

Kommunkompassen

Analys

av Tranemo kommun

6-8 december 2006

Innehåll:

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

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

1 Vad är Kommunkompassen ?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget 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 Tranemo kommun i förhållande till Kommun- kompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Tranemo kommun

Tranemo ligger i Västra Götalands län och är en gränsbygd mot Småland. Kommunen har knappt 12 000 invånare. Huvudort är Tranemo med ca 4 000 invånare och andra större orter är Limmared, Länghem, Dalstorp och Grimsås. Kommunen är rik på sjöar och skogar och har en yta om 744 kvadratkilometer. Tranemo är en del av den klassiska "Sjuhäradsbygden" och betonar detta, bl a i sin logotype.

Befolkningsutvecklingen har i stort sett varit negativ under den senaste 10-årsperioden med en sammanlagd minskning på ca 600 personer. Det är alltså inte någon dramatisk förändring, men ändå en oroväckande signal, särskilt som prognoserna pekar på ytterligare minskningar - dock små - under de närmaste 5-10 åren.

Vad som kan tyckas paradoxalt är att Tranemo samtidigt har låg arbetslöshet, hög andel förvärvsarbete och ett flertal ganska stora företag. De största är Rexam Glass Limmared AB (Glas, förpackning, ca 525 anställda) och Nexan IKO Sweden AB (Kabel, 450 anställda). Det finns idag inget textilföretag bland de större företagen och den gamla textiltraditionen lever alltså inte vidare i det avseendet. Hela 54 % av de förvärvsarbetande är sysselsatta inom tillverkningsindustrin, vilket kan jämföras med rikssnittet 18 %. Tranemo har ett "omvänt" förhållande gentemot många andra kommuner, problemet är inte i första hand är brist på arbetstillfällen utan mera brist på arbetskraft.

Anledningarna till att befolkningen ändå minskar är utflyttning p g a utbildning och också p g a att det kan vara svårt att "matcha" sysselsättning för flera i en familj. En prioriterad fråga för kommunen är att finna metoder att vända den negativa befolkningsutvecklingen.

Den genomsnittliga utbildningsnivån är förhållandevis låg. Åldersstrukturen är sådan att andelen äldre är relativt hög och andelen i åldern 20-44 år är lägre än rikssnittet.

Tranemo har en inte obetydlig både ut- och inpendling - sammantaget en viss netto-utpendling.

Kommunorganisationen

Tranemo styrs av en borgerlig majoritet (c-m-fp-kd), som förstärktes något vid senaste valet. Kommunstyrelsens ordförande representerar centerpartiet.

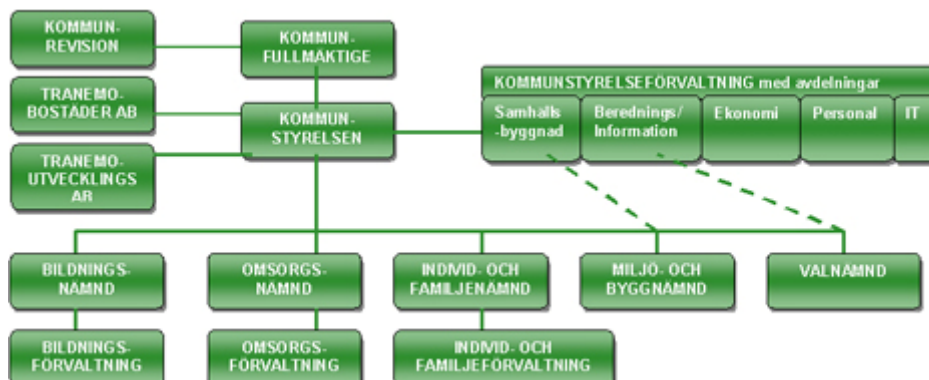
Mandatfördelningen i kommunfullmäktige ser ut på följande sätt:

M	C	Fp	Kd	S	V	Sd
6	11	2	2	14	1	1

Nämndstrukturen är ganska normal med en kommunstyrelse, en bildningsnämnd (som även svarar för kultur och fritid), en omsorgsnämnd, en individ- och familjenämnd och en miljö- och byggnämnd. Bildningsnämnden, omsorgsnämnden och individ- och familjenämnden har sina egna förvaltningar, medan miljö- och byggnämnden använder sig av kommunstyrelseförvaltningen

Det finns två kommunala bolag, Tranemo Utvecklings AB och Tranemobostäder AB.

Organisationskiss



Utvärderingen

Utvärderingen av Tranemo kommun genomfördes i december 2006 och var kommunens första enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät samt genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga företrädare.

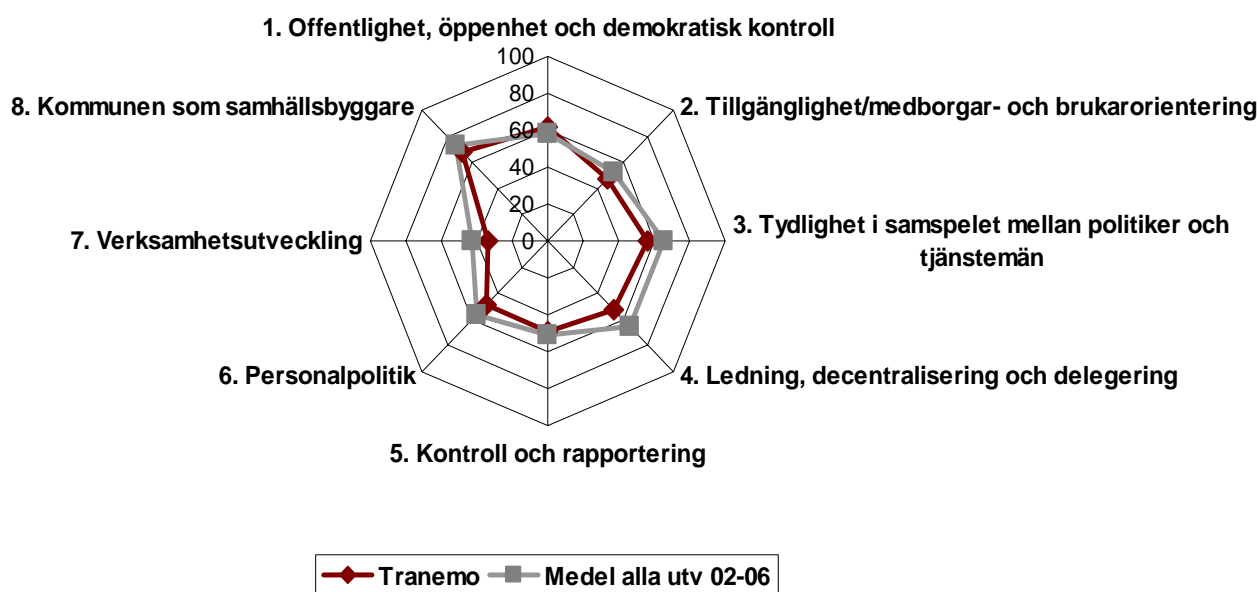
Sammanfattning av resultat

Tranemo kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden:

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	62,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	48,0
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	56,0
Ledning, decentralisering och delegering	52,5
Kontroll och rapportering	49,0
Personalpolitik	49,5
Verksamhetsutveckling	34,0
Kommunen som samhällsbyggare	68,0
TOTALT	419,0

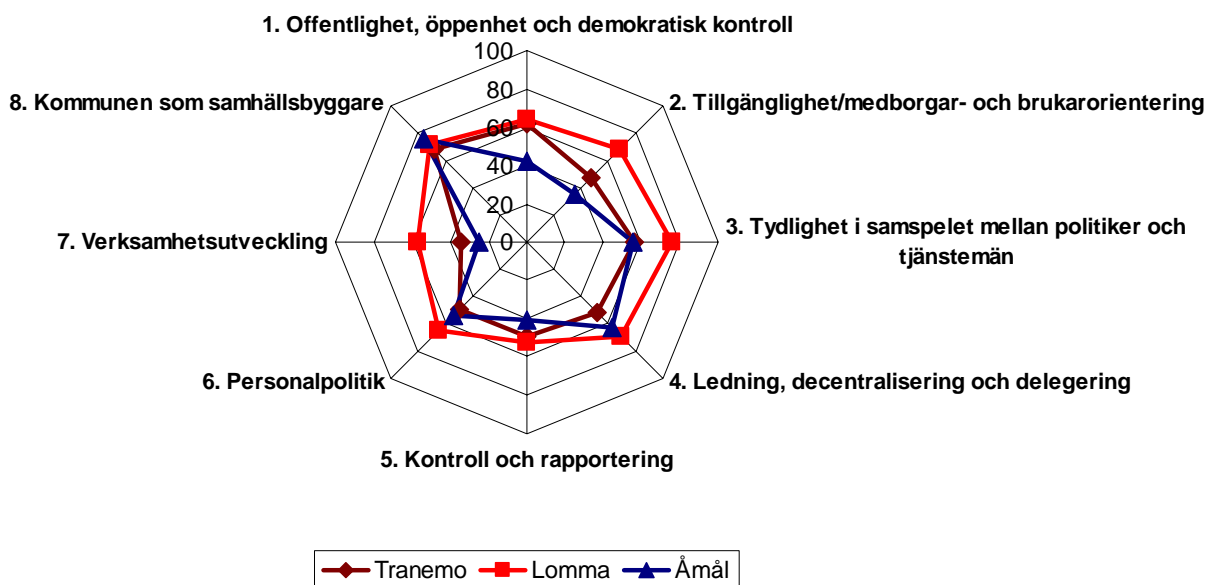
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. Nedanstående figur illustrerar Tranemos profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning med referens till ett medelvärde av alla de kommuner som utvärderats.

Tranemo 2006 och medelvärde alla kommuner



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ca 50 svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa görs grafiskt nedan. (Åmål 2004, Lomma 2005)

Kommunkompassen – 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Resultatet för Tranemo kommun ligger på en ”normalnivå” för mindre kommuner som gör utvärderingen för första gången. Kommunen uppnår totalt 419 poäng. Medelvärde för samtliga utvärderade kommuner är 462 poäng och medianvärdet är något lägre. Jämförelserna som görs i denna rapport på respektive delområde avser genomgående medelvärden, men det kan alltså noteras att medianvärdena på flertalet områden ligger ett par poäng under medelvärdet.

Tranemos starkaste områden enligt Kommunkompassens kriterier är 1 – Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll samt 8 – Kommunen som samhällsbyggare. Den lägsta poängsumman uppnås på område 7-Verksamhetsutveckling, vilket dock är ganska vanligt för svenska kommuner.

För övriga områden har Tranemo ganska likvärdiga poängsummor och som sammanfattning kan sägas att kommunen inte på något påtagligt sätt ”sticker ut” på något av områdena.

Utvärderarna vill samtidigt framhålla att Tranemo i flera avseenden förefaller ha mycket ”på gång”, vilket dock inte värdesätts poängmässigt enligt Kommunkompassens kriterier. Det bidrar ändå till uppfattningen att det finns en övergripande optimistisk framtidssyn i kommunen.

Tranemo uppvisar både starka och svaga sidor inom samtliga områden. En detaljerad genomgång av dessa redovisas under respektive avsnitt.

Några tydliga förbättringsområden som utvärderarna vill framhålla är:

- * Rapportering till medborgarna av resultat (område 1)
- * Ökad delaktighet för brukarna vid framtagande av tjänstegarantier samt förbättrad ”marknadsföring” av garantierna (område 2)
- * Klarläggande av vad som gäller beträffande delegation, både beträffande nämnds-nivå/förvaltningsnivå och beträffande enheterna (område 3 och 4)
- * Starkare koppling mellan ekonomi och resultat/kvalitet i rapporteringssystemen (område 5)
- * Ökad satsning på jämförelser - mellankommunala och andra – som metod i kvalitetsutvecklingen (område 7)

I den följande detaljgenomgången av Kommunkompassens åtta områden anges en exempel på kommuner som det skulle kunna vara värdefullt att jämföra med på några av dessa förbättringsområden. Även tabellen i slutet av rapporten - med poäng från fyra andra kommuner - kan ge uppslag till sådana jämförelser.

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 Tranemo-bornas 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 också att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller det både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Detta är ett förhållandevis starkt område i Tranemo. Man uppnår här 62,0 poäng, vilket är något högre än medelnivån för hittills utvärderade svenska kommuner som är 58 poäng.

Information

En viktig faktor för medborgarengagemang i en kommun är att informationen om den kommunala verksamheten är riklig och lätt tillgänglig. I Tranemo får invånarna information via nätet i fråga om sammanträdestider, föredragningslistor, protokoll m m. Man får dock inte tillgång till de underliggande handlingarna inför mötena.

Nämnderna har öppna sammanträden, men möjligheten att närvara utnyttjas inte av särskilt många personer.

Kommunen ger ut informationstidningen "Kommunalt Forum" tre ggr/år. Denna skrift bedöms av utvärderarna som ett bra exempel på information till medborgarna, inte minst av den anledningen att den innehåller information från andra samhällsorgan än kommunen själv – t ex polis och försäkringskassa.

Genom lokalpressen (Borås Tidning) sker en mycket aktiv bevakning av och rapportering om kommunens verksamhet, vilket givetvis bidrar till att invånarna får en ganska omfattande information. Hittills har man ibland fört in kommunal information via annonsering i en "gratistidning" som utkommer veckovis. Det finns dock planer på att utöka detta till en mera konsekvent och strukturerad annonsering varje vecka i en samlad annons för kommunens samtliga verksamheter. Detta är enligt Kommunkompassens kriterier en åtgärd som kommer att stärka detta område för Tranemo.

Kommunen har gett ut en särskild broschyr, riktad till företag, med en omfattande och tydlig information om vart man vänder sig i olika frågor. Detta ser vi som ett mycket bra exempel på kommunal information. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utveckla detta ytterligare och dessutom rikta informationen till flera grupper och kanske till alla medborgare.

En annan förbättringsmöjlighet för Tranemo skulle vara att i ökad grad presentera handlingar kopplade till kommande sammanträden på nätet. Exempel på kommuner där man kan söka handlingar - inte bara de som är aktuella inför ett visst möte - genom att diariet är tillgängligt på nätet är Umeå och Östersund.

Medborgarinflytande

I Tranemo finns flera möjligheter för medborgarna att komma i kontakt med och påverka kommunens politiker. Möjlighet att lämna medborgarförslag till fullmäktige har införts som system, dock med en begränsning i fråga hur många förslag var och

en får lämna under ett år. Enligt vad som redovisades vid intervjuerna har det dock inte funnits behov av att tillämpa denna begränsningsregel. De medborgarförslag som hittills kommit (ca 10/år) rör oftast det tekniska området, t ex gatufrågor. Frågestunder i fullmäktige förekommer också, dock inte särskilt frekvent (två ggr/år).

Andra former för kontakt är s k medborgardialoger för att ta fram idéer om befolkningsutveckling och "byaträffar" med bl a politiker från kommunstyrelsens arbetsutskott. Politikercafé på bibliotek och "politikerchat" har testats, men bedrivs inte löpande. På bildningsnämndens område har man bl a "elevhearing"- ett forum där politiker och elevrepresentanter från kommunens skolor möts i dialog.

Ett särskilt intereg-projekt har genomförts för att öka ungdomars delaktighet i beslutsprocesser, särskilt avseende "framtidsfrågor". Projektet kallas PIPE - Participation, Identity, Planning, Entrepreneurship.

Olika "råd" för samverkan inom olika områden har etablerats, såsom pensionärsråd, handikappråd och ungdomsråd.

Rapportering till medborgarna av resultat

Årsredovisningen rapporteras till medborgarna via nätet. Det görs också ett särskilt sammandrag. Även budgeten läggs ut på hemsidan. Rapporter från brukarundersökningar läggs ut i en del fall, men inte helt konsekvent. Exempel på resultatinformation är rapporterna från kvalitetsnätverket Gränslöst, som Tranemo kommun deltar i. Nätverket startades 2006 och består av kommunerna Tranemo, Gislaved, Svenljunga, Gnosjö och Värnamo. Enligt vad vi kunde finna vid utvärderingstillfället var en sådan rapport tillgänglig på nätet just då. Ett annat exempel är redovisningen av kvalitetsrapporter inom utbildningsverksamheten.

Informationen om verksamhetsresultat förefaller dock inte vara helt konsekvent och vi finner inte någon tydlig strategi i vad kommunen vill på detta område. Det finns stora skillnader mellan olika områden. Här ser vi en möjlig förbättringsåtgärd. Ett gott exempel på detta är Trollhättan, som via rubriken "kvalitet/resultat" redovisar brukarundersökningar, utvärderingar, revisionsrapporter m , för många kommunala verksamheter.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Informationstidningen ”Kommunalt Forum” där även andra aktörer än kommunen själv medverkar
- Informationsbroschyr till företagare om kontaktvägar med kommunen i olika frågor
- Allmänt ganska omfattande information via hemsidan

Förbättringsområden

- Rapporteringen till medborgarna om resultatet av verksamheten kan utökas och göras mera konsekvent och enhetligt inom kommunen
- Ökad tillgänglighet av handlingar före möten i politiska organ
- Diarium på nätet
- Informationsbroschyr av typ företagarinformation även till andra grupper

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 motsvaras då ibland inte av den levererade kvaliteten 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.

Tranemo uppnår på detta område 48,0 poäng, jämfört med medelvärdet 53 för alla utvärderade kommuner. Detta kan tyda på att det finns ett utrymme för förbättringar.

Brukaren/Medborgaren i centrum

Tranemo har en allmän förvaltningsfilosofi där man vill kommunicera att det finns jobb i kommunen och att det är en bra plats att leva på, inte minst för barn och ungdom. På hemsidan mötes man av orden "Närhet-Trygghet-Trivsel". Frågan är dock om dessa ord egentligen har fått något tydligt genomslag i organisationen.

Tjänstegarantier har tagits fram på några områden, vilket värderas positivt enligt Kommunkompassens poängkriterier. I princip har dock detta skett ensidigt från kommunorganisationen utan samverkan med brukarna. Det verkar också som om dessa garantier generellt inte är särskilt kända internt inom kommunen och det har heller inte gjorts några större insatser för att marknadsföra dem utåt mot brukarna. Här finns klara förbättringsmöjligheter. Många kommuner använder sig av tjänstegarantier/servicedeklarationer på ett omfattande och konsekvent sätt – t ex Umeå, Lomma och Uddevalla.

Tillgänglighet och bemötande

Vissa policies har fastställts för telefon- och brevsvår. Kommunen har dock inte i någon större utsträckning bedrivit någon särskild utbildning i bemötandefrågor och skicklighet i bemötande har heller inte tagits in specifikt som kriterium för lönesättning. Enligt uppgift kan det dock komma att tas med i de lönekriterier som nu håller på att utarbetas. Beträffande bemötandebildning finns dock vissa skillnader mellan förvaltningarna – inom omsorgsförvaltningen och individ- och familjeförvaltningen har en sådan ägt rum.

Här kan projektet "KommunDirekt", där bl a kommunerna Tyresö, Mark och Trollhättan samverkat kring tillgänglighet och bemötande, tjäna som ett gott exempel. Information om projektet finns på SKL:s hemsida.

Synpunkter och klagomål

Tranemo har infört ett synpunktssystem - "Åsikten"- och informerat om detta via nätet i första hand. Det kommer dock inte in särskilt mycket synpunkter genom detta system. Enligt utvärderingsgruppens uppfattning finns det en potential att betydligt mera aktivt lansera och dra nytta av "Åsikten". Ansatsen är god, men det förefaller inte som man byggt in någon egentlig drivkraft att göra systemet till en viktig faktor i kommunens verksamhetsutveckling. Ett exempel att studera kan vara Kungsbackas system "Kommentaren".

Brukar- och medborgarundersökningar

Tranemo har genomfört, eller medverkat i, en del brukarundersökningar men det hör inte till kommunens starkare områden. Mest konsekvent görs sådana undersökningar inom utbildningsverksamheten. Här finns ett spännande exempel i Hammarö kommun, där kommunen genomför samtidiga brukarundersökningar inom alla områden.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

-
- Bra ansats i vision och förvaltningsfilosofi
- Klagomåls- och synpunktshantering har införts som system (jämför dock nedan under Förbättringsområden)

Förbättringsområden

- Brukar- och medborgarundersökningar kan göras i ökad utsträckning
- Jämförelser med andra i ökad grad
- Mera konsekvent återkoppling till den politiska nivån
- Ökad satsning på att göra Åsikten till ett levande system för att hämta in synpunkter och därmed bidra till verksamhetsutveckling
- Ökad delaktighet för brukarna beträffande framtagandet av tjänstegarantier och förbättrad marknadsföring av garantierna/deklarationerna

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). Uppdragen 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 dessa uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor utsträckning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Tranemo uppnår här 56,0 poäng, vilket kan jämföras med genomsnittet för värderade kommuner som är 65 poäng.

Styrkedja och målformuleringar

Det övergripande styddokumentet i Tranemo är en "Vision" med sex utvecklingsområden. I denna beskriver sig Tranemo som kommunen som "tolkar tillvaron ur ett barnperspektiv" och som är "familjernas naturliga val av bostadsort". Även om det kan vara svårt att följa hur detta löper vidare i andra styrdokument ges ändå i de sex utvecklingsområdena en bra beskrivning av kommunens mål. För varje område skall

enligt visionsdokumentet den framtida utvecklingen ”präglas och genomsyras” av fyra perspektiv.

Kommunens utvecklingsområden är: Boende, Företagande och arbete, Utbildning och kompetens, Kultur och fritid, Omsorg och hälsa samt Infrastruktur. De fyra perspektiven är: Miljö, Trygghet, Jämställdhet och Delaktighet.

Budgetdokumentet innehåller många mål för de olika verksamheterna, men dessa har ingen direkt koppling till målen i visionen. Man har tagit fram en handlingsplan för varje år där åtgärder för att uppnå målen beskrivs, men denna plan synes ha legat lite ”vid sidan av” budgeten, även om den har haft tidsmässigt samband. I fortsättningen avser man att ta fram denna handlingsplan separat. Målformuleringarna i budgeten är till stor del av typen ”bidra till...”, ”stärka...”, ”verka för...”, och i stort sett inte kopplade till kvalitetsindikatorer och inte heller till andra resultatindikatorer än de ekonomiska.

Ett förbättringsområde anser vi vara att skapa en tydligare ”röd tråd” mellan vision, mål, budget och uppföljning med resultatindikatorer. Exempel på styrmodeller kan hämtas från Sundsvall, Uddevalla och Östersund.

Delegation och ansvarsfördelning

Den formella delegationen från nämnd till förvaltning är, liksom i många andra kommuner, relativt omfattande. Utvärderarna upplevde dock att det fanns en skillnad mellan de formellt gällande reglerna och vad som var praxis i organisationen. Vi fick dessutom olika beskrivningar av den faktiska delegationen, dels på grund av osäkerheter beträffande gällande regler, och dels också för att skillnader mellan förvaltningarna beträffande praxis verkar ha utvecklats.

Förhållandet mellan politiker och tjänstemän beskrivs allmänt som gott. I vissa situationer verkade det dock finnas en del oklarheter i roller mellan politiska organ, särskilt kommunstyrelsen (arbetsutskottet) i förhållande till facknämnder, vilket också avspeglar sig på den centrala förvaltningens förhållande till fackförvaltningarna.

Politikerutbildningen i kommunens regi är ganska begränsad, dock med viss skillnad mellan nämnderna. Det finns planer på en informations- och marknadsföringsutbildning riktad till politiker. En ökad satsning på politikerutbildning ser vi som ett förbättringsområde.

Rapportering

Det formella rapporteringssystemet är till stor del inriktat på ekonomi och detta fungerar på ett tillfredställande sätt. En möjlighet till förbättring och utveckling är att i högre grad presentera rapporter för den politiska nivån där jämförelser görs med andra kommuner. Det görs inte heller systematiska genomgångar/revision av förvaltningarna för att ge politikerna underlag för bedömningar och uppföljning av verksamheten.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- God överensstämmelse mellan budget och ”verklighet”
- Regelbunden ekonomirapportering till politisk nivå
- Goda relationer politiker - tjänstemän

Förbättringsområden

- Ökad satsning på politikerutbildning
- Klarläggande av vad som gäller beträffande delegation
- Mera jämförelser med andra kommuner

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.

På detta område når Tranemo poängsumman 52,5, vilket är en bit under snittet för utvärderade kommuner som ligger på 65.

Enheternas ansvar

Ansvarsfördelning politik/förvaltning beträffande ekonomi och personal har berörts i föregående avsnitt. Utvärderarna vill även här peka på att vissa oklarheter råder beträffande t ex rätten att omdisponera resurser inom budgetramarna. Det kanske kan beskrivas som att den man har formell rätt att göra inte alltid är samma sak som det

som man av tradition förväntas göra. På personalområdet har enheterna en ganska stor frihet i grunden, dock med begränsningar i form av att kommunstyrelsens arbetsutskott i vissa fall skall medverka. Här föreligger också en viss oklarhet beträffande befogenhet mellan facknämnd och kommunstyrelsen (arbetsutskottet).

Vad gäller över- och underskott i budget är traditionen att dessa ”skrivs bort” i bokslutet. Därmed uppkommer egentligen inte någon diskussion om hur man skall ”ta med sig” över- och underskott mellan olika år. I dessa frågor finns olika filosofier i kommunerna, men enligt Kommunkompassens kriterier premieras möjligheten att föra över över- och underskott från ett år till nästa. Däremot är det givetvis bra om regler och förutsättningar görs tydliga så att det inte råder någon tvekan i organisationen om vad som gäller.

En förbättringsmöjlighet som utvärderarna vill föra fram är alltså att tydligare klargöra ut i organisationen vilket regler som gäller.

Samarbete och samordning

Det finns en hel del tvärssektoriella projekt, vilket är ett tecken på förståelse för helheten. Exempel på detta är Folkhälsorådet, Ungdomsrådet, Brottsförebyggande rådet, temadagar kultur/skola, transportsamordning och internationella projekt. Det ”samordningsförbund” för rehabiliteringsåtgärder, som Tranemo kommun ingår i tillsammans med med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Ulricehamns kommun är ett exempel på ett tvärssektoriellt projekt med externa parter.

Chefernas uppdrag och arbete

Cheferna har två olika uppdrag. Dels skall de administrera och leda verksamheterna utifrån brukarnas behov med bästa möjliga utnyttjande av personalens kompetens och förmåga, och dels skall de företräda det kommunövergripande helhetsperspektivet.

Ett sätt att klargöra chefernas roller och förväntningarna på dem är att använda sig av någon form av chefskontrakt och också att göra systematiska chefsutvärderingar. Detta existerar i princip inte alls i Tranemo, och här ser vi alltså ett tydligt förbättringsområde.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Omfattande samarbete över sektorsgränser
- Möjligheter finns att med lokala initiativ skaffa "extrainkomster" till enheterna, och frihet att disponera dessa
- Centrala förvaltningsledningarna synliga ute i verksamheterna

Förbättringsområden

- Tydligare regler för disposition av över- och underskott och klarläggande av vad som gäller beträffande enheternas frihet att disponera resurser
- Utveckling av bättre stödmöjligheter för att hjälpa chefer att hantera problem i organisationen
- Chefskontrakt med resultatförväntningar

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?

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen - sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv.

På detta område når Tranemo 49,0 poäng. Medelvärdet för utvärderade kommuner ligger på 51 poäng.

Rapporteringssystem

Ekonomiska rapporter tas fram varje månad. Avvikelseredovisningen är klart fokuserad på eventuella ekonomiska problem. Resultat- och kvalitetsindikatorer förekommer inte i någon större utsträckning, dock med visst undantag för bildningsnämndens verksamheter. En hopkoppling av ekonomi/resultat/kvalitet ser vi som en tydlig förbättringsmöjlighet.

Löpande on line-information om resursförbrukning finns tillgänglig. Fakturahantering sker också via nätet.

Rapportering av tvärssektoriella projekt till den politiska nivån sker i ganska liten omfattning, både vad gäller resursförbrukning och måluppfyllelse. Här ser vi ett förbättringsområde.

Redovisning av kostnader

Så kostnadsbudgetering sker i viss utsträckning, men i Tranemo liksom i många andra kommuner i begränsad utsträckning. Inom bildningsnämndens ansvarsområde finns dock en nyckeltalsmodell för att fördela budgeten.

Med kostnadsbudgetering menas i detta sammanhang att budgeten baseras på de faktiska kostnadselementen för att producera en viss tjänst och att medelstillelningen byggs upp utifrån detta. Det kan vara en styrka för att möjliggöra effektiviseringar om kostnaderna på detta sätt kan jämföras med andra kommuner. Ett exempel där denna metod har använts är ett samarbetsprojekt mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund, där ambitionen är att kunna lägga ut produktivitetskrav på verksamheter utifrån nivån på kostnadselementen i förhållande till övriga kommuner i detta nätverk.

Kontroll- och uppföljningsrutiner – avvikelshantering

Kommunens avvikelshantering är starkt fokuserad på ekonomi. Denna uppföljning är noggrann och systematisk. Motsvarande uppföljningar görs i stort sett inte beträffande verksamheten. Under avsnitt 3 har berörts förbättringsmöjligheter genom ökad satsning på indikatorer för att mäta resultat och kvalitet.

Tranemo kommun har ingen tradition av system där avvikelser får märkbara konsekvenser för personer och/eller organ, i första hand på så sätt att man inte stått inför situationer där detta ansetts behövt. Att så är fallet är naturligtvis positivt i och för sig, men det ligger ändå ett värde i att ha en metod och ett "tänkande" för hantering av avvikelser i förhållande till vad som planerats.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- On line-information om resursförbrukning
- Tät och noggrann ekonomirapportering

Förbättringsområden

- Starkare koppling mellan ekonomi och resultat/kvalitet i rapporteringen
- Ökad rapportering av tvärssektoriella projekt, både beträffande resurser och resultat

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.

Inom detta område når Tranemo 49,5 poäng och medelvärdet för utvärderade kommuner ligger på 56 poäng.

Kompetensutveckling

Tranemo har ingen övergripande kompetensutvecklingsplan. Insatser har gjorts med pengar från Europeiska Socialfonden inom vissa områden, t ex för vaktmästar- köks- och städpersonal, både beträffande kartläggning och genomförande av utbildning. I övrigt är det skillnader mellan - och också inom - kommunens olika förvaltningar. Det beror mycket på hur frågorna hanteras av enskilda chefer och vilka resurser dessa har till förfogande för åtgärder på området.

Ett särskilt pågående projekt är en webbaserad enkät om utbildningsbehov via kommunens hemsida. Denna är dock inte specifikt riktad till kommunal personal, utan till personal både i privat och offentlig verksamhet.

Kommunen har ett centralt system för budgetering av resurser för kompetensutveckling och friskvårdsinsatser – 600 kr per anställd. Detta fungerar dock mest som en komplettering till vad varje nämnd/förvaltning själva budgeterar.

Ett förbättringsområde skulle vara att på ett strukturerat sätt arbete med kompetensutveckling inom alla verksamheter.

Individuell lönesättning

Kommunen tillämpar i och för sig formellt sett individuell lönesättning utom på SKAF-området. Det verkar dock som genomförandet i praktiken inte är färdigutvecklat och att lönerna i verkligheten sätts ganska mycket som följd av centrala bedömningar och endast delvis påverkas av direkta samtal chef – medarbetare. Därav tycks

följa att lönespridningen blir relativt begränsad. Det pågår dock ett arbete med att ta fram lönekriterier för kommunen och därefter en lönepolicy.

Ersättning för extra insatser förekommer endast i undantagsfall.

Utvärderingsgruppen anser att formerna för lönesättning för förbättras och utvecklas mot en större grad av faktisk individualisering och det får antas att det arbete som kommunen här planerar bli har det syftet.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöundersökningar genomföres på i princip alla verksamhetsområden i kommunen, om än på olika sätt. En centralt framtagna arbetsmiljöparm finns i kommunen och är ett bra underlag för arbetet på detta område.

Några exempel redovisas på att arbetsmiljöundersökningar som visat på problem har medfört åtgärder, men även detta skiftar mellan olika enheter.

Ett förbättringsområde skulle enligt utvärderarnas bedömning vara ett mera enhetligt och konsekvent arbete med arbetsmiljöfrågorna. Umeå, Trollhättan och Huddinge är exempel på kommuner som gör kommunövergripande arbetsmiljöenkäter, vilket ger möjlighet att jämföra mellan enheterna och med helheten.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal genomföres varje år inom i princip hela organisation. En struktur för hur de skall genomföras finns i arbetsmiljöparmen. Det förekommer att vissa chefer med många medarbetare inte riktigt hinner med alla och det kan också förekomma att samtalen genomföres i grupp.

Samtalen resulterar oftast inte i tydliga resultatförväntningar och/eller målsättningar för den enskilde medarbetaren. Här behövs kanske centrala anvisningar och uppföljningar.

Ledarutveckling

Ett ledarutvecklingsprogram har alldeles nyligen framtagits. Det skall omfatta ca 45 chefer på olika nivåer. Ett sådant program skulle, när det genomförts, ge ett tydligt positivt utslag i Kommunkompassen. Vissa chefskategorier har egna nätverk, bl a inom Sjuhäradskommunerna, där chefsfrågor ibland diskuteras. Samarbete i organiserad form, med externa parter, om ”chefsfrågor” finns bara i begränsad omfattning. Ett exempel är dock personalchefens nätverk med kollegor i företag på orten, vilket kan vara en inspiration för andra organisationsövergripande chefsnätverk.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Ledarutvecklingsprogram
- Sektorsövergripande kartläggning av utbildningsbehov för vissa grupper
- Bra arbetsmiljöparm

Förbättringsområden

- Individuell lönesättning i konsekventa och strukturerade former
- Mera enhetligt system för kompetensutveckling
- Tydliga målsättningar/planer som följd av medarbetarsamtal

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

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

Detta är ett område som ofta är relativt outvecklat i svenska kommuner och medelvärde för utvärderade kommuner är enligt Kommunkompassens kriterier 42 poäng. Tranemo har här ett ganska svagt område, även relativt, med 34,0 poäng.

Kvalitetssystem

Tranemo kommun har inget enhetligt kvalitetssystem. Fragment av det finns på vissa områden, t ex via arbetsmiljöpärmen. Externa kvalitetsrevisioner görs i viss utsträckning, bl a genom deltagande i kvalitetsnätverket Gränslöst. Detta ser vi som ett bra exempel på kvalitetsarbete, vilket dock borde gå att utveckla ytterligare.

Det finns ingen centralt placerad kvalitetschef eller liknande, även om det finns en tjänsteman som i någon mån har sådana funktioner. Inom bildningsnämndens område finns en skolutvecklare.

Lärande jämförelser

En del exempel finns på sk lärande jämförelser, där olika verksamheter träffar och jämför sig med andra med liknande uppgifter för att lära och därmed utveckla. Några kan nämnas:

- IT-kvalitet
- Jämförelser beträffande taxesättning på vissa områden
- Siris/Salsa inom utbildningsområdet
- Jämförelser med andra kommuner beträffande lärartäthet
- Gränslöst-nätverket (se ovan) är också ett exempel på lärande jämförelser

Mellankommunala jämförelser används generellt i ganska begränsad utsträckning. Förutom Gränslöst-nätverket och utbildningsområdet finns endast ett fåtal exempel på sådana jämförelser, t ex beträffande avfallshanteringen.

Ett förbättringsområde för Tranemo kommun är att delta i olika jämförelseprojekt i ökad grad. Ett exempel är projektet ”Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning” som drivs av Sveriges kommuner och landsting.

Anställdas idéer och kreativitet

Kommunen har ett formellt system för att tillvarata idéer, men detta har i praktiken en mycket undanskymd tillvaro. En förslagskommitté finns teoretiskt, men den förefaller inte vara i praktisk funktion. Det finns knappast heller något fungerande system för erkännande av goda insatser och förslag, även om man kan se vissa ansatser till detta.

I sammanhanget kan nämnas den ”belöningsform” som består av exempelvis teaterresor till Göteborg, vilket naturligtvis är positivt i och för sig, även om den till sin form mera är generell än ett sätt att locka fram idéer och förslag från medarbetarna. Även i övrigt ges stöd till personalföreningens verksamhet.

Det finns också några exempel på förvaltningsinterna utvecklingsystem, främst kanske utvecklingsgrupperna inom skolan.

Vi ser som ett möjligt förbättringsområde att uppdatera och ”modernisera” former för tillvaratagande av anställdas idéer och förslag. Exempel på en kommun som har gjort detta är Kungsbacka. I bl a Umeå och Östersund har skapats former för belöning och uppmärksamhet genom kvalitetsutmärkelser.

IT-system

Ett flertal stödjande IT-system finns tillgängliga via intranätet, t ex ekonomisystem, personalhandbok och kommunal författningssamling. Detta område får ses som relativt välutvecklat i Tranemo, även om det som för många andra kommuner återstår mycket att göra.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Deltagande i Kvalitetsnätverk Gränslöst
- Bra stöd till personalföreningens verksamhet
- Stödsystem åtkomliga via intranät

Förbättringsområden

- Uppdatering och ”modernisering” av förslagsverksamheten
- Mera enhetliga metoder i kvalitetsarbetet, eventuellt med en central samordningsfunktion
- Mellankommunala jämförelser i ökad omfattning

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.

Här får Tranemo 68,0 poäng, vilket är den högsta nivån för de de åtta områden som utvärderats. Detta område brukar ge höga poäng i Kommunkompassens utvärderingar i svenska kommuner och snittet ligger på 72 poäng.

Förenings- och kulturliv

Tranemo har en livaktig kultur- och fritidssektor. Mycket kretsar kring biblioteket och kulturskolan, men också kring det väl förgrenade föreningslivet.

Kommunen ger på flera sätt stöd till föreningar, bl a genom verksamhetsbidrag, bidrag till lokalhyra och anläggningsstöd. Föreningar kan få ett högre bidrag om man har antagit en drogpolicy. Kommunen lämnar dessutom särskilda bidrag till samhällsföreningar / byalag för ”innovationer” i verksamheten. Byalagen är överhuvudtaget mycket aktiva.

Kommunen är precis ”på gång” att anta en övergripande strategi med mål för kulturverksamheten. Nuvarande biblioteksplan arbetas in i denna. Tranemo delar årligen ut kulturstipendier, men däremot inte något kulturpris.

Inom kommunens centrala organisation finns kulturchef, kultursekreterare och fritidsintendent, som svarar för kontakter med, och ger stöd till, kultur- och föreningsliv.

Tranemo kommun initierar och ger på olika sätt stöd till olika arrangemang av typ lokala festivaler, konserter m m. Exempel på detta är en årlig allsångskonsert, UKM-festivalen (som är en talangtävling) och Torpaspelen. En viss oklarhet synes här föreligga beträffande ansvarsfördelningen mellan bildningsnämnden, som svarar för kultur- och fritidsfrågorna, och kommunstyrelsen (arbetsutskottet).

Näringsliv

Näringslivet i Tranemo präglas av det geografiska läget i Sjuhäradsbygden och som gränsland till Småland, vilket ger en kombination av ”Knalle-anda” och ”Gnosjö-anda” med stark tradition i tillverkningsindustri.

Som tidigare berörts i denna rapport har Tranemo ett speciellt förhållande beträffande arbetsmarknad och näringsliv på så sätt att arbetslösheten är mycket låg – problemet är mera att ordna arbetskraft än arbetstillfällen. Samtidigt gäller det naturligtvis att ändå ha ett aktivt samarbete mellan kommun och näringsliv för att behålla goda etablerings- och utvecklingsförutsättningar. Tranemo kommun samarbetar med näringslivet bl a genom Tranemobygdens näringslivsråd, som träffas 5-6 gånger per år och som funnits i ca 15 år. Kommunen deltar också i Nyföretagarcentrum och i Kooperativ Utveckling.

Kommunen har tagit fram en näringslivsstrategi, som har sin utgångspunkt i visionsarbetet. Näringslivsstrategin beskriver hur samarbetet med näringslivets skall bedrivas och anges vara ”en plattform för vidare arbete”.

Vi vill här också som goda exempel peka på Företagsguiden och Näringslivsbroschyren som Tranemo kommun tagit fram.

Kommunen har medverkat i ”mobilitetsmässan” i Göteborg och då samarbetat med arbetsförmedling och företag i syfte att locka arbetskraft.

Allmänt sett anses det råda ett gott företagsklimat i kommunen, vilket bl a visas av relativt bra placeringar i de rankingar som görs av Svenskt Näringsliv.

Internationellt arbete

Tranemo har inte något speciellt omfattande internationellt samarbete i form av vänorter och liknande. Kommunen deltar dock i flera internationella projekt på EU-basis, t ex PIPE, som syftar till att engagera ungdomar i samhällsutvecklingen, Inno-

vation Circle (utveckling av små och medelstora kommuner) och i ett samarbete för att ge gymnasieelever möjlighet att under viss period studera i andra länder, bl a Storbritannien, Tyskland och Spanien. Kommunen ingår också i West Sweden, som är ett samarbetsorgan i EU-frågor för kommuner i västsverige.

En utveckling av det internationella samarbetet kan vara ett förbättringsområde, som värderas positivt enligt Kommunkompassens kriterier.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Ekonomiskt stöd till kulturliv och andra föreningar i flera former
- Väletablerade kontaktformer med näringslivet
- Deltagande i flera EU-projekt

Förbättringsområden

- Mera strukturerade och tydliga former för samarbete med föreningar
- Tydligare ansvarsförhållanden vad gäller arrangemangsstöd
- Utveckling av 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							
Tranemo kommun							
	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	28	70%	5.1 Hur detaljerat är rapporterings-systemet?	40	24	60%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvär-sektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	8	40%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	8	40%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	11	55%
2 Tillgänglighet och medborgar/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukar-orienterad förvaltningsfilosofi?	10	6,0	60%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personal-utvecklingsåtgärder?	20	8	40%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	10	50%	6.2 Förekommer prestations-lönesystem?	20	7	35%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	70	35%	6.3 Förekommer arbetsmiljöunder-sökningar?	10	8	80%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	10	50%	6.5 Genomförs ledarutvecklingspro-gram?	20	8	40%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3,0	30%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetens-utveckling?	10	4,5	45%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				7 Verksamhetsutveckling			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	16,5	55%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	2	10%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	13	65%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	5	25%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	16,5	55%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	5	25%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	10	50%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	12	60%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	10	50%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	18	60%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28	70%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	10	50%
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	14	70%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	0	0%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,50	65%				

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

Kriterium	Kungsbacka	Åmål	Lomma	Orust	Tranemo
1	64,0	42,0	64,0	68,0	62,0
2	81,0	35,0	68,5	54,0	48,0
3	91,0	55,5	78,0	52,5	56,0
4	79,5	63,5	68,5	57,0	52,5
5	76,0	41,0	52,0	36,0	51,0
6	72,5	54,5	64,5	60,5	49,5
7	58,0	25,0	57,0	40,0	34,0
8	63,0	76,0	72,0	56,0	68,0
Totalt	585,0	392,5	522,5	424,0	419,0

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 femtiotal utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.