

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Majornas stadsdel, Göteborgs stad

20-22 november 2006

Innehåll:

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

Leif Erichson, Kungälv kommun

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsom-

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Majornas stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Majornas stadsdel

Majorna är en stadsdel i Göteborgs stad, en av de fem stadsdelar på fastlandssidan av Göta Älv som kallas ”de centrala”. Majorna har sedan gammalt räknats som sjömansstadsdelen, vilket avspeglas i gatunamn som Kaptensgatan, Kommendörsgatan, Lotsgatan, Styrmansgatan, Amiralitetsgatan med flera. Större delområden i stadsdelen är Kungsladugård, Majorna, Sanna och Stigberget. Mätt efter invånarantal är Majornas stadsdel med 29.000 den femte i storleksordning bland Göteborgs 21 stadsdelar.

Bostadsbeståndet i Majorna består av förhållandevis små lägenheter, där många s.k ”landshövdingehus” från slutet av 1800-talet, med två trävåningar på en bottenvåning av sten, har sparats.

Stadsdelsförvaltningen är den största arbetsgivaren med 1.800 anställda. Kungstens industriområde tillhör Majorna liksom Klippanområdet med verksamheter som design, konsthantverk och IT samt Södra Älvstranden med kontor, Stena Line och Fiskhamnen. Majornas näringsliv domineras för övrigt av handel.

Stadsdelsförvaltningens energi har under många år inriktats på att få kontroll på ekonomin. Stora underskott och lägst eget kapital i Göteborgs stad har vänts till en ekonomi i balans.

Kommunorganisationen

Göteborg är landets andra stad med drygt 481 000 invånare. Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret för hela Göteborg, och beslutar om övergripande åtaganden och budget för stadsdelarna. Mandatfördelningen är efter valet 2006:

c	Fp	kd	m	mp	s	sd	v
1	9	5	20	7	31	1	7

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Styrelsen beslutar också i övergripande och strategiska frågor som rör stadsdelsnämnderna.

De 21 stadsdelsnämndernas uppgift består av verksamheter som har stor betydelse för människors vardag under olika skeden i livet. De ansvarar för förskola, grundskola, grundsärskola, lokal fritidsverksamhet, lokal biblioteksverksamhet, handikapp- och äldreomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg. Göteborgs Stads stadsdelsnämnder har vardera elva ledamöter och sex ersättare med i princip samma politiska sammansättning som kommunfullmäktige.

Inom vissa områden har en eller flera stadsdelsnämnder ansvar även för serviceuppgifter som vänder sig till hela eller delar av Göteborg. Dessa uppgifter kallas resursnämndsuppgifter. Vid granskningstillfället pågick arbete i Göteborgs stad med att bilda Sociala resursnämnden, där resursnämndsuppgifter ska samlas.

Stadsdelsförvaltningarna tillhandahåller de tjänster och den service som politikerna i stadsdelsnämnderna tagit beslut om. Dessutom lämnar de underlag och förslag till ärenden som ska behandlas av nämnderna.

Stadsdelsförvaltningen Majorna är organiserad efter sina kärnverksamheter.

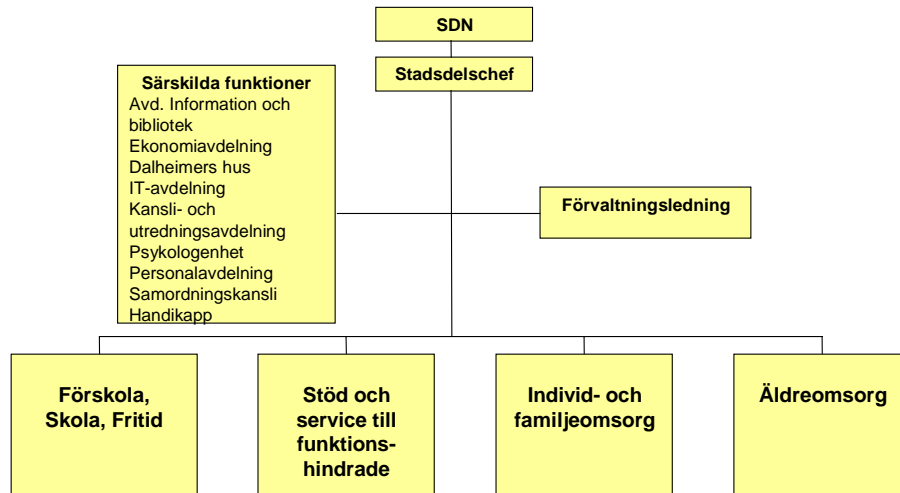


Bild från www.goteborg.se

Utvärderingen

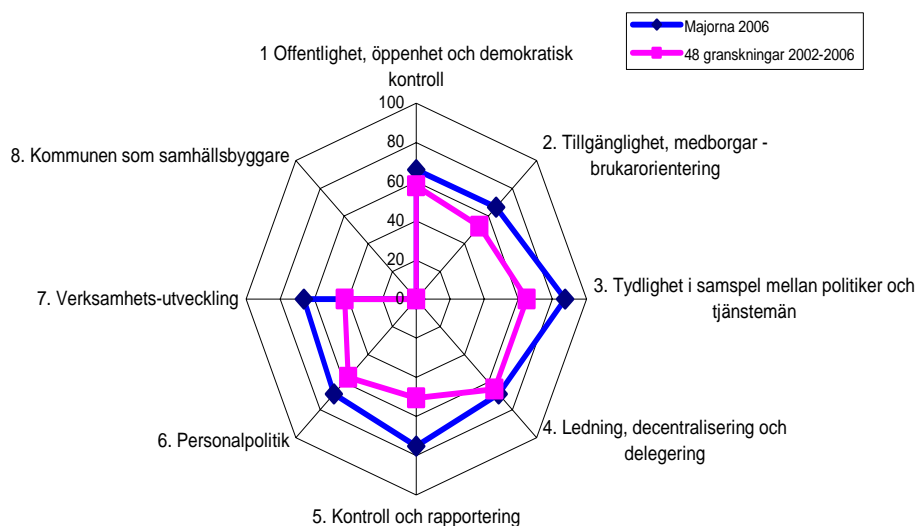
Utvärderingen av Majornas stadsdel genomfördes under tre dagar i november 2006 och var stadsdelens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett trettiotal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Majornas stadsdel 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats.

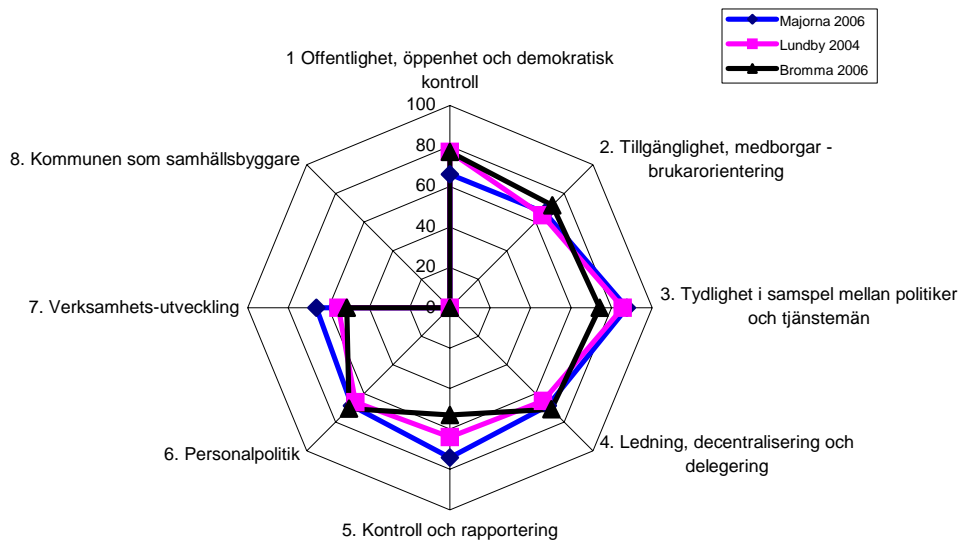
	Majorna 2006	Medel 48 kommuner 2002-2006
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	66	57,8
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	66,5	52,6
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	87,5	65,0
4. Ledning, decentralisering och delegering	68,5	65,0
5. Kontroll och rapportering	74	50,4
6. Personalpolitik	68,5	56,2
7. Verksamhetsutveckling	66	42,1
TOTALT	497	389,1

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 Majornas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning jämfört med ett medelvärde för alla utvärderade kommuner.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i fyra andra stadsdelar. En jämförelse med två av dessa görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, jämförelse tre stadsdelar



Sammanfattning av utvärderingen

Majornas stadsdel har i sin första utvärdering uppnått 497 poäng, vilket är det högsta resultatet som hittills uppnåtts vid en utvärdering av stadsdelar.

Majorna har tidigare betraktats som en problemstadsdel med dålig ekonomi. Det förekom ryktesspridning, och stämningen var dålig både bland invånare och medarbetare. Vid utvärderingen har stadsdelen visat många tecken på att situationen har förbättrats starkt under de senaste åren. Den rekonstruktionsplan som togs fram har lett fram till en ekonomi i balans. Utvärderarna har fått intryck av en organisation med gott arbetsklimat, och intervjuerna har pekat på att stadsdelen idag har ett ökat förtroende bland medborgarna.

Det **politiska systemet** har bidragit aktivt i arbetet med att rekonstruera Majorna. Att orka ta beslut om besparingar i kombination med satsning på verksamhetsutveckling har varit en del. Satsningar på att visa upp stadsdelens arbete för invånarna förenat med att majborna erbjudits att påverka utvecklingen på många områden har varit en annan. Ett utvecklingsområde kunde vara att öka tryggheten för invånarna genom att visa vad de kan förvänta sig av stadsdelens service genom t ex servicedeklarationer.

Stadsdelens förmedling av tjänster bärs i Majorna upp av en tydlig och sammanhållen styrkedja utifrån mål och resultat samt en tydlig koppling till budgeten. En innovativ användning av IT-baserade stöd- och uppföljningssystem ger hög prestationsnivå för planering, kontroll och rapportering till rimlig arbetsinsats. Ett utvecklingsområde kunde vara att utveckla en strategi för jämförelser med andra kommuner och med ickekommunala utövare, som kopplas till rapportsystemet

Stadsdelen som arbetsplats präglas av ett välstrukturerat och genomtänkt personalpolitiskt arbete. Arbetsmiljösatsningarna kan inspirera andra kommuner. Ett annat starkt område är förmågan att genomföra medarbetarsamtal. Ett utvecklingsområde kunde vara att ytterligare säkra dokumentation och uppföljning av medarbetarsamtalen med dess koppling till systematisk planering av kompetensutveckling.

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 Majbornas 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.

Media har tidigare, under perioden med dålig ekonomi, fokuserat på Majornas svårigheter. Efter besparingsperioderna fanns många rykten och oro för förändringar. Stadsdelen har känt ett behov att kommunicera vad som verkligen gäller.

Stadsdelsnämndens handlingar finns tillgängliga på Majornas bibliotek, webbplats och på nämndens kansli c:a en vecka före möten. På webbplatsen finns också sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll. Hemsidan erbjuder prenumeration på aktuella projekt, lediga jobb, lista över politiker och nämndshandlingar. En del handlingar publiceras som nyheter på webbplatsen. Alla hushåll i Göteborg får tidningen "Vårt Göteborg" sex gånger per år med information om stadens egna verksamheter och aktiviteter som staden deltar i. I Majornas egen hushållstidning "Nyheter till majbor", som kommer ut fyra gånger per år, består innehållet huvudsakligen av reportage från verksamheterna, kommentarer från ordföranden, puffar för demokratiaktiviteter och samhällsreportage från Majorna. Hushållstidningen har också presenterat en kortversion av årsredovisningen och vissa granskningsrapporter från myndigheter. Publicering av tidningen "Nyheter till majbor" på webbplatsen skulle kunna vara ett sätt att nå andra än de boende i Majorna med aktuell information. I intervjuerna framfördes önskemål om större möjligheter att nå ut med information via media. Ett sätt skulle kunna vara en tätare utgivning av pressmeddelanden.

De boende i Majorna har en viss möjlighet att påverka budgetarbetet. Majoritetens och oppositionens budgetförslag presenteras bland nämndshandlingarna en vecka före

nämndens sammanträde. Invånarna kan ta kontakt med politiker för att lämna synpunkter före mötet, t ex via mejl eller på "Majdialogen" där politiker finns tillgängliga på Majornas bibliotek en kväll en vecka före varje sammanträde i stadsdelnämnden. Det kunde vara ett förbättringsområde att lämna information tidigare, kanske i populariserad version, med en tydlig signal att synpunkter är välkomna.

Stadsdelen satsar aktivt på ungdomars inflytande och delaktighet. Ungdomsinitiativet är en möjlighet för unga i Majorna att vara med och påverka utbudet av fritidsaktiviteter. Ett annat spännande exempel är de föreningsbidragsmöten där representanter från elevråden får lämna förslag på prioritering inför förvaltningens beslut. Majorna engagerar också brukarna i verksamhetens planering i olika "råd".

Medborgarförslag kan lämnas till stadsdelsnämnden bl a via webbplatsen. Via hemsidorna är det lätt att ta kontakt med stadsdelen. Webbssidorna har länkar till alla politikernas och förvaltningsledningens mejladresser. Webbplatsens användbarhet för invånarna kunde bli ännu större genom komplettering med länkar till partiernas hemsidor.

Årsrapporterna publiceras på webbplatsen, kan beställas via mejl eller telefon och läggs ut på biblioteket. Årsredovisningen ger en tydlig redovisning av måluppfyllelse, kompletterad med kvalitativa nyckeltal. Göteborgs stad har också utvecklat ett arbetsätt i "Balansen", där sammanfattningar från brukarundersökningar och "hårda fakta" från organisationen i stadsdelarna presenteras som en samlad resultatredovisning. Redovisningen finns tillgänglig på stadens webbplats, och den erbjuder rikliga möjligheter till jämförelser mellan stadsdelar och verksamheter. Viss verksamhetsutvärdering, t ex myndighetsgranskningar och kvalitetsredovisningar från förskolor och skolor, finns tillgängliga på webbplatsen. Det finns däremot inte länkar till stadsrevisionens sidor på goteborg.se, och på dessa kan man inte heller lätt finna revisionens rapporter. Det kan vara ett förbättringsområde att göra revisionsrapporterna mer lättillgängliga, eftersom resultatet av en närgående granskning av stadsdelens verksamheter kan vara av intresse för invånarna.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Bra informationsspridning via hemsidan
- Mångfald i sätt att engagera Majborna. Barn- och ungdomars deltagande i föreningsbidragshantering spännande grepp!

Förbättringsområden

- Utveckla majbornas deltagande och påverkan i budgetprocessen.
- Synliggör analyser av brukarundersökningar
- Synliggör rapporter från revisorerna i högre grad

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.

I stadens gemensamma dokument (t ex KF:s budget och Visionen om kvalitetsutveckling) skrivs om göteborgarna, göteborgarnas behov och göteborgarnas bästa. I Balansen betecknas brukarperspektivet med ”Den vi är till för”. De dokument som stadsdelen redovisade visade också prov på en synlig brukarorientering, t ex genom budgetdokuments inledning med avsnittet ”Majbornas behov är vägledande”, vilket också slår igenom i hur stadsdelsförvaltningens verksamhetsplan uttrycks.

Brukarorienteringen förstärks i många kommuner genom att servicens innehåll tydliggörs med tjänstegarantier, servicedeklarationer, kvalitetsdeklarationer – det finns många beteckningar. Det finns exempel på verksamheter i Majorna som börjat formulera sådana utfästelser till sina brukare. Det kunde vara ett förbättringsområde att genomföra detta konsekvent i alla verksamheter. Sveriges Kommuner och Landsting har på www.skil.se exempel från många kommuners arbete med tjänstegarantier.

Den informativa webbplatsen verkar utvecklas mot att vara den huvudsakliga kanalen för information om serviceutbudet till majborna, men det finns många alternativ. Stadsdelen tar fram många broschyrer, som dock kunde förbättras ytterligare genom en gemensam utformning så att det tydligt framgår att stadsdelen är avsändare. Genom att Medborgarlotsen, ett ”mini-medborgarkontor”, förlagts till biblioteket kan majborna få information och hjälp om kommunal service utöver vanlig kontorstid. Genom att använda modern teknik kan invånarna själva hantera delar i gymnasieintagningen och vissa bibliotekstjänster. I utvecklingen av e-tjänster finns stor potential till utveckling för Majorna och andra svenska kommuner.

Göteborgarna, och därmed majborna, har full valfrihet inom och över stadsdelsgränserna bland stadens serviceutbud bortsett från hemtjänst samt individ- och familjeomsorg. Resursfördelningen till stadsdelar/verksamheter tar hänsyn till hur brukarna valt. Serviceutbudet innehåller alternativa driftformer inom förskola, äldreomsorg, dagcentralen och personlig assistans. Det går att välja friskola i annan stadsdel. I kombination med den stora stadens goda kommunikationer har majborna mycket stor valfrihet i praktiken.

Göteborgs styrsystem innehåller som tidigare nämnts Balansen, ett sätt att mäta och utvärdera verksamheterna genom balanserade styrkort. Systemet är gemensamt för alla stadsdelar, och det borgar för att brukarundersökningar genomförs regelbundet. Vid intervjuerna gavs många exempel på hur brukarundersökningarnas resultat följdes upp på enheterna med påföljande förbättringsarbete. Egna enkäter, djupintervjuer och fokusgrupper kompletterar Balansens enkäter. Individ- och Familjeomsorg följer försöken med brukarrevisorer i andra stadsdelar, och planerar att tillämpa modellen nästa år. Brukarrevisorer är en ny kvalitetsmetod där brukare själva medverkar i revisionsgrupper som intervjuar brukare och personal i den granskade verksamheten.

Stadsdelen tar emot synpunkter och klagomål från alla verksamheter via webbplatsen och blanketter. Riktlinjerna för hanteringen är fastställda som ett policydokument. Den fastlagda rutinen säkrar hanteringen av synpunkterna. Synpunkterna hanteras på den enhet där de hör hemma, och intervjuerna gav exempel på klagomål som resulterat i förbättringsarbete. En sådan verksamhetsgemensam rutin för synpunktshantering är ett gott exempel för andra som arbetar med synpunkts-/klagomålshantering. En studie hos Sveriges Kommuner och Landsting visade 2006 att 77% av de undersökta kommunerna hade synpunktshantering i någon form, men endast 25% av dessa hade rutiner för alla verksamheter. Granskarna bedömer dock att Majornas synpunktshantering kan vidareutvecklas. Utöver syftet att ställa till rätta sådant som uppfattas ha gått fel ska hanteringen verka för att misstag inte återupprepas. Sammanställningar och spridning av resultaten skapar ett lärande. En utvecklad rutin med gemensam mall för sammanställning och rapportering av frekventa synpunkter och vidtagna åtgärder kunde öka synpunktshandlingens effektivitet.

I en intervju gavs exemplet att klagomål sällan gäller den kommunala tjänsten i sig, utan hur man blir bemött när man får tjänsten. Bemötandet av majborna är en viktig fråga för alla verksamheter. Skicklighet i bemötande ingår i lönekriterierna. Bemötandefrågorna uppmärksammas i verksamheterna på olika sätt i processliknande former mer än som regelrätt utbildning eller träning. Det kunde vara ett förbättringsområde att komma överens om några gemensamma grundläggande riktlinjer då det gäller tillgänglighet och bemötande. Det kan gälla allt från personliga möten till kontakter via telefon och e-post. Intressanta exempel kan vara Kungälv som utbildat all personal utifrån en kommungemensam syn på brukaren och uppdraget, och de kommuner som presenteras på www.skl.se som deltagare i projektet KommunDirekt, en samverkan kring bemötandefrågor.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Valfrihet i serviceutbudet
- Gemensam rutin för klagomålshantering
- Systematik i brukarundersökningar
- Bra processororienterat arbetssätt vad gäller bemötandefrågor

Förbättringsområden

- En grafisk profil – enhetlighet i trycksaker
- Utveckling av ”servicegarantier”
- Utveckla organisationens lärande avseende klagomålshantering
- Utbildningskoncept för bemötande
- Fullfölj planerna om brukarrevisioner!

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.

När stadsdelen fått sin budgetram av KF tar ekonomerna fram ett rent matematiskt framräknat sifferunderlag till politikerna, som sedan genomför 5 kvällsträffar, en med varje verksamhetsområde. Dessa möten kring synpunkter på mål och budget uppskattas både av politiker och chefer – både verksamhetschefer och enhetschefer medverkar. Mötena med politikerna i budgetarbetet medför att tjänstemännen känner sig delaktiga när budgeten presenteras.

När den ekonomiska ramfördelningen har gjorts kompletterar politikerna budgetdokumentet med texten, där uppfyllda mål tas bort och ännu inte uppfyllda lämnas kvar. Stadsdelens mål är konkretiseringar av målen från KF. Processen har under senare år utvecklats från dialog kring ekonomin till kvalitetsmål för verksamheterna. Budgetdokumentet innehåller många kvalitetsindikatorer; kvalitetsfaktorer med olika index från Balansens enkäter.

Verksamhetsplanen är stadsdelsförvaltningens presentation av hur nämndens politiska mål och inriktningar enligt budgeten ska förverkligas, och hur pengarna ska fördelas mellan verksamheterna. Det finns en stadsdelsövergripande plan och specifika planer för varje verksamhet. Verksamhetsplanen lämnas till nämnden för kännedom. Gränsdragningen mellan politikernas och tjänstemäns ansvarsområden känns klar och tydlig. Verksamhetscheferna har oinskränkt ansvar för budget och personal inom given budgetram och fastställda mål. Det har krävts ett medvetet arbete att etablera denna gränsdragning, och återkommande underhållsarbete vid olika möten mellan politiker och tjänstemän.

Det formella rapporteringssystemet vilar på månatliga (utom januari och juli) ekonomiska rapporter till nämnden. En fast uppföljningsplan visar vilka månadsrapporter som är mer omfattande med uppföljning av verksamhetsmål, och hur fördjupad uppföljning från de olika verksamheterna fördelas över året. Fem av rapporterna går vidare till kommunstyrelsen, varav två (i mars och augusti) är delårsbokslut där de prioriterade målen från KF följs upp. När alla stadsdelars årsbokslut är kända genomför nämnden i mars ett tvådagars seminarium tillsammans med verksamhetscheferna, där resultat analyseras och jämförs med övriga stadsdelar. I de resultatsammanställningar som granskarna studerat är jämförelser utanför Göteborgs stadsgräns sparsamt förekommande. Det kunde vara en förstärkning av ett redan kraftfullt arbetssätt att systematiskt jämföra hur de egna resultaten står sig i jämförelse med andra kommuner. Stadsrevisionen gör en plan för sina granskningar. Nämnden får revisionens rapporter som informationsärenden, förvaltningen arbetar med utpekade rekommendationer och krav.

Politikerna gör organiserade besök i verksamheterna under två veckor på våren och två på hösten. Det upprättas ett schema i förväg som syftar till att alla verksamheter ska få besök, att alla politiker är aktiva och varierar sina besök. Enligt de intervjuade tjänstemännen minskar politikernas intresse för besöken i praktiken under mandatperioden, vissa politiker visar tydligt större intresserade för någon enskild verksamhet. En sammanställning över genomförda besök kunde vara ett stöd för minnet inför planering av framtida besök. I den enkät som cheferna svarar på finns en fråga kring förtroendet för den politiska ledningen, där resultatet höjts märkbart de senaste åren.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Tydlig och sammanhållen styrkedja utifrån mål och resultat samt en tydlig koppling till budget.
- Tydlig markering mellan VAD och HUR-frågor
- Ett bra och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån.
- Systematik i verksamhetsbesök från politiken

Förbättringsområden

- Utveckla jämförelser med kommuner utanför staden
- Gör uppföljning av politikernas verksamhetsbesök i jämförelse med planen

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Verksamhetscheferna har full frihet att disponera sin budget inom ram. Insparade medel kan inte föras mellan åren. Sådana överföringar görs endast för att reservera medel inom projekt som löper över årsskiften. Det finns dock en stimulans för att spara på lokalkostnader. Hälften av minskade hyreskostnader får behållas under tre år, därefter slipper man hyreskostnaden helt. Det finns möjlighet för chefer att rekrytera personal, men att personalen är anställd i Göteborgs stad medför i praktiken konsekvensen att verksamheterna måste följa ett omställningsdokument som anger villkor vid övertalighet och rehabiliteringssituationer. Enheterna kan också inrätta tjänster och förändra organisationen, under förutsättning att frågan hanterats i samverkansgruppen.

Det gavs i intervjuerna många exempel på att stadsdelens verksamheter samarbetar med varandra och andra stadsdelar i tvärssektoriella projekt, t ex

- VÄSTBUS (förskola/skola i samverkan med andra stadsdelar)
- Anhörigstöd, avlösning på trygghetsplats (äldreomsorg i samverkan med andra stadsdelar).
- Bostadsinventering/-exploatering och planering (Funktionshinder har gemensam planeringsledare med andra stadsdelar)
- EU-samordnare delas med stadsdelen Centrum
- Bilpool (hanteras av Individ- och Familjeomsorg för alla verksamheter)
- Detektivskolan (Individ- och familjeomsorg, förskola och skola)

Större projekt dokumenteras i planer. De planer som granskarna studerat redovisade t ex bakgrund, syfte/mål, målgrupp och arbetssätt, men innehåll och utformning var inte enhetlig. Det ekonomiska perspektivet tas sällan med i sådana planer. Det finns ett värde att vara öppen med tidsåtgång och kostnader för medverkan i projekt så att inte den löpande verksamheten ställs inför oplanerad resursförbrukning. Kungälv, Trollhättan och Uddevalla är exempel på kommuner med fastställda mallar för projektplanering.

Exemplen var också många beträffande samverkan utanför den kommunala sfären, t ex

- MUG (Majornas ungdomsgrupp; Individ- och familjeomsorg, skola, fritid och polisen)
- Äldrelotsen (Stadsdelar samverkar för ökad trygghet/ett telefonnummer vid kontakt med SU och primärvården)
- Bred samverkan inom GR, t ex inom forskning och utveckling
- Frivilligcentralen, ideell verksamhet som kompletterar utbudet. Bredare volontärverksamhet planeras.
- Projektmedel erhålls inom Kompetensstegen, från Skolverket och Länsstyrelsen. Extrainkomster läggs som intäkt genom projektkod direkt på enheter.

Verksamheternas chefer är tillsvidareanställda. Tjänsterna omförhandlas alltså inte efter utvärdering mot kända kriterier, däremot utvärderas cheferna genom frågor i den årliga medarbetarenkäten. Chefskontrakt med resultatförväntningar är ett förbättringsområde enligt Kommunkompassens kriterier, för att ange ett tydligt chefsuppdrag i linje med stadsdelens värderingar, och i förväg ange en förväntad målbild att utvärdera mot. Chefer gör en egen ledarutvärdering av sina överordnade chefer. Göteborg belönar goda chefsprestationer i den individuella lönesättningen i samband med de årliga löneöversynerna.

Alla verksamheter genomför regelbundna ledningsgruppsmöten där enheternas chefer träffar den centrala ledningen. Verksamhetscheferna förefaller att regelbundet avsätta tid för besök i verksamheterna, även om verksamhetsområdenas storlek naturligtvis medför skilda förutsättningar att besöka den enskilda enheten. Alla chefer i Majorna träffas i Chefsgruppen en gång per månad, en heldagar per vår och höst, halvdagar för övrigt. Dessutom genomförs planeringsdagar med chefer i respektive verksamhet.. Alla ledare i Göteborg deltar i diskussioner om ledarskapsfrågor i Rådslag minst tre gånger per år, indelade i grupper om 20 med blandning mellan stadsdelar och fackförvaltningar. Dessutom träffas samtliga 1700 chefer på en gemensam ledardag en gång per år: Mötesplats Ledare.

Chefer kan få tillgång till mentor och personlig handledning vid behov. Stadsdelen har upphandlat stödtjänsten "Visavi" som ett komplement till företagshälsovården. Alla anställda kan använda denna stödtjänst om man behöver hjälp att hantera uppkomna problem. Man kan vara anonym, och även få rådgivning om privata frågor. En sådan beredskap för svårigheter är ett gott exempel för andra kommuner.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Långtgående och tydlig delegering och decentralisering
- Mycket tvärsektorielt samarbete mellan stadsdelarna
- Många forum för chefskontakter
- Stödtjänsten Visavi vid uppkomna problem

Förbättringsområden

- En övergripande struktur för dokumentation av olika tvärsektoriella projekt, t ex kostnader, tidsåtgång m.m.
- Utveckla chefskontrakt

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 grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv.

Förvaltningens interna rapportsystem levererar underlag till nämndens månadsuppföljningar, delårs- och årsrapport. Uppföljningen omfattar både ekonomi och måluppfyllelse. Efter årets slut genomförs en uppföljning av stadsdelsförvaltningens verksamhetsplan, där den resulterande dokumentationen är en detaljerad genomgång av mål och resultat. De intervjuade underströk att produktiviteten är viktig att följa upp och att enhetskostnader är viktiga att studera vid uppföljningarna. Med tanke på dessa synpunkter innehöll de studerade uppföljningarna/redovisningarna få produktivitetsmått., ett möjligt förbättringsområde. I Balansen presenteras många uppgifter om verksamhetens resultat, både om volym/produktion och kvalitetsindikatorer. Balansen innehåller mer än det som externa besökare på webbsidorna ser. Personalen har här tillgång till många fler detaljer som ger stöd i det interna utvecklingsarbetet.

Stadsdelschefen följer vid två tillfällen per år upp verksamheterna genom att träffa verksamhetschef och enhetschefer i respektive verksamhet. Uppföljningen omfattar arbetet med verksamhetsplanens mål, med samtal om i förväg kända målområden vid varje tillfälle, med fokusering på förbättringsområden och överenskommelser om fortsatta åtgärder.

Tvärsektoriellt arbete redovisas i en projektdatabas, där genomförda aktiviteter och planer för kommande år redovisas, men inte mål, nedlagd tid och kostnader. Projektet kan rapporteras till nämnden, men detta sker inte systematiskt. Ett möjligt förbättringsområde för Majorna är att komplettera den gedigna rapportstrukturen med en gemensam modell för rapportering av större projekt. En beskrivning av genomförda satsningar i tid och pengar kan komplettera redogörelser om aktiviteter och vad som uppnåtts i förhållande till mål. Även i detta sammanhang är Kungälv och Uddevalla intressanta att studera.

Kostnad per enhet uppgavs vara Majornas styrkriterium vid budgetering. Det uppgavs att befolkningstal och verksamheternas kostnader följs för majborna indelade i åldersgrupper, men det var svårt för utvärderarna att se hur detta användes i praktiken. Stadsdelen har utvecklat IT-stöd för att följa upp verksamheternas insatser, t ex brukartid/kringt看id i förhållande till biståndsbeslut och beläggningsgrad i äldreboenden. Dessa innovativa vägar att göra kostnadsuppföljning till beslutsstöd är ett gott exempel för andra kommuner.

Inför rapporter som ska lämnas vidare till KS gör cheferna en rapportering där uppvisade avvikelser ska åtföljas av en åtgärdsplan. Om nämnden redovisar en negativ prognos till KS ska prognosen senast nästföljande månad efterföljas av en plan för hur underskottet ska undvikas. Avvikelser har fått tydliga konsekvenser i Majorna, personligen både för tjänstemän och politiker. Verksamheternas ambitionsnivåer har anpassats till de tillgängliga resurserna.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Hög detaljeringsgrad i rapporteringssystemet och hög tillgänglighet via intranätet
- Hög grad av kostnadsbudgetering utifrån befolkningsstruktur och enhetskostnad
- Bra avvikelshantering med märkbara åtgärder

Förbättringsområden

- En förbättrad rapportering av resultat, kostnader med mer av de tvärsektoriella projekten

Område 6 Personalpolitik

6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?

- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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.

Majorna gör gemensamma utbildningssatsningar inom arbetsmiljö och ledarutveckling. Det förekommer ingen samlad systematisk uppföljning av personalens kompetensutvecklingsbehov. Inom verksamheterna och i yrkesgrupperna har man olika vägar att bedöma kompetensutvecklingsbehovet. Pågående större utbildningssatsningar sker för äldreomsorgen inom Kompetensstegen, Individ- och familjeomsorg deltar i en Göteborgsgemensam satsning – ”du ska kunna bli expert utan att vara chef”. Skolan har kopplat sin utbildningsplan mot Skolverkets inspektion, Stöd och service till funktionshindrade samt äldreomsorgen satsar på validering. Budgeten för kompetensutveckling fördelas per enhet, där utbildningsbehoven kommer fram i medarbetarsamtalen. Det ska finnas individuella kompetensutvecklingsplaner som resultat av medarbetarsamtalen, men arbetsgivare och fack har olika uppfattningar om hur långt arbetet kommit. Det finns förbättringsmöjligheter inom kompetensutvecklingsområdet. En samlad helhetsbild över kompetensutvecklingsbehoven kunde ge möjligheter att budgetera strategiskt riktade medel, och en kvalitetssäkrad systematik när det gäller nedtecknande och genomförande av kompetensutvecklingsplaner kunde ge möjlighet att satsa energin på andra frågor. Det kan också finnas ett värde i att göra omfattningen av genomförd kompetensutveckling synlig, som t ex Åre gör i årsredovisningen där utbildningens innehåll och kostnader presenteras.

Det finns möjligheter att använda individuell lönesättning i Majorna. För att värdera tjänstens innehåll har Göteborgs stad beslutat att använda BAS-värderingssystemet. Lönekriterier för bedömning av individuella prestationer har utarbetats av arbetsgivaren och de fackliga organisationerna i Majorna. Det förefaller finnas ett behov att fortsätta dialogen med de fackliga organisationerna om de olika komponenterna som sammantaget ger en individuell lönesättning. Granskarnas intryck är att BAS-värderingen inte är fullt förankrad. Majornas chefer har tillgång till ett mycket bra analysverktyg vid lönesättning. Detta IT-stöd visar grafiskt skillnader i lönespridning representerad som ”boxar” bl a mellan individer, personalkategorier, stadelar, kön och ålder.

Personalenkäter genomförs varje år inom ramen för Balansen med hög svarsfrekvens. Det finns ett stödmaterial framtaget för arbetet med förbättringar. Förbättringsarbetet har fått ett kvitto i de successivt höjda enkätresultaten. Stadsdelsförvaltningen har tagit fram en årscykel som stöd för arbetsmiljöarbetets systematik, delegeringen av

arbetsmiljöuppgifter sköts skriftligt. Facken ser positivt på arbetsgivarens ambitionsnivå och upplägg på arbetsmiljöområdet. Dock noterar facken att stadsdelen kommit längre i arbetet med den fysiska arbetsmiljön än den psykosociala. Som exempel på åtgärder som kompletterade enkäterna nämndes att arbetsmiljöfrågor lyfts regelbundet på arbetsplatsträffar. I skolorna har man genomfört fokusgrupper med elever för att skapa handlingsplaner för bättre arbetsmiljö.

Det fanns vid intervjuerna frågetecken kring en ledarenkät som cheferna besvarat, men som man uppfattade inte hade återrapporterats.

Medarbetarsamtal genomförs regelbundet. De är också lönesamtal. Som tidigare nämnts finns det olika uppfattningar om i vilken grad samtalen resulterar i dokumenterade kompetensutvecklingsplaner. Samma sak gäller nedtecknade resultatförväntningar på medarbetaren.

Ledarna i Majorna deltar i det välutvecklade ledarutvecklingsprogram som staden erbjuder:

- Center för Ledarutveckling är ett stöd vid rekrytering av nya ledare och utveckling av befintliga ledare.
- Introduktion och basutbildning i arbetsgivarkunskaper, 7 dagar
- Kvalitet genom Pacemaking – 4 träffar om stress och tidsanvändning
- Vidareutveckling t ex genom handledning, poänggivande kurser på universitetet, 14 dagars skuggning av ledare i annan kommun eller förvaltning, Reflexionsgrupper - nio träffar med handledarstödda samtal kring ledarskap, UGL en vecka – utveckling av grupp och ledare / upplevelsebaserad metod, Toppledarprogrammet hos SKL.

För att diskutera chefsfrågor deltar stadens ledare i de tidigare nämnda ”Rådslagen”. Med syfte att stärka framtidens ledarförsörjning har staden ett ”Utvecklingsprogram för blivande ledare” samt Traineeprogram för unga akademiker, för ökad kommunal attraktion.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- IT-stöd för personalplanering och lönepolitik
- Arbetsmiljöarbetet – effektivt och tydlig ansvarsfördelning
- Chefsutveckling i stadsdelen/staden

Förbättringsområden

- En bättre övergripande bild av stadsdelens satsning och uppföljning när det gäller kompetensutveckling
- Dokumentation och/eller förankring av resultat från medarbetarsamtal

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 som studerat avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Staden har formulerat en vision om kvalitetsutveckling. I arbetet för ständiga förbättringar är Balansen med kvalitetsmätningar och dokumentation i balanserade styrkort det centrala verktyget, en tillämpning av "Balanced ScoreCard". Den ovan nämnda standarden SIQ är synlig i stadens kvalitetsarbete bland annat genom Utmärkelsen Kvalitet Göteborgs Stad. Verktyg för systematisk problemlösning, t ex processer och fiskbensdiagram, presenteras med korta online-kurser på www.goteborg.se. Majornas stadsdel arbetar utöver Balansen och den gemensamma synpunktshandlingen med ett flertal kvalitetsmetoder i verksamheterna. Kvalitetsarbetet förefaller vara väl förankrat. Processkartläggning, kvalitetsbristkostnader, SWOT-analyser, fokusgrupper – listan kunde göras mycket längre. I stadsdelen ger verksamhetshandboken en överblick över kvalitetsarbetet, en förklarande översikt ska tas fram för alla verksamheter. Externa kvalitetsrevisioner har förekommit genom kollegiegranskningar inom förskolan och Individ- och familjeomsorg.

Jämförelser är viktiga aktiviteter för att finna de områden som verksamhetsutvecklingen behöver förbättra. Genom Balansen finns rika möjligheter för jämförelser inom Göteborgs stad. Göteborg deltar i GR-kommunernas arbete med jämförelser genom stadskansliet. Resultatet från GR-jämförelserna förefaller inte utnyttjas i stadsdelen i samma omfattning som i de olika GR-kommunerna som ingår i samarbetet. Verksamheterna har olika sätt att hitta jämförelseobjekt, men jämförelser med andra kommuner kan som tidigare nämnts utvecklas.

Det har införts en rutin för förslagsverksamhet i Majorna. Rutinen är relativt ny, och har hittills gått ganska obemärkt förbi. Alla inlämnade förslag belönas med en Trisslott, alla genomförda förslag ger ekonomisk belöning enligt en tregradig skala. Medarbetarnas erfarenheter och nya idéer sprids genom verksamhetsspecifika system. Förskolans "Pedagogiska måndagar" genomförs med all personal, 1/3 varje måndag.

Äldreomsorgens "Kugghjulsmodell" den som kan något extra, t ex efter att ha gått en utbildning, får uppdraget att sprida kunskapen vidare i utvecklingsgrupper som bildas för ämnet. Här finns möjligheter till ytterligare förbättring genom att förankra förslagssystemet ytterligare. De lokalt tillämpade kvalitetsmetoderna (kollegiegranskning, "Kugghjulsmodellen..."), som sannolikt är fler än de i rapporten nämnda, skulle kunna spridas och användas även över verksamhetsgränserna.

Stadsdelen har ett innehållsrikt intranät. Delvis finns alla data från Balansen, delvis finns databaser i lokalt utvecklade eller anskaffade IT-verktyg. Användarna inbjuds till Öppet Hus för att bli förtrogna med IT-stödet. Användandet av modern teknik omtalades som självklarheter vid intervjuerna. För att reducera pappersåtgången har skrivarna utrustats med kortspärr. Dokumenten läggs i kö vid utskrift, men man måste dra sitt kort för att få ut dem. Effekten av kortspärren har inte följts upp. Det bedömdes att IT-systemen gav vinster i kvalitetssäkring, bättre planering och uppföljning.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Intranätets "kompetens" i form av databaser och IT-stöd/system för planering och uppföljning
- Balansen för kvalitetsstyrning och mångfalden i verktygslådan för kvalitetsutveckling

Förbättringsområden

- Förankra förslagssystemet
- Sprid exempel som kugghjulet, kollegiegranskning och andra verksamhetsspecifika lösningar bättre inom stadsdelen.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Majornas stadsdel							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	28	70%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	38	95%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	24	60%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	14	70%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	13	65%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16	80%
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	3	30%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	14	70%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	15	75%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	15	75%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	10	100%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	19	95%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	13	65%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	15	75%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4,5	45%

	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	30	100%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	14	70%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	6	30%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	11	55%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	15	75%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	17	85%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	18	90%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	25,5	85%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40		
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	13	65%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20		
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	16	80%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20		
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20		
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	8	80%				

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

Kriterium	Lundby (Göteborg) 2004	Hyllie (Malmö) 2004	Skarpnäck (Stockholm) 2004	Bromma (Stockholm) 2006	Majorna (Göteborg) 2006
1	77	38	76	77	66
2	64,5	59	61,5	71,5	66,5
3	85,5	74,5	75	74	87,5
4	65	60	64,5	71	68,5
5	64	46	51	53	74
6	66	67	66,5	70,5	68,5
7	55	43	49	51	66
Totalt	475	387,5	443,5	468	497

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