

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Sunne kommun

29-31 augusti 2005

Innehåll:

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

Lars Strid, Sveriges kommuner och landsting

Anders Bergenek, Halmstad kommun

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förut-

sättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Sunne i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Sunne

Sunne som ligger i hjärtat av Värmland är en av Sveriges populäraste turist- och konferensorter med en vacker och storslagen natur. Genom Sunne centrum ringlar sig Frykensundet som även gett orten sitt namn – sunne. E45 går genom Sunne och förbinder den med andra städer i Europa. Frykdalsbanan förbinder Sunne med tågtrafiken i Karlstad. Kommunen har ca 14 000 invånare, varav 5 000 bor i centralorten. Under senare år har befolkningsantalet varit stabilt med en liten ökning under de sista åren. Ett ökat intresse har lett till att det finns en kö till bostäder i Sunne.

Kulturen är kommunens själ och signum. Mårbacka minnesgård och Rottneros blomster- skulptur och äventyrspark är kommunens största turistmål. Selma Lagerlöf och Göran Tunström är två författare som bott och varit verksamma i Sunne. 2002 blev Sunne utsedd till Årets kulturkommun.

Näringslivet utgörs av många små och medelstora företag, där grafiska branschen dominerar tillsammans med turist- och besöksnäringen. De större företagen är bland annat TetraPak och Miller Graphics. Spa-verksamheten i Selma Lagerlöfs hotellverksamhet är känd över hela landet. Det finns en väl utbyggd gymnasie- och KYutbildning kopplad till dessa näringar.

Föreningslivet är variationsrikt och aktivt. Många stora arrangemang förläggs till Sunne tack vare närheten mellan Akkastadion med sina stora grönytor och de många möjligheterna till inkvartering. I Sunne ryms drygt 1000 hotellbäddar vilket gör det till en populär konferensort.

Sunne styrs av en borgerlig majoritet med Centerpartiet som det största partiet.

Förvaltningsorganisationen

Utvärderingslagets intryck vid besöket var att det finns en stark optimism och framtidstro i kommunen. Detta går igenom hela organisationen och man får känslan av att ”de alla spelar i samma lag”. Kommunen har en tydlig strävan av att väl förvalta och utveckla de förutsättningar man har att profilera kommunen inom upplevelsenäring, grafisk näring tillsammans med kultur och hälsa. De satsningar man gjort och planerar imponerar vilket gör att kommunen har en bra plattform för det framtida utvecklingsarbetet.

Sunne kommun är förutom kommunstyrelsen organiserad i enbart fem olika nämnder. Dessa är socialnämnd, bildningsnämnd (vilket även omsluter kultur och fritid), miljö- och byggnadsnämnd, räddningsnämnd och valnämnd. Chef

för den centrala administrationen är kommundirektören med överordnat förvaltningsansvar.

Utvärderingen

Utvärderingen av Sunne genomfördes under tre dagar i augusti 2005 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under tre dagar genomfört intervjuer med ett fyrtiofemtal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

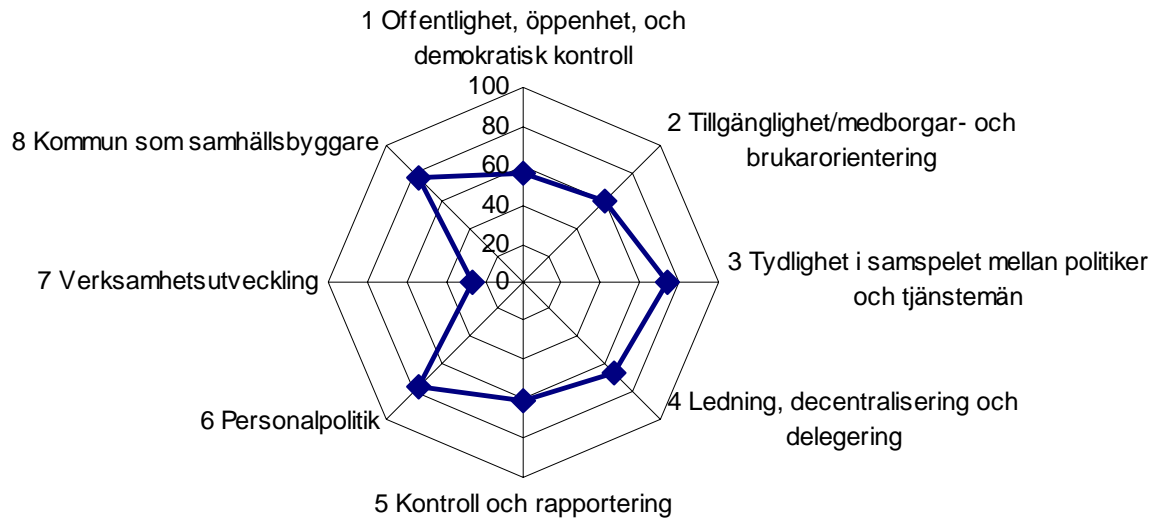
Sunne uppnådde 2005 sammanlagt 492 poäng av 800 möjliga på de åtta områdena.

Tabell 1 Sunne kommun 2005 i förhållande till Kommunkompassens områden. På varje område kan man erhålla max 100 poäng.

Öppenhet, demokratisk kontroll	56
Medborgar-/brukarorientering	58,5
Tydlighet i samspelet politiker- tjänstemän	73,5
Ledning, decentralisering, delegering	65
Kontroll, rapportering	61
Personalpolitik	76
Verksamhetsutveckling	26
Samhällsbygge	76
Totalt	492

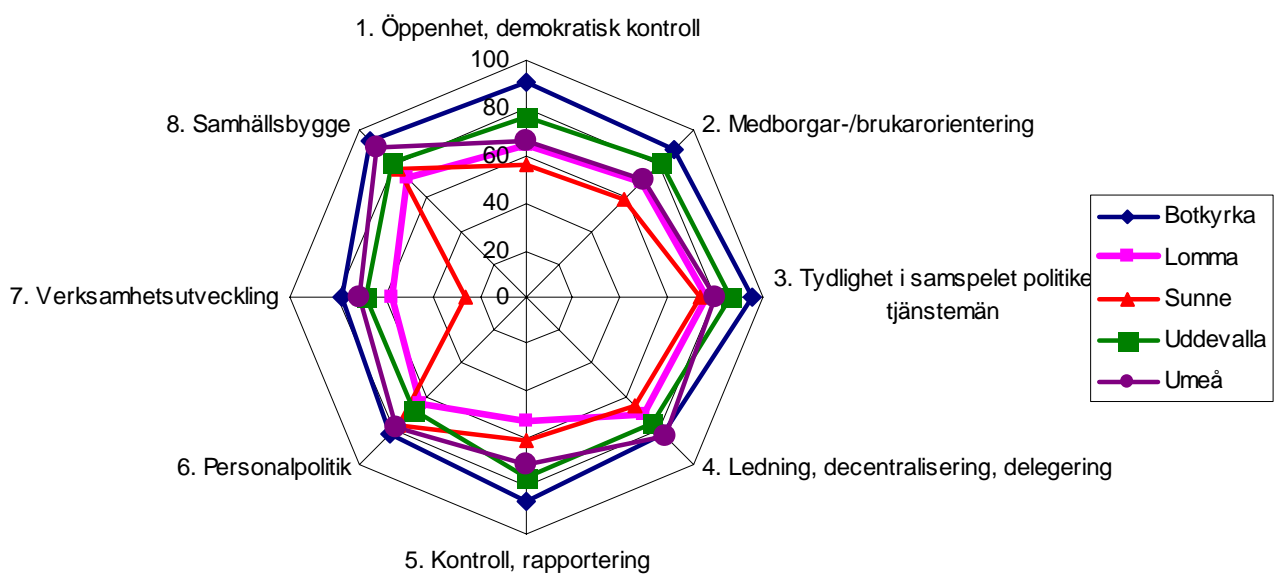
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Sunnes profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

Sunnes Kompassros



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i de andra fyra kommunerna som nominerats till Sveriges Kvalitetskommun 2005. En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.

De fem nominerade kommunernas Kompassros



Sammanfattning av utvärderingen

Kommunen får sin högsta poäng på område 3 ”Tydlighet i samspelet politiker - tjänstemän”, område 6 ”Personalpolitik” och område 8 ”Kommunen som samhällsbyggare”.

Man når också bra resultat i område 4 ”Ledning, decentralisering och delegering” och område 5 ”Kontroll och rapportering”. Kommunens största utvecklingspotential finns inom område 7 ”Verksamhetsutveckling”. Sammanlagt kan sägas att kommunen når en mycket hög nivå för att vara undersökt för första gången med Kommunkompassen. Kompassen är dessutom relativt jämn inom de olika kriterierna med undantag för det sjunde kriteriet. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelats på de åtta områdena.

Styrkor och förbättringsområden

Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Sunne kommun. Detta är viktigt att komma ihåg då resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt Kommunkompassens områden. Det är då viktigt att komma ihåg att det som ger positiva omdömen och poäng är sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen görs. Planer på förändring eller åtgärder som är i begrepp att genomföras kan nämnas med positiva ordalag. Däremot ger de inte poäng enligt bedömningsmallen. Kommunkompassen utvärderar ett nuläge. En annan viktig sak att komma ihåg är att Kommunkompassen ”mäter” på ett kommunövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två förvaltningar kan endast få tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den är identifierbar i hela kommunorganisationen på något sätt.

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

Sunnes styrkor enligt Kommunkompassen

- En modell för verksamhetsstyrning som kommit långt i sin utveckling (kommunstrategin och arbetssättet kring denna)
- Moderna, pedagogiska och integrerade dokument för budget och årsredovisning.
- Det goda samspelet mellan politiker och tjänstemän, som präglas av tydlighet och medvetenhet
- En önskan att möta medborgarna kommunikativt och i beslutsfattandet
- En effektiv utveckling av samhället via en tydlig prioritering av upplevelse/hälsa, grafisk industri samt skogs och jordbruksnäringen.

- En internationalism med vänorter, projekt, EU, utbildningskontakter och personalresor.
- En personalpolitik som bär utvecklingen baserat på HUS-projektet och det systematiska arbetsmiljöarbetet. Personalpolitiken knyter samtidigt an till verksamhetsstyrningen via fokus på medborgarnytta.

Sunnes möjliga utvecklingsområden enligt Kommunkompassen

- Utveckling av fler vägar såväl kommunövergripande som på verksamhetsnivå för medborgare och brukare att framföra synpunkter, åsikter och klagomål
- Utveckling av mer medborgaranpassad och systematisk informationsgivning om resultat när det gäller exempelvis brukarundersökningar, tvärsektorieella program etc.
- En kommunövergripande kvalitetsstrategi med en mer tydlig fokus på brukare och medborgare tillsammans med mer systematiska inslag kring uppföljning och redovisning av förbättringsarbete.
- En vassare och mer systematisk benchmarking knuten till förbättringar och verksamhetsutveckling
- En ekonomistyrning som är mer baserad på verkliga kostnader av de olika tjänsterna.
- Ett mer systematiskt arbete med att fånga in och lyfta fram de anställdas kreativitet kring förbättringar.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig kommuninvånarnas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan 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 politikerna arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet, som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Vi har i samband med utvärderingen av kommunen, grundat det följande resonemanget på att det som gäller närmiljön är engagerande och förhållandevis lätt att ta till sig för invånarna. Därför har vi valt att under detta område se hur kommunen samspelar med sina invånare.

Sunne gör ett flertal olika insatser för att informera medborgarna i kommunen om vad som händer. Man arbetar regelbundet och offensivt med att sammanfatta viktiga händelser, resultat med mera i olika pressmeddelanden. Förutom vid speciella händelser görs det alltid efter KS- och KF-sammanträden. Men även efter nämnsammanträden. Därmed får man en aktualitet och uppmärksamhet. Det finns ett gott samarbete med den lokala tidningen vilket lett till att man bedömt att det inte finns något behov av en egen lokal nyhetstidning till medborgarna. Som ett komplement till detta köper man då och då även annonser för att bättre kunna informera. Alla KF-sammanträden sänds direkt över radio. Planer finns även att sända via Internet. Årsberättelsen läggs ut på nätet och en enklare sammanfattning har även gjorts till kommuninvånarna. Rapporten ger förutom de ekonomiska siffrorna även en sammanställning av de mål och resultat som uppnåtts i förhållande till målen. I flera fall är dock redovisningar av aktiviteter och inte så mycket direkta resultat. Protokoll, dagordningar och även handlingar till KS-sammanträden finns att tillgå för allmänheten på kommunens Internetsidor.

Kommunen har på olika sätt stimulerat medborgarnas engagemang inom olika angelägna frågor. Stora möten har bland annat hållits kring 3G-master. I samband med bredbandsutbyggnaden har flertalet möten hållits ute i olika byalag. Ett stort engagemang har funnits kring centrumplaneringen och kommunen har engagerat olika arbetsgrupper, köpmän med flera i en process som fortfarande pågår. Sunne har långa marknadstraditioner och varje år arrangeras två marknader. I samband med dessa har kommunalrådet öppet hus och medborgare ges möjlighet att föra fram förslag och diskutera. Öppna sammanträden finns i KS och kommunens nämnder. Kommunen har även inrättat en allmänhetens frågestund det ordinarie fullmäktige sammanträdet. Kommuninvånarna har även möjlighet att ge medborgarförslag i kommunfullmäktige. Alla politikernas e-post, telefon med mera finns på kommunens Internet sidor.

Det finns en tydlig strävan att engagera medborgarna i Sunne och flera initiativ har redan gjorts. Några idéer till en fortsatt utveckling kan vara att mer tydliggöra vad medborgarna får för sina pengar. Detta kan göras på olika sätt. En utvecklingstanke kan vara att gå vidare med den enkla sammanfattningen av årsredovisningen. Idag har den främst en ekonomisk inriktning. Viktigt är även att koppla ihop kvalitativa resultat som har betydelse för medborgaren. Här kan Lomma kommuns förenklade årsredovisning till medborgaren vara en inspirationskälla. Höganäs initiativ till en slags Praktika kan även vara intressant. I

linje med detta offensiva förhållningssätt är att även göra enklare sammanfattningar av alla de brukar- och medborgarundersökningar som görs och tydliggöra detta för medborgarna via Internet och populärversioner.

En kommunövergripande synpunkts- och klagomålshantering för att fånga in medborgarnas synpunkter kan även vara ett steg att ytterligare få en öppnare kommun. Detta kan göras på olika sätt med en inriktning på en slags ”säg vad du tycker”. Uddevalla kommun och Kungsbacka kommun kan här vara intressanta att studera närmare.

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. Levererad kvalitet motsvarar då ibland inte förväntad 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.

Sunne kommun har en kommunstrategi sedan 2001 och sträcker sig till 2005. Till strategin finns en vision om att bli 15000 invånare. Strategin omfattar tio tydliga delmål, en resultatplan och en aktivitetsplan. Strategin följs upp och resultat redovisas årligen i årsberättelsen. De flesta målen har nu uppnåtts och en revidering ska göras inom kort med nya mål.

Sunne har satsat på ett kommunövergripande projekt, HUS-projektet som står för Hållbar Hälsa och Utveckling. Projektet är omfattande och innehåller många delar såsom ledarutbildningar, arbetsplatsutveckling, friskvård med mera. Inriktningen är i huvudsak utvecklingen av en bättre arbetsplats men en del av programmet fokuserar även på nöjda medborgare. Kommunen har arbetat mycket med att riktade medborgarundersökningar när det gäller exempelvis gågatan, kulturhuset etc. Brukarundersökningar används regelbundet inom i stort sett alla förvaltningar och är en viktig del i kommunens uppföljningsarbete med målen. Man har under senare tid eftersträvat en mer enhetlig struktur i undersökningarna för att få bättre användning av resultaten. Förutom detta används andra metoder för att få fram synpunkter från brukarna. Open Space har

används vad gäller ungdomsfrågor som är en speciell metod för att fånga upp ungdomars åsikter. Inom barn och ungdom har man även utvecklat en egen modell av kollegiegranskning som används fortlöpande. I modellen ingår grannkommuner och man genomför ett slags extern revision med fastlagda kriterier av varandras verksamheter. Rapporterna tas upp i nämnd och förbättringsinsatser beslutas som sedan avrapporteras efter åtgärd till nämnden. Förutom detta används även fokusgrupper för att få in mer konkreta idéer om förbättringar. Ett flertal exempel kan ges där man förbättrat sig efter dessa undersökningar. Här nämns några. Inom miljö och bygg har vedeldningsfrågan varit ett problem som lett till utformande av en policy och därefter mätbara förbättringar. För att ytterligare komma vidare har nu även bindande föreskrifter antagits. Arbetet med att förbättra informationen, som var ett förbättringsområde, i skolan har nu lett till uppbyggnaden av en skolportal. Förbättringar har även gjorts inom äldreomsorgen i form av ett bättre samarbete med frivilligorganisationerna kring sysselsättningsverksamheten. Liknande synpunkter framfördes även kring de äldres utevistelse. Dessa har även åtgärdas genom en bättre organisation.

Utbildningar i olika nivåer att bemöta allmänheten förekommer till viss del inom ett antal verksamheter. Främst har det förekommit som en del i en större utbildningsinsats.

För att förbättra informationen om den kommunala servicen har satsningar gjorts på kommunens webbsidor. Idag har kommunen en informativ och lätthanterlig webbtjänst. Sunne har även tagit fram foldrar som på ett överskådligt sätt beskriver de kommunala tjänsterna. Detta skapar en bra struktur för det fortsatta arbetet med att utveckla informationen åt ett mer brukarorienterat håll. Här kan kommuner som utvecklat deklarerationer och tjänstegarantier vara en inspirationskälla. En förteckning av dessa finns på www.skil.se

En större satsning görs nu för att förbättra kommunikationen inom skolvärlden. En skolportal är under uppbyggnad med möjligheter att föra en dialog mellan lärare, elever och föräldrar. Individuella utvecklingsplaner kommer bland annat att kunna nås tillsammans med närvarundersökningar med mera.

Synpunkts- och klagomålshantering är en viktig kanal för att fånga in förbättringsområden i de olika verksamheterna. Socialförvaltningen har utvecklat ett sådant system med blanketter, tidsgränser, informationsspridning, återkoppling till brukare och politiker etc. På den tekniska sidan finns det rutiner som hanterar felanmälningar i första hand. Detta kan vara ett förbättringsområde om vi utgår att synpunkter och klagomål även kan förekomma inom andra verksamheter än socialförvaltningen. Trollhättans stad med flera kan vara intressanta att studera. Dessa rutiner ska i så fall ses som ett komplement till skrivningen under område 1.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?

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

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

Detta är ett av Sunnes starkaste områden. Kommunen har en övergripande strategi som fastlagts av fullmäktige och pekar ut riktningen för utvecklingen framåt. Strategin formuleras i tio övergripande mål som sedan ska omarbetas på av de olika nämnderna till delmål och produktionsmål. Dessa mål ska vävas in i de olika verksamhetsplanerna. Inom bildningsförvaltningen har detta skett på ett tydligt sätt genom den lokala skolplanen som innehåller tydliga och mätbara mål. Detta finns även inom socialförvaltningen och miljö- och byggnadsförvaltningen även om dessa inte kommit riktigt lika långt som inom skolsidan. Förutom givetvis mått och indikatorer för resursanvändning finns även inom alla förvaltningar en hel del mätbara indikatorer med en tydlig kvalitetsinriktning. Dessa mål finns även inlagda i budgetdokumentet. Kopplingen och balansen mellan mål och resurser synes dock oklar. Kommunens budget är i balans och har varit så under flera år. Det finns en hög medvetenhet om betydelsen av att hålla detta mål i kommunen.

Ansvarsfördelningen och delegationen mellan politiker och tjänstemän är tydliga i kommunen. Sunne har en lång tradition av ett gott och fungerande samarbete mellan politiker och tjänstemän såväl på nämndnivå som i kommunledning. Samspelet fungerar på ett informellt och respektfullt sätt från båda håll. Roller och funktioner är kända och det sker ytterst sällan konflikter utifrån att enskilda politiker agerar i verkställighetsfrågor eller att tjänstemän agerar som politiker. Som ett led i detta har det även utvecklats informella mötestillfällen mellan politiker och tjänstemän i syfte att kunna hantera svåra frågor på ett bättre sätt och öka kunskap och delaktighet hos så många som möjligt. Inför budgeten och under dess bearbetning sker exempelvis sådana möten. I övrigt finns ett mycket informellt klimat och närhet där politiker och tjänstemän träffas i exempelvis fikarum och korridorer. Politiker besöker även regelbundet de olika verksamheterna i syfte att lära känna och bättre sätta sig in i problematiken. Flera förvaltningar har organiserat olika former av kontaktmän till enheterna. KS har även ibland förlagt sina möten ute på de olika enheterna.

Förvaltningarna har en stor frihet att göra budgetmässiga omdispositioner inom de ramar som politikerna tilldelat. Detta gäller även tillsättande av personal i

ledande och underordnad ställning. Undantag finns från detta när det gäller exempelvis rektorer som tillsätts av nämnden.

Rapporteringen till politikerna sker kvartalsvis varav en rapport är delårsrapport och en rapport är bokslut. Rapporterna läggs fram till KS av ordförande och förvaltningschef från respektive nämnd. Rapporteringen innehåller inte bara ekonomi utan även verksamhet. Alla nämnder använder sig av en standardiserad mall vid rapporteringen. Kvalitativa resultat återfinns främst vid bokslut och årsredovisningen. I bokslutet återfinns även resultatjämförelser med i första hand rikets resultat. Ofta är det de nationella nyckeltalen som används. Det finns dock även resultatjämförelser inom region Värmland. Jämförande undersökningar som genomförts av utomstående såsom exempelvis Dagens samhälle och Svenskt näringsliv lyfts även in i rapporteringen.

Det finns även ett utbildningsprogram för nyvalda politiker med externa resurser och ledande tjänstemän. Till den centrala utbildningen genomför de olika nämnderna längre och anpassade utbildningar om cirka 2-3 dagar för nämndpolitikerna.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

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

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

Decentralisering och utlagt ansvar för de olika resultatenheterna är mer begränsad än för förvaltningen som helhet. Inom exempelvis socialförvaltningen har man rätt att omdisponera sina resurser men får ej öka antalet tjänster utan godkännande av nämnd. Inom bildningsförvaltningen finns inga sådana restriktioner vad gäller inrättande av nya tjänster. Insparade medel inom förvaltningen

kan inte överföras till nästkommande budget utan dessa ingår i nämndens totala budget. Detsamma gäller även det underskott som eventuellt uppstår. Varje år nollställs därmed budgeten. Enhetschefer rekryterar den personal man anser sig behöva men det är nämnden som rekryterar enhetscheferna. Olika förändringar som görs avseende organisation såsom intern arbetsfördelning, befattningsbeskrivningar avgörs av respektive enhet men nämnden informeras om ev. förändringar. Detta gäller dock inte ev. avvecklingar av filialer etc. Förutom den månatliga rapporteringen från enheterna till förvaltningsledningen har man regelbundna träffar om ca 1-2 per månad. Förutom detta är det vanligt att förvaltnings- och enhetsledningarna gör gemensamma studieresor. Gemensamma studieresor har även gjorts med alla chefer i kommunen till andra kommuner i Bohuslän och Danmark.

Förvaltningsledningarna använder sig inte av någon form av chefskontrakt eller uppdragsbeskrivningar där tydliga resultatförväntningar kan vara en viktig del. Chefsutvärderingar görs främst genom medarbetarsamtal. Enstaka exempel på utvärderingsenkäter finns även och det är upp till varje förvaltning att använda och utforma dessa. Någon form av bonus knutet till goda chefsprestationer förekommer inte. Detta är en del i lönesamtalen. Uppdragsbeskrivningar för chefer kan vara ett förbättringsområde för att utveckla styrningen och ledningen. Ett intressant exempel att studera kan vara Svedala kommun som arbetat fram en modell för detta.

Sunne visar en stor initiativkraft vad gäller anskaffande av extrainkomster till de olika verksamheterna för att stärka det yrkesmässiga serviceutbudet. Många exempel kan ges såsom olika typer uppdragsutbildningar, konsumentvägledningen och musiklärare som säljer tjänster till grannkommuner, lärartjänster som säljs till den grafiska industrin, inom psykiatri/LSS säljs även olika tjänster. Förutom detta finns ett stort antal projekt och verksamheter som delvis finansieras med EU-medel. Dessa medel disponeras helt av verksamheterna. Ett väl utbyggt samarbete med externa organ finns det inom flera verksamheter. Gymnasieskolan har många exempel på detta med väl fungerande samarbeten med den grafiska industrin och hälso- och hotellnäringen. Inom äldreomsorgen finns det etablerade samarbeten med kyrkan och Röda Korset.

Det tvärssektoriella arbetet är ett allt viktigare inslag i den kommunala världen. Syftet är att försöka motverka den tendens till "stuprörsbeteende" som en ofta avgränsad verksamhet kan medföra där man inte ser till hela medborgarens behov. Sunne har inom detta område ett stort antal projekt och program med utgångspunkt från ett politiskt prioriterat område. Några exempel. Inom barnkulturområdet finns det ett etablerat samarbete mellan skolan och kulturverksamheten med bland annat teaterföreställningar för barn. Tjej- och killgrupper i syfte att vägleda och stötta ungdomar finns som ett samarbete mellan skola-kultur-fritid och sociala sidan tillsammans med studieförbund. För att förbättra skolvägarna för skolbarnen finns ett samarbete trafik-teknik och skola. Runda-Bordet som är en samverkan mellan kommunen och Försäkringskassan kring personer som står utanför arbetsmarknaden. En ungdomsmottagning finns även som ett samarbete mellan kommun och primärvård. Ideum, en mötesplats nyföretagande, skola och föreningsliv. Flertalet av dessa program är beskrivna i

rapportform med syfte, mål, budget och i ett flertal fall med uppföljningar och resultat.

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 detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i Kommunkompassen. Sannolikt beror det på att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsspektiv.

Rapporteringssystemet bygger på två nivåer, dels den rapportering som sker från enheterna till förvaltningsledningen och dels den rapportering som sker från förvaltning/nämnd till kommunledningen. Den månatliga rapporteringen har främst fokus på det ekonomiska. I delår- och årsrapport tas det även med resultat från de olika verksamheterna, både vad gäller volym och produktion. Kvalitetsmått förekommer främst inom skolan. Inom socialtjänsten har flera kompletterande kvalitativa mått nyligen tagits fram men ännu inte använts. Avvikelser rapporteras även i den kvartalsvisa rapporteringen och föranleder i så fall förslag på konkreta åtgärder. Några ytterligare konsekvenser för organisationsenheter, personer eller insatser i området har man inte behövt vidta.

Rapporteringen av de tvärsektoriella projekten sker på olika vis och periodicitet. Flera tvärsektoriella projekt har slutredovisat sin verksamhet med god översikt av syfte, resurser och resultat och därefter blivit en permanent del i den övriga verksamheten. Det lokala brottsförebyggande rådet har som en huvuduppgift att förebygga och minska drogmissbruket bland ungdomar gör årliga undersökningar om Sunnes ungdomars drogvanor. Dessa resultat jämförs med regionens undersökningar. Rapporteringen av resultaten kring alla dessa intressanta projekt, även om de sedan permanentats, är problematiskt att överblicka. Det finns inga givna rutiner och det är därför svårt att lyfta goda exempel. Detta skulle därför kunna vara ett framtida förbättringsområde med att skapa en fast struktur när det gäller avrapporteringar med både resultat och redovisning av de olika parternas resursanvändning.

I kommunens budgetarbete diskuterar man inte procentuppräknningar och försöker därmed undvika så kallade historiska budgetar. Sunne eftersträvar att arbeta med flerårsbudgetar där det första året ligger till grund för de övriga åren. I samband med detta diskuteras om man ska knyta budgetanslagen till den framtida befolkningsutvecklingen för att därmed tydligare koppla resurser till olika gruppers behov. Det pågår även ett projektarbete med att tydligare knyta ihop olika mål och det utrymme som budgeten medger. Inom bildningsnämnden används mera en fördelningsprincip som närmare sig kostnadsbudgetering. Ett liknande arbete har även påbörjats inom hemtjänsten. Alla typer av kostnader – även kapitalkostnader - registreras i kommunen. För att tydliggöra alla kostnader för det interna stödet har man till viss del interndebering i kommunen. Detta förekommer inom flera av kommunens tjänster såsom, fastighetshyra, lokalvård, kost, IT, telefoni, fordon av olika slag etc.

Område 6 Personalpolitik

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

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Detta är Sunne kommuns starkaste område. Kommunen uppnår 76 poäng av totalt 100 möjliga poäng. Sunne har gjort stora insatser inom detta område som kan vara intressant för andra kommuner att ta del av. Tillsammans med Karlstad universitet genomfördes under 2004 en omfattande arbetsmiljöundersökning. Undersökningen berörde alla anställda och hade en hög svarsfrekvens. I detta ingick att göra hälsoprofiler på alla anställda. Detta var en del i det omfattande HUS-projektet (Hållbar hälsa och Utveckling i Sunne) som även bland annat omfattar ledarskapsutbildning, utveckling av arbetsplatsträffar, rehabiliteringsarbete. De kommunövergripande arbetsmiljöundersökningarna kommer att genomföras vart fjärde år och hälsoprofilundersökningar varje år. Ett par resultat som redan noteras är att arbetsplatsträffarnas status har höjts, mål satts upp om att få in fler män inom vården samt inrättandet av en personallots för att kunna fånga upp och hjälpa anställda som ser ut att kunna utveckla dåligt välbefinnande.

Tillsammans med en referensgrupp via Region Värmland har man arbetat fram ett omfattande dokument om arbetsmiljön som ligger till grund för en utvecklingsplan för det systematiska arbetsmiljöarbetet. I detta ingår kompetensutvecklingsplaner som tas fram på individuell nivå och på enhets nivå. Behov och önskemål kring dessa frågor noteras skriftligt av varje anställd före medarbetarsamtalen. En undersökning om inställning till vidareutbildning har även tidigare genomförts av kommunen i samband med jämställdhetsarbetet. Systematiken i arbetet med kompetensutvecklingsplanerna gör att man kan samordna insatserna på ett kostnadseffektivt sätt. Mera omfattande utbildningar kan också genomföras över tid. Mer omfattande utbildningar har skett för lärare och anställda inom vård och omsorg i form av undersköterskeutbildningar. Det förekommer även ett samarbete med Karlstad universitet när det gäller vidareutbildning. Dels i form av anpassade distansutbildningar men även chefsutbildningar. Försök har även gjorts för att skapa nya karriärvägar för personal i syfte att behålla en hög kompetens. Detta har visat sig svårt i en mindre kommun. Inom utbildningsnämnden provar man idag att ha uppdragspedagoger. Utbildningar har även genomförts bland personalen i att ”starta eget” i linje med kommunens program om att skapa alternativa driftsformer.

Kommunen har utvecklat ett eget ledarutvecklingsprogram för sina chefer och arbetsledare. Programmet omfattar 20 dagar och man träffas 1-2 dagar var femte vecka. Programmet läggs upp av en styrgrupp och medel har bland annat fått från VINNOVA. I kommunen finns även utbildningar för mentorskap och ett program som även omfattar externa mentorer.

Medarbetarsamtal/utvecklingssamtal förekommer regelbundet i hela organisationen. Det finns dock enheter där det har visat sig svårt att hinna med detta varje år och det kan undantagsvis gå ett och ett halvt år emellan. Framförallt är det problem i de förvaltningar som har chefer med ett stort antal medarbetare. Till dessa samtal har man utvecklat mallar för att få en tydlig struktur i samtalen. Varje medarbetarsamtal nedtecknas och utbildningsplaner upprättas. I dessa framgår även eventuella förändringar.

Kommunen har individuell lönesättning inom alla verksamheter. Flertalet anser det vara positivt även om det funnits en del motstånd. Det finns även möjlighet ersättningar för extra insatser i form av utbildning, extra semesterdag eller liknande.

En fråga som generellt sett är svår att svara på i många kommuner är hur mycket resurser som kommunen avsätter för kompetensutveckling i hela organisationen. I Sunne, liksom i många andra kommuner, är dessa resurser utlagda på förvaltningarna. Via konteringen kan en lägsta kostnad tas fram på ca 1 % av de totala kostnaderna men täcker givetvis inte alla kostnader. Det kan ur flera perspektiv vara viktigt att ha en uppgift kring dessa kostnader och därför vara ett framtida utvecklingsområde.

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.

Sunnets kvalitetsarbete sker på olika vis utifrån de olika förvaltningarnas förutsättningar och intresse. Inom skolan har man arbetat på att utveckla skolplanen och kvalitetsredovisningarna så att de kan bli verktyg för det egna lokala utvecklingsarbetet. Inom området använder man sig även av Skolverkets BRUK material och dess Salsa. Inom socialtjänsten har tagits fram en kvalitetspolicy som främst har inriktningen på att tydliggöra olika gruppers ansvar. Det har även gjorts en del kvalitetsarbete kring Språngbrädan. Externa kvalitetsrevisioner sker främst med den form av kollegiegranskning som genomförs ihop med grannkommunerna. Detta genomförs främst inom skola och förskola enligt en på förhand upprättad arbetsplan. Modellen används även när det gäller MAS-funktionen i kommunen.

Jämförelser som ett utvecklingsinstrument används på olika sätt. Jämförelser görs utifrån den nationella statistiken men även inom region Värmland. Svensk Kommunrating har även använts för att se hur resurser har använts. Man har även använt sig av Svenskt Näringslivs undersökningar av företagsklimatet.

Vi ser att jämförelser som ett förbättringsverktyg kan vara ett framtida utvecklingsarbete för kommunen. Genom att skapa en systematik kring jämförelser, såväl på verksamhetsnivå som på kommunövergripande nivå, kan dessa resultat kopplas ihop med ett kontinuerligt förbättringsarbete. Här kan de Jämförande kvalitetsnätverken vara intressanta att studera vars rapporter och arbetssätt finns beskrivet på www.skl.se.

Sunne har nyligen utvecklat ett lokalt intranät som de olika förvaltningarna är uppkopplade till. Intranätet är logiskt uppbyggt och har en intuitiv struktur vilket gör det lätta att hitta samtidigt som det är innehållsrikt. Systemet innehåller de viktigaste dokumenten och mallarna för styrning och ledningen i kommunen. Ett gemensamt ärendehanteringssystem är planerat men ännu inte i funktion. Dessa funktioner kan ses som en del av den inre kvaliteten, som skapar förutsättningar för bra service.

Att tillvarata de anställdas kreativitet och erfarenheter i utvecklingsarbetet är en avgörande fråga för framtiden. Detta innefattar även att det finns en tillåtande attityd och en trygghet i att få misslyckas vilket präglar Sunne kommun. Verktøget för kommunen i detta är arbetsplatsträffarna som har fått en nystart. För att säkra erfarenhets- och kompetensöverföring finns det exempel såsom räddningstjänst och den tekniska sida, där man går parallellt inför pensioneringen. Kommunen uppmuntrar även anställda att ta över verksamhet i egen regi. I personaltidningen, som utkommer veckovis, lyfts även goda initiativ fram som "veckans ros". Detta vill vi lyfta som ett framtida förbättringsområde. Det finns många sätt att ta tillvara kreativiteten och lyfta goda idéer och förslag till förbättringar. En fortsatt utveckling av arbetsplatsträffarna kan vara ett sätt som bör kopplas till en systematik och olika vägar till stimulans. Botkyrka och Kungälv kommun är ett exempel att studera.

Område 8 Kommunens samhällsbyggare

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

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

Detta är ett av Sunne kommuns starkaste områden. Kommunen driver ett mycket aktivt arbete med att stimulera det lokala näringslivet. Fokus ligger på den grafiska industrin som i vissa delar är världsledande samt besöksnäringen som utgör en stor del av Sunne. Det finns många kontaktytor med näringslivet. Ideum som ett stöd för nyföretagande fungerar som ett nav för många av kontakterna. Kommunen har även ett näringslivsråd med representanter från flera delar av kommun och näringsliv. Förutom detta träffar man regelmässigt den 14 största företagen i kommunen. Initiativ har även tagits för att medverka till att höja kompetensen inom det lokala näringslivet. Exempelvis har ekonomiutbildningar genomförts på universitetsnivå på kvartsfart tillsammans med en ledarskapsutbildning. I syfte att stödja avknoppning och entreprenörskap ska-

pades inom Ideum en kuvösverksamhet, Incubator, som tillhandahåller lokaler, utbildningar, finansieringsrådgivning med mera. Till dags dato har tjugosex företag använt sig av detta stöd. Kommunen ingår i Invest in Sweden Agency i syfte att främja det lokala näringslivet. Förutom detta finns ett gemensamt samarbete i Värmland med syfte att stärka turismen med speciell inriktning på England och Tyskland. För att ytterligare dra till sig ny näringslivsverksamhet sker ett samarbete med de sex västra Värmlandskommunerna. Detta har även skett i form av deltagande i olika mässor och en del internationella kontakter. Prioriteringen har dock lagts på att vårda och stödja de befintliga företagen i kommunen.

Sunnes själ är direkt kopplad till kulturen. Litteraturpris delas ut varje år med stor nationell publicitet och PR-värde. Det finns även mer lokala kulturpris som kommunen delar ut varje år. Exempelvis en skrönartävling för ungdomar med efterföljande "Nobelmiddag". Kommunen har tagit fram en kulturstrategi och kulturplan som är vägledande för arbetet. I dessa anges fyra fokusområden med tillhörande konkreta resultatmål. Sunne tar även initiativ till och medverkar i olika festivaler och evenemang. Förutom de kända konserterna i Rottneros anordnas även Frykdalsdansen, Kulturveckan, Sjöfartsdagen kring ångbåten Freja med mera.

Föreningslivet är aktivt i Sunne och kommunen har tagit på sig en aktiv roll till att även stödja olika föreningar eller liknande. Inom socialtjänsten har man initierat brukar- och anhörigföreningar inom psykiatrin, en centrumförening utifrån diskussionen om dess framtid, en ungdomsförening mot narkotika kan nämnas som exempel. Kommunen ställer lokaler till förfogande för föreningar utan kostnad förutom att resurser till drift och utveckling kan fås. En del föreningar och idrottsklubbar har även tagit på sig ansvaret att sköta en del av kommunens sportanläggningar och badplatser.

Sunne har även ett aktivt utbyte med flera internationella kommuner. Inom Norden är det främst kommunerna Eleverum, Norge, Haslev, Danmark och Siilinjärvi i Finland. Dessa träffas varje år. Ofta bestäms ett speciellt tema och respektive kommun visar upp exempel. Under 2005 var temat kulturbaserat näringsliv. Annat internationellt samarbete har man med Kingsburg, USA och Mustvee och Peipsi-regionen där man blandat annat haft ett utvecklingsprojekt kring social och arbetsmarknadsfrågor. Skolorna har även internationella kontakter. Främst med Italien. Kommunen är med i West Sweden och har ett stort antal EU-projekt.

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							
Sunne 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	26	65%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2,5	25%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	20	50%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	11	55%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	10	50%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	15	75%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	7	35%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5	50%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	21	70%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	19,5	65%
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	16	80%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	20	100%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	2	10%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	32	80%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	15	75%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	8	40%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	15	75%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9	90%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	19	95%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	15	75%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	2	10%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	26	65%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	5	25%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	12	60%
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	10	50%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	20	100%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	4	20%				

Nedan presenteras en tabell som visar Umeås resultat i jämförelse med de fyra andra kommuner som nominerats till utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2005.

Område	Botkyrka 2005	Lomma 2005	Sunne 2005	Uddevalla 2005	Umeå 2005
1	91	64	56	76	66
2	88	68,5	58,5	81	69,5
3	95	76	73,5	86	80
4	82	69,5	65	75	82,5
5	86	52	61	76	71
6	82	64,5	76	67,5	78
7	78	57	26	68	71
8	94	72	76	80	90
Totalt	692	523,5	492	609,5	608

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 Sunne kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.