

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Partille kommun

4 – 6 december 2006

Innehåll:

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

Josephine Härdin, Mora kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder 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 Partille kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Partille kommun

Partille kommun ligger i Sävveåns dalgång direkt norr om Göteborg. Kommunen är liten till ytan, 57,2 km², och invånarantalet är 33 614 (dec 2006). Kommunen har haft en ökande befolkning i stort sett hela tiden under senaste 10 åren.

Kommunen har en mycket fördelaktig placering utifrån kommunikationssynpunkt. Både E 20 som motorväg och Västra stambanan skär genom kommunen. Avståndet till Landvetter flygplats är endast 2 mil. Till Göteborgs Centrum kommer man på 10 minuter med tåg, buss eller bil.

Kommunen har knappt 2 000 aktiva företag av varierande storlek, från enmansföretag till företag som har cirka 200 anställda. Företagen representeras till stor del av mekaniska verkstäder, agenturer, tjänsteföretag och entreprenadföretag.

Närheten till arbetsmarknaden i Göteborg sätter sin prägel på boende och arbetsresor. Utpendlingen ligger på omkring 11 500 personer och inpendlingen är ca 5 400 personer.

Arbetslösheten var i januari år 2007 2,6 % öppet arbetslösa (i riket 3,6 %) och 1,1 % personer i åtgärder (i riket 1,9%).

Kommunorganisationen

Moderata samlingspartiet, Folkpartiet liberalerna, Kristdemokraterna och Centerpartiet samverkar i ledningen för Partille kommun.

Mandatfördelningen i kommunfullmäktige ser ut på följande sätt:

m	c	fp	kd	mp	s	v	övr.
15	2	6	4	4	15	3	2

”Övriga partier” utgörs av SPI - Sveriges Pensionärers Intresseparti.

Partille kommun är organiserad i en klassisk nämnd-/förvaltningsstruktur. Kommunen har sex olika nämnder som ansvar för olika verksamheter. Dessa nämnder är barn- och utbildnings-, bygg- och miljö-, gymnasie-, kultur- och fritids-, social- och arbets-, vård- och omsorgsnämnd. Dessutom finns kommunstyrelsen med ansvar för kommunövergripande samordning och stadsbyggnadsverksamhet (fysisk planering, mark- och exploateringsfrågor, naturvård, miljöfrågor, kart- och mätningstjänster, vattenförsörjning, renhållning, gator samt kollektivtrafik).

Utvärderingen

Utvärderingen av Partille kommun genomfördes i december 2006 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört

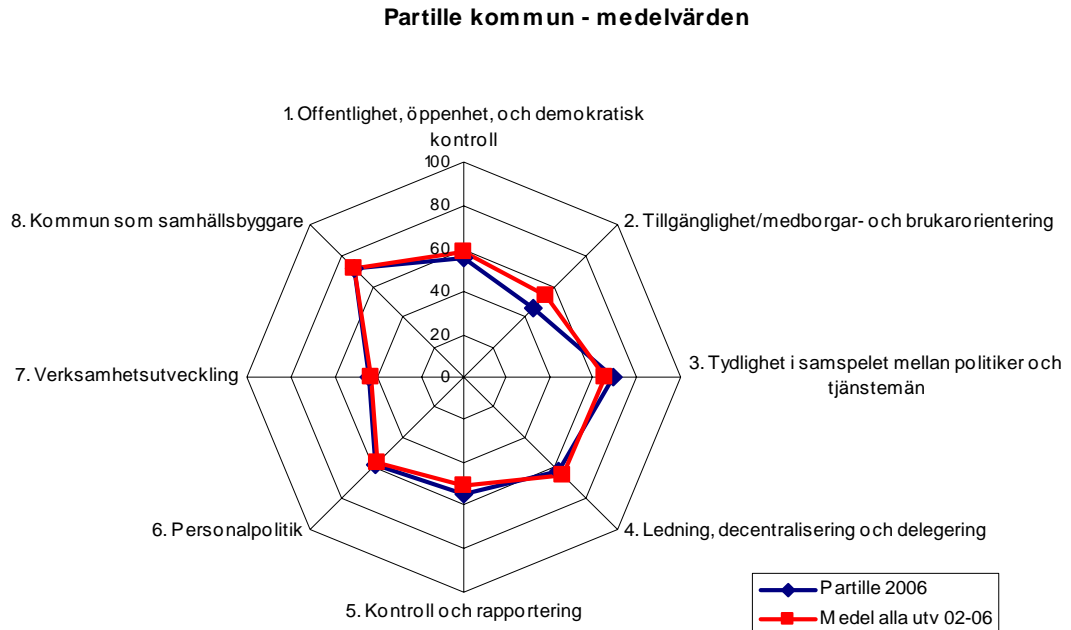
intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Partille kommun har som en av 18 kommuner ansökt om att bli Sveriges Kvalitetskommun 2007. Kommunkompass-utvärderingen är första steget i nomineringsprocessen till denna utmärkelse som delas ut på Kvalitetsmässan i Göteborg hösten 2007.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Partille kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden och jämfört med medel och medianvärde för alla utvärderingar.

Område	Partille 2006	Median alla utvärdering- ar 02-06	Medel alla utvärdering- ar 02-06
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	55	60,0	58,0
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	46	48,5	53,2
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	68,5	64,3	65,2
4. Ledning, decentralisering och delegering	61,5	63,5	65,1
5. Kontroll och rapportering	54	48,5	50,7
6. Personalpolitik	57	56,3	56,5
7. Verksamhetsutveckling	44	41,0	42,7
8. Kommun som samhällsbyggare	72	72,5	72,1
TOTALT	458	446,3	463,1

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 Partilles profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde för alla de kommuner som utvärderats.



Sammanfattning av utvärderingen

Partille kommun uppnår vid sin första utvärdering enligt Kommunkompassen ett bra resultat. Kommunens poäng (458 p) motsvarar i stort det medelvärde som finns för alla de utvärderingar som gjorts med hjälp av Kommunkompassen (463 p). Även när man ser på fördelningen mellan de åtta olika områdena motsvarar bilden som visar sig var mycket lik medelvärdet för respektive område.

På område 2 – Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering” når kommunen ett resultat som ligger några steg under medelvärdet. På område 3 - Tydlighet mellan politiker och tjänstemän och område 5 Kontroll och rapportering ligger man lite över.

Dock finns utrymme till flera förbättringssteg om Partille ska nå upp till de kommuner som idag nått de högsta resultaten på över 600 poäng.

Förslag till utvecklingsområden

Under år 2004-2005 genomgick Partille kommun det s.k. strukturprogrammet. Detta program startades efter ett blockövergripande initiativ och hade sin upprinnelse i att kommunen hade svårt att hålla budget. Dessutom upplevde kommunledningen att trogenhet mot uppsatta mål var svag i nämnder och förvaltningar. Flera högt uppsatta tjänstemän fick vid starten av programmet sluta. Ett tydligt fokus sattes på budgetbalans och chefer gjordes personligt ansvariga för att denna balans uppnåddes. Kommunen prioriterade kärnverksamhet och mycket som inte hörde till denna kärna skalades bort. Andelen egna lokaler minskade. Uppföljningen under budgetåret blev mycket noggrann och ett tydligt avvikelshanteringssystem sattes i kraft. Denna process leddes av chefen för det kommunala bostadsbolaget som i egenskap av tf. kommunchef fick agera ”städgumma”.

Kommunen står nu inför ett vägval. Den hårda budgetstyrningen har släppt och då inga drastiska förändringar har gjorts i kommunens styrsystem, finns det en stor risk att organisationen "fjädrar tillbaka" till det läge som rådde innan strukturprogrammet. Antingen får kommunen sätta in åtgärder för att uppnå en tydligare kommunövergripande styrning och uppföljning avseende både ekonomi- och verksamhet, eller så finns det stor risk att organisationens fokus förskjuts från det övergripande till nämnderna. Det finns då också en risk att varje verksamhet ser till sina egna intressen och att helhetsbilden blir mer "dimmig". I dagsläget saknas den tydliga struktur som samlar kommunen kring gemensamma mål och där de anställda i kommunen, både chefer och medarbetare, ser sin roll i ett helhetsperspektiv. Ansvar för att detta helhetsperspektiv tas fram och implementeras i organisationen ligger på kommunledningen. Medlet för att nå denna samling är ett tydligt styr- och uppföljningssystem, där det löper en röd tråd från kommunövergripande nivå ner till respektive enhet. Så ser det inte ut i Partille idag.

Kommunkompassutvärderingen visar att strukturprogrammets hårda styrning har gett positiva effekter på styr- och uppföljningssystemet avseende dess ekonomiska del. Dock finns där fortfarande ett stort förbättringsområde. Det behövs en större fokusering avseende det kommunövergripande perspektivet. Bland annat bör Partille ta fram vassa uppföljningsbara mål som visar vart kommunen ska gå utifrån ett kommunfullmäktigeperspektiv. Dessa övergripande mål måste gå att följa upp och kommunstyrelsen måste ha som sin uppgift att se hur dessa mål uppfylls under löpande budgetår.

Det behövs överhuvudtaget en ökad resultatfokusering i hela styrsystemet genom att de mål som sätts både övergripande och för de olika verksamheterna kan mätas med tydliga indikatorer. Genom att bli bättre på att följa upp verksamhetsmål och mäta uppnådda resultat, kan begrepp som effektivitet och produktivitet börja diskuteras i organisationen. En del av den övergripande "press" som rådde under strukturprogrammet måste finnas kvar. Denna gång måste det dock ekonomi- och verksamhetsstyrning kommunicera med varandra och betraktas som en helhet. För att detta ska fungera måste både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen ta ett ansvar för helheten. Inte bara utifrån en gemensam målbild, utan också utifrån en gemensam systemsyn. Idag arbetar många nämnder och förvaltningar utifrån egna system när det gäller kvalitet, arbetsmiljö, kompetensutvecklingsfrågor, klagomålshantering, etc. Här finns många synergieffekter som kan vinnas genom att kommunorganisationen samarbetar över gränser med hjälp av gemensamma verktyg för verksamhetsutveckling.

Partilles förhållandevis svagaste område 2 – "Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering" skulle kunna stärkas genom att kommunen lyfter fram "kund/brukarorientering" som ett kommunövergripande begrepp. En klar bild av vem man är till för och praktiska åtgärder för att omsätta denna bild till handling kan bli den samlande faktorn i kommunorganisationen. En sådan fokusering som skulle kunna liknas vid den lagmoral som samlar Partille till att bli ett vinnarlag, kräver även insatser i de andra områdena i Kommunkompassen. Ett arbete för att öka medborgarengagemanget i samspel med po-

litiken (område 1), ledarskaps- och medarbetarutveckling för att befästa gemensamma normer och rutiner (område 6), samt att skapa system som hela tiden driver kommunen att bli bättre på att tillhandahålla goda tjänster (område 7).

Avslutningsvis kan sägas att utvärderarna ser många goda exempel på påbörjade processer som kan stärka kommunen utifrån kommunkompassens perspektiv. Det är viktigt att dessa får fortgå och stöds av kommunledningen. Intrycket är att de i och för sig slitsamma åren under strukturprogrammet har skapat en insikt bland både chefer och medarbetare att Partille liksom de flesta andra kommuner lever under ett ständigt förändringstryck som kräver löpande förbättringsåtgärder för att anpassa sig till verkligheten.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Partillebornas 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 lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Allmän information till invånarna

Partille informerar dels på hemsidan, dels på biblioteket kring sammanträdestider, dagordning och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder. Dessutom finns det även kopplade handlingar (tjänstemannaskrivelser) till dagordningen i kommunfullmäktige. En kommentar till detta kan nämnas. Då utvärderarna kontrollerade aktuella uppgifter på hemsidan saknades dagordning för ett antal nämnders sammanträden några få dagar innan aktuella mötesdagar.

Ett utvecklingsområde i Partille skulle kunna vara att även koppla handlingar till nämnders dagordningar. Detta skulle öka tillgängligheten och förståelsen för det som avhandlas i nämnderna. Endast dagordningar och protokoll ger oftast en grund och ibland obefintlig förståelse för ärendet.

Kommunens hemsida är den huvudsakliga informationskanalen till invånarna i Partille. Utöver denna väg för att föra ut information, använder sig kommunen av annonsplats i Partille tidning. Tidningen är ett annonsblad som delas ut till alla hushåll en gång i veckan. Annonsering sker i samband med att dagordning för Kommunfullmäktige anslås. Att nå ut med upptryckt information via en lokal tidning kan vara ett viktigt komplement till webbinformationen. Läsarundersökningar visar att över 90 % av partilleborna läser Partille tidning.

Kommunala handlingar som budget, årsbokslut, planer, m.m. är ofta tunga dokument som är svåra att för gemene man att läsa. Ett sätt att öka spridningen av den information som finns i denna typ av handlingar är att ge ut "light-versioner". Det innebär att man på ett enkelt sätt med bilder och ett lättläst språk försöker sammanfatta det viktigaste. Detta sätt att arbeta är inte vanligt i Partille. Det finns exempel på att man på nätet och i Partille tidning publicerat en sammanställning av budgeten i form av "Vad får jag för en 100-lapp?". Kommunen skulle kunna arbeta mer systematiskt med att presentera viktig information på ett lättläst sätt för att bredda förståelsen bland allmänheten kring vad kommuner planerar och genomför. Lomma och Falköpings kommuner har provat på detta arbetssätt och kan tjäna som goda exempel.

Kommunen publicerar minnesanteckningar från kommunfullmäktige på hemsidan direkt efter mötet. Dessa anteckningar är snarlika det som kommer att bli det färdiga protokollet. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att ge dessa referat en mer journalistisk form. Målet skulle då vara att med ett enkelt och intresseväckandespråk förklara vad kommunfullmäktige genomfört. Orust och Karlshamn är exempel på kommuner som gör detta för kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut.

Information om resultat

Det samlade resultatet i kommunen presenteras till kommuninvånarna via årsbokslutet. Detta finns tillgängligt via hemsidan. Ett problem avseende resultatredovisningen, är att Partilles årsbokslut inte är tydligt avseende avrapportering av de mål kommunen satt upp i budgetdokumenten. Mer om detta i beskrivning av område 3 nedan.

Ett intressant avsnitt i kommunens årsbokslut är det där Partille jämförs med åtta andra kommuner. Här ges möjlighet till jämförelser avseende följande:

1. Bästa kommun(Privata affärers rankinglista)
2. Resultat i grundskolan, godkända eller högre
3. Skattesats
4. Bästa företagsklimat (Svenskt Näringslivs ranking)
5. Gymnasieresultat
6. Partilles finansiella profil jämförs med snittet i Västra Götalandsregionen

Detta ger en god och positiv bild över Partilles förhållande till dessa utvalda kommuner. Ambitionen att redovisa resultat och om möjligt jämföra dem med andra kan utvecklas ytterligare. Via hemsidan skulle alla brukarundersökningar, utvärderingar, revisionsrapporter, m.m. kunna samlas för att på ett lättillgängligt sätt redovisa en

samlad bild för vad kommunen presterar. Kan resultatet jämföras med andra blir bilden ändå tydligare för medborgarna i Partille. Trollhättans Stad är ett exempel på kommun som under rubriken ”kvalitet och resultat” på sin hemsida presenterar ett stort antal olika undersökningar och jämförelser.

Dialog med medborgarna

Som nämns i ingressen till detta kapitel har många kommuner beslutat att dialogen med medborgarna ska ske genom de politiska partierna. Detta gäller också i Partille. Det kan vara ett skäl varför det inte finns så många exempel på dialogforum med medborgarna, där de som medverkar har reell påverkansmöjlighet via kommunorganisationen. Undantaget är inom fysisk planläggning, där samråd anvisas i lagstiftningen.

Kommunen har prövat med allmänhetens frågestund och öppen bokslutsdebatt i kommunfullmäktige, men intresset bland Partilleborna har inte varit så stort. Kommunen har inte infört medborgarförslag och har inget annat system där kommuninvånarna kan föra fram sina synpunkter via t.ex. webben.

Det finns exempel på kommuner som har återkommande möten med sina medborgare i form av olika lokala forum, t.ex. ortsutvecklingsmöten i Ale, kommundelsstämmor i Kungälv, ö-råd i Öckerö och Lommadialogen i Lomma kommun. Ofta är det frågor som rör den fysiska miljön som står i fokus, men även andra frågor kan lyftas. Exempel på kommuner som ger möjligheterna till direkt påverkan i t.ex. budgetprocessen är inte så vanliga i Sverige. Stadsdelarna i Stockholm låter sina förslag till nämndsbudgetar gå på remiss till invånarna (t.ex. Skarpnäck och Bromma). I Norge är det vanligare att den samlade kommunbudgeten går på remiss till invånarna (t.ex. Larvik och Kristiansand).

Tillgänglighet när det gäller politiker och centrala tjänstemän är ett sätt att öppna upp för kontakt med medborgarna. På hemsidan går det lätt att hitta presentationer för alla politiker med uppdrag, foto och telefonnummer. Dock har endast omkring hälften av politikerna angivit sin e-postadress på hemsidan. Det finns kommuner, t.ex. Trollhättan och Umeå, som gett alla politiker tillgång till kommunala e-postadresser för att möjliggöra kommunikation via en allt mer viktigt kommunikationskanal. Partille har en direktingång till respektive nämnd på hemsidan, där medborgare kan skriva in frågor via ett webbformulär. Kommunen förmedlar sedan frågan till den nämnd som är berörd.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- KF-handlingar på nätet
- Annonsering i Partille Tidning
- Jämförelser i årsbokslut

Förbättringsområden

- ”Light-versioner” av handlingar
- Journalistiska referat av KF-, KS-; nämndsmöten
- Information om resultat
- Medborgardialoger

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Övergripande brukarinriktning

Partille har i sina övergripande mål som gäller alla nämnder en fokusering på brukare. Där står bl.a. att *”Vi ska erbjuda likvärdig eller bättre kvalitet och service till medborgarna jämfört med nuvarande kommunövergripande nivå. Målsättningen är att den som kontaktar kommunen ska få ett svar inom 24 timmar (gäller under arbetstid). Ett svar kan vara att man mottagit frågan och när slutligt svar kan ges.”*

I nämndernas mål och budget finns tre gemensamma rubriker ekonomi, brukar- och organisationsperspektiv. Trots att mål och budget tydligt lyfter fram brukarperspektivet, är det inte direkt identifierbart hur detta perspektiv på ett enhetligt sätt slår igenom i organisationen. Dock finns det flera exempel i olika förvaltningar avseende brukarfokus. Exempel på omsorgsgarantier finns inom äldreomsorgen och rehabiliteringsverksamheten. Bygg- och miljökontoret har internt tagit fram en ”kvalitetsplan”

för 2006. Här finns ett antal mål (åtaganden) för tillgänglighet, bemötande, klagomålshantering, rättsäkerhet etc. Social- och arbetsförvaltningen arbetar i sin kvalitetsmodell med tillgänglighetsfrågor. Den övergripande brukarinriktningen kan först få ett tydligt genomslag om hela organisationen använder sig av gemensamma struktur och system när det gäller information, tydlighet, bemötande tillgänglighet, etc. i mötet med brukarna.

Partille kommun har tagit fram en kommunövergripande grafisk profil under 2006. I det skriftliga material som utvärderarna fått se vid utvärderingstillfället har denna grafiska profil inte gett något tydligt avtryck. En grafisk profil är ett steg i riktningen mot att skapa ett signalsystem för att det finns en sammanhållen organisation. Man skriver på hemsidan: *”För åskådarna på läktaren (externa mottagare) visar tröjan direkt vilken spelare som hör till vilket lag. Men tröjans färg och ibland mönster är naturligtvis minst lika viktig för spelarna själva (intern mottagare) – den är en symbol för deras samhörighet, gemensamma värden och mål. Samtidigt innebär en konsekvent användning och kommunikation av tröjor att publiken vet vad laget står för och vad man kan vänta sig av det.”* För att fortsätta denna liknelse så påstår vi att det inte bara hjälper med att ta på sig en tröja för att kunna spela på ett sammanhållet och enhetligt sätt. Lagsammanhållning och resultatfokus måste byggas på gemensamma värderingar och en gemensam strategi för att kunna spela framgångsrikt.

Servicedeklarationer

Många kommuner använder sig av servicedeklarationer, servicegarantier, åtaganden, etc. för att tydligt beskriva tjänsternas innehåll för brukarna. Det kan ses som en varudeklaration för tjänsterna och klargör vad de olika brukarna kan förvänta sig avseende tjänstens innehåll. Det finns exempel på detta inom äldreomsorgen i Partille. Servicedeklarationer skulle kunna vara ett sätt för alla verksamheter i kommunen att tydliggöra vad tjänsterna ska innehålla. Det finns många exempel på kommuner som i dialog med brukarna tagit fram ett stort antal sådana deklarerationer. Umeå, Uddevalla, och Lomma är några av dessa.

Tillgänglighet och bemötande

Hur kommunen bemöter sina brukare och hur tillgängliga människor i organisationen är, brukar vara viktiga frågor för att skapa goda relationer med dem man är till för. I bygg och miljökontorets kvalitetsplan 2006 lyfts ett antal sätt att bl.a. öka tillgängligheten och förbättra bemötandet. Här tar denna förvaltning ett antal steg som i målsättning skulle kunna vara lika för alla verksamheter i Partille. Även social- och arbetsförvaltningen arbetar med att öka tillgängligheten. Idag finns det dock inga gemensamma rutiner för hur man ska hantera t.ex. telefoner, personliga möten, e-post, m.m. för att ge så bra service som möjligt till brukarna. Projektet ”Kommun Direkt” som genomförts under samordning av Sveriges Kommuner och Landsting kan ge ett antal exempel på anslag som en kommun kan ta för att förbättra just bemötande och tillgänglighet. I detta projekt samverkade kommunerna Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö.

Brukarinformation

En tydlig brukarinformation kring vilka tjänster som kommunen tillhandahåller och vilka som förmedlar dessa tjänster är en viktig grund i kommunens arbete. Här är

hemsidan liksom i de flesta andra kommunerna den viktigaste informationskanalen. Här är bl.a. kommunens skolor goda exempel. De enskilda skolorna presenteras kortfattat på nätet med eventuell profil, målgrupp, ansvarspersoner med telefonnummer, etc. även olika boenden inom äldreomsorgen presenterar sig på enhetsnivå. Både skolorna och kommunens gymnasium presenterar sig i en upptryckt katalog. Kultur och fritidsförvaltningen ger ut katalog tillsammans med Lerum där de presenterar sin verksamhet. Ett gott exempel på hur man kan sprida viktig information och detta i samverkan med andra..

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utöka informationen för enheterna med jämförbara mått avseende kvalitet, resultat, m.m. Det skulle öka brukarnas insyn och ge större möjlighet till att diskutera och ha synpunkter på vad tjänsternas innehåll.

Partille har något exempel på information anpassat till brukargrupper som har speciella behov. Bl.a. finns en kontakttelefon ”ÄldreDirekt” som ger telefonrådgivning till äldre under kontorstid.

Huvudbiblioteket i Partille har mycket generösa öppettider. Vardagar har man öppet tom kl. 20 (undantag fredag tom kl. 19), lördagar kl. 10-15 och söndagar kl. 12-16. Här finns protokoll och kommunala handlingar till kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens möten. Alla trycksaker som kommunen ger ut finns tillgängliga. På biblioteket finns datorer som gör det möjligt att söka information på Internet och där givetvis även på kommunens hemsidor om det finns behov. Här finns anslag som gör biblioteket till en funktion som ger en bredare medborgarservice än att bara förmedla boklån. Denna funktion skulle kunna utvecklas ytterligare genom att personal här skulle kunna förmedla enkla tjänster och svara på frågor som rör kommunal service. I dagens kommuner kan det ibland vara svårt att nå fram till handläggare för att få svar på frågor, speciellt efter kontorstid. Undersökningar visar att många av de frågor som ställs till kommunerna är av generell och återkommande karaktär, varför det inte behövs en specialist för att svara på dessa frågor. Många människor vill också kunna kommunicera med en fysisk person istället för att besöka hemsidan eller att tal med någon per telefon. Kommuner som arbetar med medborgarkontor kan ge inspiration till denna typ av service, t.ex. Botkyrka, Trollhättan och Uddevalla. Bromma stadsdel i Stockholm har fått en hel del uppmärksamhet genom att samla all informationsverksamhet i ett ”Kontaktcenter”.

Valfrihet

Valfriheten för brukarna att kunna välja tjänster i Partille är relativt stor. Elever och föräldrar kan ganska fritt att kunna välja bland de olika skolor finns i kommunen. kommunen stöder även byte till andra skolor som ligger i Göteborgsregionens (GR) kommuner. Gymnasievalet är fritt mellan kommuner i GR. Samma frihet finns inte inom äldreomsorgen, som är dels är knuten till kommunen och där har platsbrist. Det finns idag en friskola (Montessori) inom kommunen och 9 fristående förskolor.

Medborgar- och brukarundersökningar

I Partille genomför de flesta olika verksamheter någon form av återkommande brukarundersökningar. Den vanligaste formen är via enkäter. Skolan genomför elev- och föräldraenkäter i årskurserna 3, 5 och 8. Gymnasiet genomför enkätundersökningar för alla åk 3 elever varje vår. Resultatet från skolans och gymnasiets undersökningar ingår

som en del i arbetet med kvalitetsredovisningar. Även de flesta andra förvaltningar arbetar återkommande med brukarenkäter i någon form.

I stort sett alla förvaltningar har verksamhet som synats genom undersökningar i Kvalitetsnätverk Väst kust.. Detta nätverk består av kommunerna Ale, Falkenberg, Kungälv, Stenungssund, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg. Man gör tillsammans återkommande studier av olika verksamheter utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv.

Partille planerar att genomföra en större medborgarundersökning.

Synpunkts- och klagomålshantering

En kommunövergripande synpunkts- och klagomålshantering har till syfte att effektivt kunna fånga upp brukares synpunkter oavsett var de lämnas in eller när de uppstår. Sentensen ”en dörr in” gäller för de kommuner som använder alla inkommande kanaler (brev, e-post, webbformulär, banketter, personliga samtal) för att sedan själva ta ansvar att slussa synpunkter och klagomål dit de hör hemma. Att sammanställa det som kommer in och lära av detta är också en nyckel till ett system som driver verksamheten till förbättringar. Ett sådant övergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem finns inte i Partille. Vård- och omsorgsverksamheten, social- och arbetsförvaltningen samt kultur- och fritidsverksamheten har enligt uppgift vid intervjuerna egna åtskilda system för klagomål och synpunkter. Utvärderarna har kunnat hitta en ingång för detta på hemsidan för vård och omsorg, men inte för övriga förvaltningar.

Utmaningen att ta fram ett kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem är ett förbättringsområde för Partille. Exempel att lära av är t.ex. Lomma och Kungsbacka.

Utbildning

När det gäller övergripande värderingar och praktiska åtgärder som ligger till grund för en brukarorienterad organisation behövs utbildning. De anställda tar inte till sig kunskaper genom att kommunen tagit fram dokument som beskriver vad som ska göras. Det behövs även tid för de anställda att reflektera och ta till sig dessa frågor. Det finns exempel på verksamhetsanpassade utbildningar i kommunen till vissa grupper, t.ex. växelpersonal. Kommunens ledarskapsutbildning har även innehållit delar som delvis anknutit till brukarfokusering. Det är utvärderarnas åsikt att en ökad kommunövergripande brukarfokusering i organisationen kräver mer insatser på utbildning av alla anställda, såväl chefer som övriga medarbetare. Här finns några kommuner att lära av, t.ex. Mark kommun som genomfört scenariospel, Kungälv som genomfört medarbetarutbildning till alla medarbetare, samt Vara kommun och Lundby stadsdel som spelat kommunspelet BOHICA för alla sina anställda.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Brukarfokus i övergripande mål
- Informativ hemsida
- Information på enhetsnivå för skolor och äldreboenden
- Generösa öppettider på biblioteket
- Hög grad av valfrihet mellan skolor och gymnasier
- Genomförande av medborgar- och brukarundersökningar

Förbättringsområden

- Tydligare och enhetligt brukarfokus i hela organisationen
- Servicedeklarationer, servicegarantier, etc.
- Rutiner och system för tillgänglighet och bemötande
- Resultat och kvalitet på enhetsnivå
- Medborgarkontorsfunktion
- Kommunövergripande synpunkts- klagomålshanteringssystem

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

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

Styrsystem

Partilles styrsystem, ”Mål och budget” för en treårsperiod, utgår från fyra kommunövergripande mål som berör kommunens utveckling (ekonomi, socialt, hållbarhet), kommunal service, bildning, demokrati och ”frigörande” av partillebornas egna resurser. På samma nivå finns i dokumentet en ekonomisk inriktning där det bl.a. anges att lokal- och personalkostnader ska minska.

På nämnds nivå finns i nästa steg en verksamhetsidé och en tredelning av mål under rubrikerna ”ekonomi”, ”brukarperspektiv” och ”organisationsperspektiv”. Under någon av dessa rubriker belyses i de flesta nämnder ett eller flera av de kommunövergripande målen. De flesta nämnder har på denna nivå olika former av inriktningsmål

(sträva mot) eller aktivitetsmål (aktiviteter som ska genomföras). Hur målen formuleras och hur många de är, varierar mycket mellan de olika nämnderna. När det gäller resultatmål (uppföljningsbara via kvantifierbara indikatorer) finns de i varierande omfattning hos respektive nämnd. Flera av kommunstyrelsen verksamheter beskrivs med en rubrik ”resultatmål” där ett varierat antal mätbara mål som fokuserar på vad verksamheten ska uppnå. Denna modell finns bara i kommunstyrelsen. I övriga nämnder varierar mängden uppföljningsbara resultatmål kraftigt.

Det är utvärderarnas åsikt att Partille har ett styrsystem som i sin grundstruktur är bra. Dock finns det flera möjliga förbättringssteg. Följande åtgärder kan då vara viktiga:

- Framtagande av fler kvantifierade och uppföljningsbara mål på kommunövergripande nivå som beskriver den strategiska inriktningen för hela kommunorganisationen.
- En större enhetlighet för hur nämnderna skriver sina egna mål och hur dessa kopplas till den övergripande nivån.
- Användande av fler resultatmål¹ som går att följa upp via kvantifierade och målsatta indikatorer (volym, ekonomi och kvalitet).
- En mycket tydligare koppling mellan den anslagna budgeten och de mål som beskriver vad som ska uppnås. Ekonomi i balans har ju inget egenvärde, utan de ekonomiska resurserna som anslås måste också kommunicera tydligt med vad kommunen producerar avseende tjänster. Först när man vet vad något kostar, samt hur mycket och hur bra kvalitet det man producerar har, kan man diskutera svåra begrepp som produktivitet och effektivitet.

Förbättringssteg kring dessa utmaningar brottas många kommuner med. Några spännande exempel att studera när det gäller styrsystem är Botkyrka, Sundsvall och Uddevalla.

Värt att notera är att nämnderna i Partille bara ”anmäler” sina egna verksamhetsplaner till kommunfullmäktige, som därmed inte har stor möjlighet att påverka helheten. Då den kommunövergripande delen i styrkedjan är smal i Partilles styrkedja, kan intrycket vara att mycket av styrkraften ligger fokuserad på nämnds nivå.

Måluppföljning

I årsbokslutet för 2005 finns en tydlig struktur avseende uppföljning av verksamhetsmål. Beroende på att målen har formulerats på olika sätt, så följs de även upp på olika sätt. Vissa mål stäms av utifrån subjektiva bedömningar och andra mål redovisas med exakta resultatmått avseende uppfyllelse. Den senare typen av målavstämningar är inte lika vanliga. Det är även svårt att få en sammanfattande bild av de kommunövergripande målen uppfyllelse.

Delårsbokslut 2006 visar uppföljning av ekonomisk budget och verksamhetsmål. De flesta målen, liksom för det föregående årsbokslutet, är av inriktningskaraktär och uppföljningen utgörs av bedömningar med relativt hög subjektivitet. Det finns undantag Ett exempel är delar av socialnämndens redovisning av måluppfyllelse. Här finns flera exempel på volym- och kvalitetsmått som gör avrapporteringen mer exakt. Även för

¹ Ett resultatmål beskriver ett resultat som ska uppnås. Ofta används aktivitetsmål som beskriver en aktivitet som ska genomföras och som underförstått ska leda till ett resultat.

t.ex. VA-verksamheten under kommunstyrelsens ansvarsområde redovisas flera indikatorer för att tydliggöra måluppfyllelse. Förbättringsåtgärder som föreslås tidigare i detta avsnitt avseende arbetet med att vässa mål kommer även att ge förbättringseffekter när det gäller uppföljning av ekonomi och verksamhet.

Ett gott exempel i Partille är att det finns flera exempel på sammanställningar av mått som ger möjlighet till bedömningar av tjänstekvalitet ur ett helhetsperspektiv. Trots att dessa mått inte är knutna till några mål (förbättringsområde!) så ger de viktig information till kommunens politiker och tjänstemän. Det handlar då om jämförande mått i bokslutet (se tidigare under område 1), samt jämförelse som tas fram i Kvalitetsnätverk västkust och inom GR-samarbetet.

I beskrivningen av område 5 längre fram i denna rapport, finns beskrivning av de "kvalitetsbilder" som framförallt används inom barn- och utbildningsförvaltningen. Ett resonemang förs där för hur dessa bilder skulle kunna användas i ett bredare perspektiv avseende uppföljning.

Uppdelning av roller, politiker - tjänstemän

Förutom ett väl fungerande styrsystem måste en kommun ha tydliggjort fördelningen av roller mellan politiker och tjänstemän. Man brukar säga att ansvaret för "VAD" som ska göras ligger på politikens område. Ansvaret för "HUR" detta ska göras är tjänstemännens.

I Partille vittnar de intervjuade, både politiker och tjänstemän, om att rollfördelningen fungerar relativt väl i Partille. Detta gäller framförallt på nämndnivå. Trots att rollfördelningen inte är klart beskriven och definierad i alla nämnder, har det utvecklats en praxis mellan nämndsordförande och förvaltningschef som de flesta ser som "rimlig". Däremot finns det indikationer på att kommunstyrelsens samordnande och övergripande roll utifrån ett "VAD"-perspektiv är otydligare. Det kan finnas flera orsaker till detta. Dels kan de otydligheter, framförallt när det gäller uppföljningsbarhet, i styrsystemets övergripande mål spela roll när det gäller att klargöra "VAD" som ska uppnås i hela organisationen. Det handlar även om verktyg för att även under löpande budgetår kunna följa upp de kommunövergripande målen och att även kunna reagera vid avvikelser av avseende verksamhetsmål utöver budgetmässiga avvikelser.

Ett utvecklingsområde som kan ge en större dynamik i att omsätta övergripande mål till praktiska åtgärder i de olika verksamheterna, kan vara att arrangera forum där politiker och tjänstemän återkommande kan träffas för att kunna diskutera strategier och framtidsfrågor utifrån ett helhetsperspektiv. Detta görs till viss del i Partille i samband med budget och bokslutsprocess. Intrycket är dock att det mer sker en formell avrapportering av del olika nämndernas förslag till skrivningar, än en förutsättningslös diskussion där det handlar om att bygga kunskap om varandras synsätt och roller. Det finns flera exempel på kommuner som återkommande diskuterar framtidsstrategier tillsammans både tjänstemän och politiker. I Orust diskuterar politiker och tjänstemän återkommande sin vision, i Ale träffas OC-gruppen (nämndsordföranden som också sitter i KS, kommunchef samt förvaltningschefer) 5-6 ggr per år för att diskutera fritt tillsammans och i Kungälv träffades (innan omorganisationen) "50 gruppen" (KF-presidium, revision, förvaltningschefer, strateger, KS 2ggr per år för att lyfta kommunövergripande frågor.

I det program som presenterar den politikerutbildning som genomfördes efter valet, fanns flera möjliga rubriker där diskussioner och fastlägganden om roller skulle kunna rymmas. Det är utvärderarnas förhoppning att så har gjorts för att tydligare fastlägga gemensamma förhållningssätt i dessa frågor.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Grundläggande enhetlig struktur i styrsystemet
- Kvalitetsnätverk Väst kust, GR-jämförelser, m.m.
- Kvalitetsbilder i BUN
- Politikerutbildning efter valet

Förbättringsområden

- "Vassare" kommunövergripande mål
- Mer likartat sätt att beskriva mål i nämnder
- Ökad fokus på uppföljningsbara (mätbara) mål
- Koppling ekonomi – verksamhet
- Tydligare och mer enhetlig målavrapportering
- Fler arenor för möten politiker - tjänstemän

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?

Allmänt

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

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

Delegation av ansvar

Intrycket är att det delegerade ansvaret från nämnds- till förvaltningsnivå är stort avseende bl.a. överföring av över-/underskott mellan budgetår, anställning av perso-

nal och organisatoriska förändringar. Ansvarsdelegationen till enhetsnivå inom respektive förvaltning tycks vara lite olika beroende på förvaltning. Personalfunktionen överprövar alla anställningar avseende kommunövergripande behov, möjliga omDispositioneringar av resurser och omplaceringar. Intrycket är annars att de enheter som finns i förvaltningar som har många resultatenheter (vård/omsorgs- och barn-/utbildningsförvaltningen) har ett stort ansvar för ekonomi, personaltillsättningar och organisering av verksamheten. En annan bild som framstår efter intervjuerna är att delegationsordningen på enhetsnivå är olika mellan kommunens nämnder. Det är därför svårt att få en kommunövergripande bild av systematiken avseende just detta.

Tvärsektoriellt samarbete

I Partille finns flera tvärsektoriella policys och handlingsprogram. Det handlar då t.ex. om jämställdhetspolicy, kommunikationspolicy, miljöpolicy, alkohol- och drogpolitiskt program, etnisk mångfald, folkhälsoplan, handikappolitiskt program, humankapitalplan och integrationsplan. Dessa dokument har en mycket varierande struktur avseende mål, tidsplaner, genomförandeansvar, resurstilldelning, etc. Dessa styrdokument indikerar en hög ambitionsnivå i kommunen, men de kan upplevas ha en fristående roll i förhållande till den mål och budget som anger vad som ska utföras och till vilken kostnad. En utvecklingsområde på sikt kan vara att tydligare koppla dessa policys och planer till mål- och budgetdokumentet, samt att mer enhetligt utforma dem utifrån uppföljningsbara mål, resurser, tidplan, etc. Det övergripande målet för dessa förbättringssteg är med andra ord att klargöra vad som ska göras, av vem och när. Finns det framtagna policys och planer som beslutande politiker menar ska leda till någon form av handling, måste dessa knytas till tillgängliga resurser och de måste vara styrande för verksamheten. I annat fall kan berättigandet av dess policys och planer ifrågasättas.

Utöver aktiviteter kring de planer som nämns ovan, finns det en mångfald på samarbetsprojekt mellan olika verksamheter i kommunen och mellan kommunen och andra aktörer. Några av dessa är Familjecentralen (SAF, BUF, VG-regionen)², Familjetrappan (SAF, BUF, VG-regionen)¹, Skapande Teknik (GYF, KUF)¹, kultursamarbete med Lerums kommun, ALP – samverkan med Ale, Lerum kring miljötillsyn, m.m. I Göteborgsregionen finns dessutom kommunalförbund och andra samarbetsformer kring avfall, infrastruktur, kollektivtrafik, VA-frågor, m.m.

Uppdragsbeskrivningar för chefer

För klargöra vad som förväntas av en chef i kommunen avseende resultat kring kommunövergripande och förvaltningsspecifika företeelser behöver detta befästas i någon form av överenskommelse eller kontrakt. Under det tidigare ”strukturprogrammet” fanns tydliga personknutna uppdrag för förvaltningschefer att uppnå budgetbalans. I dag finns inga sådana uttalade uppdrag. Här finns ett utvecklingsområde i Partille. Tydligt personligt beskrivna chefuppdrag avseende resultat kring både verksamhet och ekonomi gör det lättare att utvärdera respektive chefs roll och ett kommunövergripande fokus kan bli tydligare. Kompetenta och strategiskt motiverade

² SAF – social- och arbetsmarknadsförvaltningen, BUF – barn- och utbildningsförvaltningen, GYF - gymnasieförvaltningen

förvaltningschefer är en nyckel till framgång för att utveckla Partille kommun som helhet.

Ledningsstruktur i förvaltningarna

Intrycket är att samarbete inom de olika chefsnivåerna inom förvaltningarna fungerar väl i Partille. Centralt har kommunen börjat genomföra gemensamma ledarskapsdagar 2 ggr/år, vilket troligtvis kommer att öka samverkan och förståelse över förvaltningsgränser. Här finns också en möjlighet att verka för att samla kommunen kring gemensamma mål och kommunövergripande systemsyn.

Ett förbättringsområde kan nämnas under denna rubrik. Många kommuner har infört någon form av stöd för chefer och medarbetare kring stöd då problem uppstår. Kungälv och Ale är två kommuner i närheten som upphandlat externt stöd som alla som har behov kan utnyttja. I Partille finns inget enhetligt system för denna typ av stöd.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegerat ansvar
- Många exempel på tvärssektoriellt samarbete
- God ledningsstruktur i förvaltningarna

Förbättringsområden

- Mer enhetligt sätt att beskriva tvärssektoriellt samarbete i planer, projekt, etc.
- Chefsöverenskommelser eller chefskontrakt
- Krisstöd för chefer och medarbetare

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Löpande ekonomirapportering

Intrycket är att Partille har utvecklad goda rapporteringsrutiner kring sin ekonomi. Inom respektive nämnd och förvaltning görs månadsvisa avrapportering. Kommunens ekonomisystem gör den ekonomiska situationen tillgänglig ”on-line” för alla kommunens chefer.

Avvikelsehanteringen är tydlig i kommunen. Avvikelse som uppstår inom förvaltningar ska avrapporteras till nämnd, economichef och kommunchef, samt till kommunstyrelsen/kommunstyrelsens arbetsutskott för information. I samband med detta ska även en handlingsplan presenteras som visar hur verksamheten tänker komma till rätta med problemen. Om de åtgärder som presenteras inte räcker lyfts ärendet upp till upp till kommunstyrelsen.. Detta gäller enligt uppgift både ekonomi och verksamhet, men intrycket är att fokus ligger på ekonomirapportering. En noggrann och strikt avrapportering och budgetdisciplin växte fram under det s.k. strukturprogrammet då kommunen genomgick en tydlig saneringsfas avseende ekonomi. Under denna tid kopplades budgetansvaret tydligt till ett personligt chefsansvar. Omflyttningar av personer skedde under detta skede. Enligt fleras utsaga har den strikta ekonomiska disciplin som då rådde, luckrats upp något i dag.

Verksamhetsavrapportering

Hur verksamhet avrapporteras i förhållande till mål och resultat varierar mellan kommunens olika nämnder och förvaltningar. Som tidigare nämnts görs en mer samlad avstämning i förhållande till mål i delårsbokslutet. Avrapporteringen varierar mycket i tydlighet mellan olika verksamheter och mellan olika mål inom samma verksamhet. Hur den löpande avrapportering av verksamhet under löpande budgetår ser ut har varit svår att fånga via dokument från förvaltningarna.

Värt att nämna när det gäller verksamhetsuppföljning är de kvalitetsrapporter och kvalitetsbilder som enheter inom barn- och utbildningsförvaltningen upprättar. Framförallt kvalitetsbilderna ger en överskådlig sammanställning av ett antal mått presenterade i grafiskt format. Dessa tar upp ett flertal olika faktorer inom områdena ”brukarfokus”, ”organisationsfokus” och ”ekonomitrend”. Det finns även en samlande bild för hela förvaltningen. Här finns både kvalitetsmått (nöjdhetsmått ur enkäter), ekonomiska mått och resultatmått (t.ex. behörighet och meritvärde). Utvärderarna upplever denna presentationsmodell som mycket spännande. Enligt uppgift planerar Partille att använda denna ”kvalitetsbild” på ett bredare sätt i hela organisationen. Det kan anses vara en bra inriktning, då dagens avrapportering av verksamhet ”sprettar” mellan olika förvaltningar.

I det fall Partille vill använda sig av denna presentationsmodell, finns det ett förbättringsområde. En utmaning kan vara att koppla de resultat som redovisas till mål. De nyckeltal som presenterad i kvalitetsbilden kan fungera som indikatorer för de mål som finns i styrkedjan. Trender kan då kopplas ihop med en förväntad målnivå, vilket ökar kommunikationsvärdet i ”kvalitetsbilden”.

Avrapportering av tvärsektoriellt arbete och projekt

Tidigare under område 4 beskrevs den mångfald av policys, tvärsektoriella planer och projekt som finns i kommunen. Likaväl som det finns stora skillnader för hur dessa beskrivs, så finns det stora skillnader för hur de följs upp. Större projekt avrapporte-

ras oftast till inblandade nämnder. För några de tvärsektoriella handlingsplanerna finns dokumenterad uppföljning. För vissa handlingsplaner och mindre projekt har utvärderarna inte funnit några utvärderingar. Enligt uppgift används inom flera förvaltningar egna beskrivnings- och uppföljningsmodeller för interna projekt. För att öka tydligheten avseende resursåtgång och måluppfyllelse skulle kommunen kunna ta fram kommunövergripande modeller för uppföljning av projekt och handlingsplaner. Dessa skulle då även kunna kopplas strukturellt till uppföljning av mål och budgetdokumenten. Det finns inte så många goda exempel på att detta genomförts konsekvent i kommuner. Sundsvall, Kungälv och Umeå är tre kommuner som tagit fram kommunövergripande mallar för projekt.

Budgeteringsstrategier

I Partille är rambudgetering den förhärskande metoden i budgetprocessen. Kostnadsbudgetering är ovanlig. Kostnadsbudgetering står för att budgeten baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter, justerade efter vissa grova förändringsparametrar (skatteunderlag, löner, etc.). Kostnaderna som då räknas fram bygger på faktiska kostnader för t.ex. en genomförd hemtjänstimme, en undervisningstimme, ett bygglovsärende, vårdplats, etc. Det finns exempel på att liknande mått som dessa används intern inom olika några verksamheter, men de används inte konsekvent i hela budgetprocessen. För att använda denna form av kostnadsbudgetering krävs att verksamhetens volym och kvalitet kan mätas av och ställas mot kostnader. Dessa steg behöver trots komplexitet och svårigheter tas om kommunerna ska kunna diskutera frågor som produktivitet och effektivitet. Ett samarbetsprojekt att plocka idéer från sär det som sker mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund. Dessa kommuner gör jämförelser kring bl.a. resultatmått för att kunna värdera och kalibrera kostnader i förhållande till tjänster. Ambitionen bland dessa kommuner är att kunna lägga ut ökade produktivetskrav på verksamheter om det går att identifiera för höga kostnader i förhållande till övriga i nätverket.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- God ekonomi rapportering och avvikelshantering
- "Kvalitetsbild" i BUN

Förbättringsområden

- Löpande avrapportering av verksamhet under budgetår
- "Kvalitetsbild" i hela organisationen
- Mer enhetlig uppföljning av tvärsektoriellt arbete
- Koppla kostnader till verksamhetsproduktion

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?

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

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov 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.

Kompetenskartläggning

Kommunen har tagit fram en analys över framtida kompetensutvecklingsbehov. Denna synes ändå inte vara heltäckande och en grundläggande helhetsanalys över kommunens framtida behov av kompetensbehov och åtgärder kopplat till detta finns inte. I samband med medarbetarsamtalen som enligt uppgift ska ske enligt plus-modellen, ska individuella kompetensutvecklingsplaner upprättas. Vid intervjuerna framkommer uppgifter kring att detta inte följs på alla arbetsplatser. Utvärderarna har inte funnit någon utvärdering av hur stort genomslaget är avseende individuella kompetensutvecklingsplaner i organisationen.

Kommunen har inget enhetligt sätt att budgetera för och följa upp hur mycket kompetensutveckling som sker i olika delar av organisationen. Inom respektive förvaltning har upprättats egna system som varierar i konstruktion. Även hur mycket pengar som avsatts för fortbildning varierar kraftigt, från under 1 000 kr per person till upp mot 12 000 kr per anställd. Barn och ungdomsförvaltningen har avtalat tid för kompetensutveckling av lärare. Denna tid registreras inte kontinuerligt.

Individuell lönesättning

Partille har tagit fram centrala lönekriterier som i sin tur har brutits ner till kriterier som gäller för varje arbetsplats. Uppfattningen om hur lönesystemet fungerar i organisationen varierar bland olika intervjugrupper. En del synpunkter kring brister i systemet framfördes. Något av det som nämndes var att verktyget fungerar på större arbetsplatser, då det där finns större möjligheter att spela med en begränsad mängd pengar. En annan sak som togs upp var att lönesättningskriterierna är oklara för vissa chefer och anställda. Andra menade att lönekriterierna fungerade väl och användes aktivt ute på arbetsplatserna. Intrycket är att arbetet med individuell lönesättning bör följas upp och kvalitetssäkras från en kommunövergripande nivå.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet i Partille är delegerat till förvaltnings- och enhetsnivå i Partille. Därför ser det också lite olika ut bland de olika förvaltningarna. Mycket av arbetet utgår från de lokala samverkansavtalen och lokala arbetsmiljöronder. Alla förvaltningar har på något sätt använt sig av arbetsmiljöenkäter. Kommunen genomförde under 2005 en kommunövergripande arbetsmiljöenkät. Enligt uppgift blev denna undersökning inte bra. Kommunen planerar en ny kommunövergripande undersökning under 2007.

Det har varit svårt för utvärderarna att på ett enhetligt sätt kunna bedöma hur arbetsmiljöarbetet sker i Partille. Intrycket är att det ser olika ut på olika förvaltningar. Arbetsmiljöarbetet skulle behöva kvalitetssäkras utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Den planerade medarbetarenkäten skulle kunna vara starten på ett sådant arbete. De kommuner som i flera år arbetat med kommunövergripande arbetsmiljöenkäter har sett det som ett mycket effektivt medel för att kunna jämföra olika arbetsplatser, samt för att planera och följa upp förbättringsåtgärder. Trollhättan, Umeå, Järfälla och Hammarö är några av alla de kommuner som arbetar med systematiskt förbättringsarbete utifrån kommunövergripande medarbetarenkäter.

Medarbetarsamtal

Enligt rutiner ska arbetsplatserna följa den gemensamma mallen för plus-samtal när medarbetarsamtal ska genomföras. Vid intervjuerna visar det sig att många inte följer denna modell, utan att man tagit fram egna modeller. Det är svårt att avgöra hur väl medarbetarsamtalen genomförs, då kommunen inte genomför någon övergripande uppföljning av detta. Frågor kring de moment som ingår i ett medarbetarsamtal bör vara viktiga inslag i den medarbetarenkät som planeras. Kvalitetssäkring i medarbetarsamtalen bör då inriktas på genomförande, upprättande av individuella handlingsplaner och åtgärder kopplade till dessa handlingsplaner.

Ledarutveckling

Partille kommun har nyligen genomfört ett ambitiöst ledarutvecklingsprogram för kommunens chefer. Omfattningen var 16 dagar och målgruppen var alla chefer i kommunen. Innehållet bestod av dels det individuella ledarskapet, dels "kommunkunskap". Enligt uppgift hade utbildningen en tydlig Partilleprofil vilket bör vara en framgångsfaktor för att förankra kunskapen i det dagliga arbetet. Kommunen erbjuder en kommunal grundkurs för nya chefer. Utöver detta utbud finns flera ledarskapsutbildningar att tillgå inom GR-regionens samarbete. Detta utnyttjas bl.a. för att erbjuda de som inte fått ta del av den tidigare beskrivna ledarskapsutbildningen att få en liknande utbildning. Inom GR-samarbetet finns även mentorsprogram och traineeutbildningar för blivande chefer.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Plus-samtal
- Ledarutvecklingsprogram
- "Grundkurs" för nya chefer
- Mentors- och traineeprogram inom GR

Förbättringsområden

- Heltäckande kartläggning av kompetensutveckling
- Kvalitetssäkring av individuell lönesättning
- Kvalitetssäkring av medarbetarsamtal
- Kommunövergripande medarbetarenkätenkät

Område 7 Verksamhetsutveckling

7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla 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).

Kvalitetssystem

Idag använder sig flera förvaltningar i kommunen av egna och olika kvalitetssystem. Vård- och omsorgsförvaltningen har ett system där man utvecklar verksamheten utifrån perspektiven brukare – personal – ekonomi och resurser. Bl.a. arbetar man med nöjd brukar- och nöjd personalindex. I barn och utbildningsförvaltningen har man en längre tid arbetat med kvalitetsredovisningar och kvalitetsbilder (se tidigare område 5). Social- och arbetsförvaltningens kvalitetsmodell bygger bl.a. på årliga besökarenkäter. Bygg och miljökontoret har internt tagit fram en kvalitetsplan för 2006. I denna finns ett antal mål (åtaganden) för tillgänglighet, bemötande, klagomålshantering, rättsäkerhet etc.

Centralt arbetar kommunen på att ta fram ett kommunövergripande system för kvalitetsarbete. Det bygger på två delar. Dels på begreppet ”nöjda kommunmedborgare”, dels på ett arbete med ”ständiga förbättringar”. Kännetecknet på systemet ska vara ett ”kundfokus”. För detta arbete finns en gemensam kvalitetsgrupp med ett antal nyckelpersoner från olika förvaltningar. Enligt uppgift ska den nu föreliggande Kommunkompassrapporten utgöra en viktig grundsten att arbeta vidare utifrån. Tanken är att kommunens styr- och uppföljningssystem ska stärkas. Inslagen av balanserad styrning i denna modell ska stärkas och uppföljningen ska sammanfattas i kvalitetsbilder för alla verksamheter och på olika nivåer i organisationen. Inspiration till denna uppföljning kommer från skolans arbete med kvalitetsbilder som använts av dem i flera år. Tanken är att kommunen ska köpa upp ett tydligt IT-system som håller reda på de relevanta måtten och som kan presentera dem grafiskt.

Utvärderarna vill betona att detta ser ut att kunna bli ett mycket starkt system om det dockas till den styrning som görs via mål och budget. Ett kvalitetsledningssystem ska ses som en motor som driver det centrala styr- och uppföljningssystemet till att bli ett arbete med att hela tiden skapa förbättringar avseende de tjänster som levereras. Det finns några viktiga aspekter som då måste beaktas:

- Utbildning av alla anställda i systemsyn och hantering av systemen.
- Klargörande av allas ansvar och roller i förhållande till de begrepp och de mått som lyfts fram i systemet.
- Delaktighet och klagörande av både det politiska och tjänstemannaperspektivet
- Nyckeltal/resultatmått som hanteras i systemet bör tydligt kopplas till de mål som finns i Mål och budgetdokumenten.
- Nyckeltal/resultatmått i systemet blir tydligare om de kan jämföras med andra.

Det finns några kommuner som arbetar med olika former av balanserad styrning och uppföljning. Uddevalla och Sundsvall är två kommuner som det kan finnas värde i att ta kontakt med.

Lärande jämförelser

Inom GR-samarbetet tas det idag fram ett stort antal olika rapporter som belyser jämförelser utifrån olika nyckeltal. Underlag finns bl.a. från personal, äldreomsorg, IFO, skola, hälsoområdet, m.m. Det har vid utvärderingen varit svårt att kunna verifiera i vilken omfattning dessa jämförelser används i ett förbättringsarbete. I det kvalitetssystem som skisseras ovan, kan säkert många delar av de jämförelser som ingår i GR-samarbetet bli en viktig komponent.

Jämförande kvalitetsnätverk Västkust som tidigare beskrivits, har tagit fram ett stort antal olika jämförelser mellan de medverkande sju kommunerna. Intrycket är att flera av resultaten som tagits fram har lett till förbättringsarbete i kommunen.

De flesta chefer på olika nivåer i kommunen deltar i någon form av lärande nätverk med andra kollegor inom GR-samarbetet.

Tillvaratagande av goda idéer och kompetens

Den största resursen i en kommun är alla de anställda som dagligen skapar mervärde för brukarna. Partilles modell för att skapa en grogrund för att goda idéer ska skapas och få blomma ut anges av många vara den decentraliserade organisationen. Det dagliga arbetet och arbetsplatsträffarna är det system som anges. Den enda förvaltningen som använder sig av någon form av belöning för goda idéer är stadsbyggnadskontoret. Här finns ett "klassiskt förslagssystem" där det enligt uppgift är glest mellan förslagen.

Här finns ett möjligt förbättringsområde. Det finns exempel på kommuner som uppmuntrar goda insatser genom uppmärksamhet och spridning av det goda exemplet. Flera kommuner har kvalitetsutmärkelser, t.ex. Göteborg, Tyresö, Östersund och Umeå. Det finns även exempel på mindre hedersbetygelser som Guldluren i Karlshamn och kvalitetstårta i Trollhättan. Nyckeln till framgång är att skapa någon form av system som lockar till att ta fram och pröva nya idéer.

IT-system

De stödjande IT-systemen i Partille kan sägas ligga på en nivå av svensk standard. Vissa system är äldre, vissa är nyare. Partilles Intranät innehåller vissa handböcker kring personal, arbetsmiljö, ekonomi, etc. Det finns även ingång till vissa administrativa system via nätet. En fördel med kommunens intranät är att det går att komma åt utifrån i en vanlig webbläsare och att det är åtkomligt utifrån för alla. Kommunanställda kan utan problem läsa e-post och komma åt dokumentation

hemifrån. Det skapar möjlighet att arbeta på distans och kan rätt hanterat ge en ökad effektivitet i organisationen.

Kommunen har inte gjort en sammanfattande översyn på IT-systemens effektiviserings- och rationaliseringseffekter. Processkartläggningar vid hantering av de olika systemen kan troligtvis leda till identifiering av kvalitetsbrister som kostar tid och effektivitet.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Kvalitetsbilder
- Många lärande jämförelser
- Intranät med access utifrån

Förbättringsområden

- Kommunövergripande kvalitetssystem
- System för uppmuntran av goda idéer och förslag
- Utveckla interna IT-stöd

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

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

Kultur- och föreningsliv

Trots att Partille är en del av Göteborgsregionen med ett kort avstånd till Göteborgs förenings- och kulturaktiviteter, har kommunen själv ett aktivt program för att stödja förenings- och kulturlivet. Årliga möten med föreningar genomförs för diskussion, fördelning av bidrag, uthyrning av lokaler, m.m. kommunen stöttar föreningar med konventionellt star- och driftsbidrag. Eftersom kommunen i princip äger alla föreningslokaler ges inget investeringsstöd. Kommunen subventionerar hyran kraftigt, framförallt för föreningar som har aktiviteter riktad till ungdomar.

Kommunen håller för närvarande på med att bygga ett Kulturhus. Sedan tidigare finns det ett "Ungdomens hus", som är en öppen verksamhet för ungdomar mellan 16 och 19 år. Innehåller kafé, ateljéer, möjlighet till att spela musik, scener, m.m.

Möjliga förbättringssteg inom detta område skulle enligt kommunkompassens kriterier vara att skapa fler möjligheter till uppdrag som föreningar skulle kunna genomföra och därigenom få ett ekonomiskt tillskott. Ett exempel kan vara att lägga ut skötsel-

uppdrag för t.ex. lokaler och idrottsanläggningar. Ett annat utvecklingsområde skulle kunna vara att ta fram någon form av kulturaktivitet som på sikt tydligt skulle kunna profilera Partille och attrahera besökare långt utanför kommunens gränser.

Näringsliv

Det finns många olika kontaktytor mellan näringslivet i Partille och kommunen. En tidning ges ut regelbundet "Näringsliv Partille" och som distribueras till alla företagen. Kommunstyrelsens arbetsutskott gör regelbundna företagsbesök, ca. 20 per år. Andra möten som genomförs regelbundet är träffar med kommunalråd, kommunchef, näringslivsansvarig och Partilles Företagarförening (3-4 ggr/år), samt näringslivskvällen dit alla kommunens företag bjuds in (2 ggr/år).

Inom GR-samarbetet finns ett stort antal olika aktiviteter som är ägnade åt att stödja och utveckla näringslivet. Mycket av detta arbete går via Business Region Gothenburg (BRG). Bland annat gäller det utbildningar riktade till företag. Två exempel är "Tillväxt 2000" för företag som är över 100 anställda och "Micro" – för företag under 10 anställda. Det finns även ett nyföretagarcentrum som erbjuder utbildningar vid 5-6 tillfällen per år. Partille kommun håller i miljöledningsutbildningar riktade till företag. Även andra kommuner inom GR-regionen kan utnyttja dessa utbildningar.

BRG marknadsför även hela Göteborgsregionen på olika aktiviteter. Detta sker bl.a. vid årliga företagarmässor i München och Nice.

Internationella kontakter

En del av Partilles internationella kontakter, framförallt kring frågor som rör näringslivsutveckling, går via BRG och i viss mån via West Sweden, intresseorganisation för Västsveriges intressen inom EU (medlemskommuner i VG-regionen, Halland och Värmland).

Partille har en vänort sedan 2001, Chrudin i Tjeckien. Målsättningen är att ett samarbete mellan dessa orter ska växa fram inom utbildning, kultur, social service, miljön, handel och industri, samt sport och turism.

Grundskolan och gymnasieskolan kan uppvisa ett flertal olika samarbetsprojekt med skolor i andra länder inom bl.a. EU och USA. Ett antal olika EU-projekt finns även för några av verksamheterna i kommunen.

Det tydligaste förbättringsområdet inom område är att utveckla och bredda de internationella kontakterna. Det finns en stor potential i att öka erfarenhetsutbyte och annat samarbete med andra länder. Olikheter kan många gånger stimulera till ett lärande som det inte finns möjlighet till i närområdet. Det finns även möjlighet till projektbyggande med flera länder delaktiga i någon form av projekt och därmed också möjligheter till samfinansiering och EU-bidrag.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Kulturhus och Ungdomens Hus
- Många kontaktytor med näringslivet
- GR och BRG som samarbetspartners i näringslivsarbetet
- Intranät med access utifrån

Förbättringsområden

- Utöka det internationella samarbetet

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									
Partille kommun									
		max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2	20%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	18	45%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	7	35%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	14	70%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	2	10%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1	10%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	65%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	16,5	55%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	17	85%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	21	70%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	18	90%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	11	55%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7	70%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
	5 Kontroll och rapportering					6 Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24	60%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	7	35%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	9	45%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	8	80%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	10	50%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	13	65%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4	40%
	7 Verksamhetsutveckling					8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	7	35%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	26	65%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	10	50%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	5	25%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	13	65%					

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

Kriterium	Kungälv 2005	Huddinge 2006	Tyresö 2006	Ale 2006	Partille 2006
1	63	74	66	52	55
2	47,5	63,5	70,5	44,5	46
3	70,5	69,5	69,5	67	68,5
4	78,5	63	68	68	61,5
5	49	58	64	42	54
6	70	61	61	62	57
7	59	62	57	41	44
8	79	75	55	70	72
Totalt	516,5	526	511	446,5	458

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har ett drygt femtiotal utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.