaltningsrevision, m.m. på Internet.

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Starka sidor

- Flera brukarundersökningar
- Kommunövergripande system för klagomålshantering
- God information till medborgarna om kommunens tjänster

Förbättringsmöjligheter

- Kommunövergripande förhållningssätt till brukare bör utvecklas
- Tjänstegarantier som klargör innehållet i kommunens tjänster
- Utveckla brukarnas möjlighet att påverka serviceutbudet
- Kommunövergripande systematisering av medborgar- och brukarundersökningar

Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Starka sidor

- Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Långtgående delegering
- God rapportering av ekonomiska resultat

Förbättringsmöjligheter

- Tydliggöra kommunfullmäktiges mål till hela kommunorganisationen

- Stärka uppföljning genom utveckling av ekonomi-, volym- och kvalitetsindikatorer.
- Sammankoppling ekonomi och verksamhetsmål i verksamhetsplan/budget.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

Starka sidor

- Mycket tvärsektorielt samarbete.
- Långtgående delegering och decentralisering

Förbättringsmöjligheter

- Projektbeskrivningar avseende ekonomi, arbetstid, mätbara mål för tvärsektorielt samarbete.
- Övergripande strategi för chefutvecklingen i kommunen

Område 5 Kontroll och rapportering

Starka sidor

- God kvartalsvis ekonomirapportering

Förbättringsmöjligheter

- Säkra att alla chefer har tillgång till intranätet
- Utveckla löpande rapporteringssystem till att även omfatta verksamhetsuppföljning.
- Utveckla rapporteringen av tvärsektoriella projekt avseende ekonomi, arbetstid, mätbara mål.
- Utveckla controllerrollen

Område 6 Personalpolitik

Starka sidor

- Stor spridning av system för individuell lönesättning och utarbetade riktlinjer för lönesättning
- Utvecklat miljöarbete på förvaltningsnivå
- Stor användning av individuella utvecklingssamtal

Förbättringsmöjligheter

- Övergripande kartläggning av organisationens kompetensbehov
- Övergripande arbetsmiljökartläggningar
- Övergripande uppföljning av hur medarbetarsamtal genomförs
- Obligatorisk ledarutveckling för alla chefer
- Implementering av individuella utvecklingsplaner

Område 7 Verksamhetsutveckling

Starka sidor

- Informativt och användbart Intranät

Förbättringsmöjligheter

- Framtagande och implementering av system för kvalitets/verksamhetsutveckling
- Lärande samarbete på kommunövergripande nivå
- System för erfarenhets- och kompetensspridning

Område 8 Kommun som samhällsbyggare**Starka sidor**

- Utvecklat arbete för att stödja föreningslivet
- Stort internationellt samarbete med tydlig struktur

Förbättringsmöjligheter

- Förenings och/eller kulturråd
- Fortsatt utveckling av samarbetet med näringslivet för att nå kommunens mål

Kommunens resultat per område

Tabell 3 Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterie. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR							
NYBRO KOMMUN							
	max-poäng	Egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	22	55%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	18	45%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	18	45%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	1	5%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	3	15%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	4	20%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	0,5	5%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	4	20%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	10	50%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	4	20%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	17	85%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	2	10%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1,5	15%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	0	0%

	max- poäng	Egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				7 Verksamhetsutveckling			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	7,5	37,5 %	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	4	20%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	14	70%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	4	20%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	65%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	8	40%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	4	20%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	22,5	75%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka servicebudet?	20	12	60%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	12	60%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	0	0%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	16	80%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5,5	55%				

Tabell 4 Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Landskronas resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Botkyrka 2003	Uddevalla 2003	Nybro 2004	Falkenberg 2004	Landskrona 2004
1	83,0	62,0	50,0	53,0	43,0
2	76,5	65,0	42,5	57,5	45,0
3	89,5	74,5	44,0	74,5	49,0
4	81,5	76,0	69,5	67,5	55,0
5	76,0	57,0	39,0	43,0	29,0
6	72,5	44,5	49,0	52,5	41,0
7	67,0	55,0	25,0	54,0	24,0
8	93,0	72,0	65,0	68,0	74,0
Totalt	639,0	506	384	470	360

Svenska Kommunförbundet 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 har utvärderats förutom Nybro: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Västerås (2003), Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Svenska Kommunförbundets hemsida www.lf.svekom.se.