

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

### **av Umeå kommun**

**2004-01-15**

#### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Praxiskriterierna: Detaljerad genomgång av Umeå kommuns "praxis" i förhållande till kriteriesystemet.

Utvärderingslag

Ingalill Elvin, Stockholms Stad

Gunnar Gidenstam, Svenska Kommunförbundet

## 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

förutsättningar 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 Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Umeå kommun**

Umeå kommun ligger i Västerbotten och är länets största kommun avseende befolkning. Befolkningen var i slutet av år 2002 drygt 106 000 invånare. Kommunen expanderar och har fördubblat sin befolkning på drygt 30 år. Medelåldern i kommunen är förhållandevis låg, 36,8 år, vilket har sin största orsak i att Umeå är en universitetsort med omkring 25 000 studenter. Umeå har satt upp ett tillväxtmål om att nå upp till 150 000 invånare till år 2050.

Umeå stad ligger vackert belägen där Umeåälven söker sig ut mot Bottenviken. Förutom Umeå stad finns i kommunen ytterligare några större tätorter som t.ex. Holmsund, Hörnefors och Sävar.

Ett brett utbud av arbetsplatser finns i Umeå. De största offentliga arbetsgivarna är Norrlands universitetssjukhus, två universitet - Umeå Universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet, samt kommunorganisationen som har drygt 11 000 anställda. Ett antal större företag finns i kommunen, t.ex. Volvo Lastvagnar, ÅLÖ-maskiner, Amersham Biosciences, Astra Zeneca och Partek Forrest. Runt Universitetscampusen och i Uminova Science Park frodas nytillväxt inom ett antal olika branscher.

Två europavägar, färjeförbindelse till Vasa, tågförbindelse med Stockholm/Göteborg, samt flygplatsen gör att Umeå trots sitt nordliga läge ligger nära till både nationella och internationella resmål.

### **Kommunorganisationen**

Umeå styrs politiskt innevarande mandatperiod genom en valteknisk samverkan mellan Socialdemokraterna, Folkpartiet, Centerpartiet, Moderaterna och Kristdemokraterna. Socialdemokraterna är största parti med 26 mandat.

Kommunen är organiserad i stort sett enligt det klasiska "en nämnd – en förvaltning". Det finns ett viktigt undantag. Från och med år 2002 har man slagit ihop stadbyggnads-, teknisk-, brandförsvaret och miljö/hälsoskyddsverksamhet under en förvaltning kallad "Samhällsbyggnadskontoret". Denna förvaltning styrs av fem nämnder: Byggnads-, teknisk-, miljö/hälsoskydds-, räddnings- och organisationsnämnd.

Inom organisationen drivs servicekontoret som ligger under Kommunstyrelsen, som en renodlad intern beställar-/utförarorganisation. För övrigt används inte beställar-/utförarkonceptet i någon större omfattning internt.

## Utvärdering

Utvärderingsgruppen som bestod av två personer besökte kommunen under andra veckan i november 2003. Gruppen gick igenom ett urval av dokument och rapporter samt hemsida och intranät, som underlag för intervjuer och den slutliga utvärderingen. Totalt intervjuades ett knappt 40-tal personer under de tre dagar som utvärderingen tog i anspråk. Vid slutet av den sista dagen presenterades en preliminär muntlig rapport till kommundirektör och kvalitetschef.

## Sammanfattning resultat

Tabell 1 Umeå kommun 2003 i förhållande till Kommunkompassens kriterier

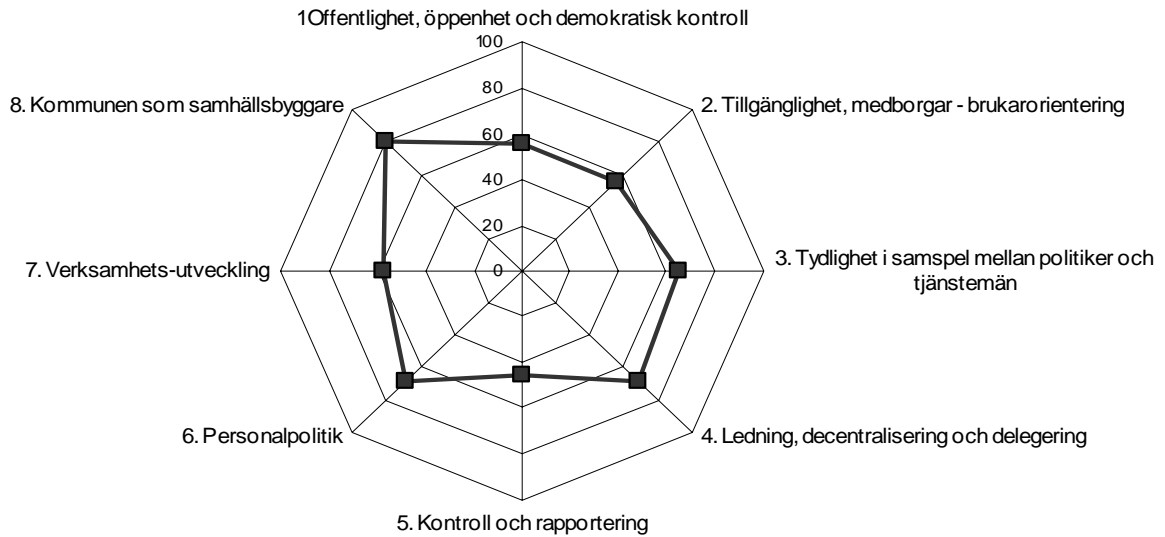
KRITERIUM	POÄNGSUMMA (max 100 p/kriterium)
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	56
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	55
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	64,5
4. Ledning, decentralisering och delegering	71,5
5. Kontroll och rapportering	45
6. Personalpolitik	68,5
7. Verksamhetsutveckling	57
8. Kommun som samhällsbyggare	80
<b>TOTALT</b>	<b>497</b>

Umeå kommun når en hög poängnivå och ligger strax under 500 poäng. Det är inte många svenska kommuner förutom några av de nominerade till "Sveriges kvalitetspris 2003" som nått upp till denna poängnivå vid sin första utvärdering.

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten nedanför. Varje område kommer att belysas mer i detalj i den vidare presentationen.

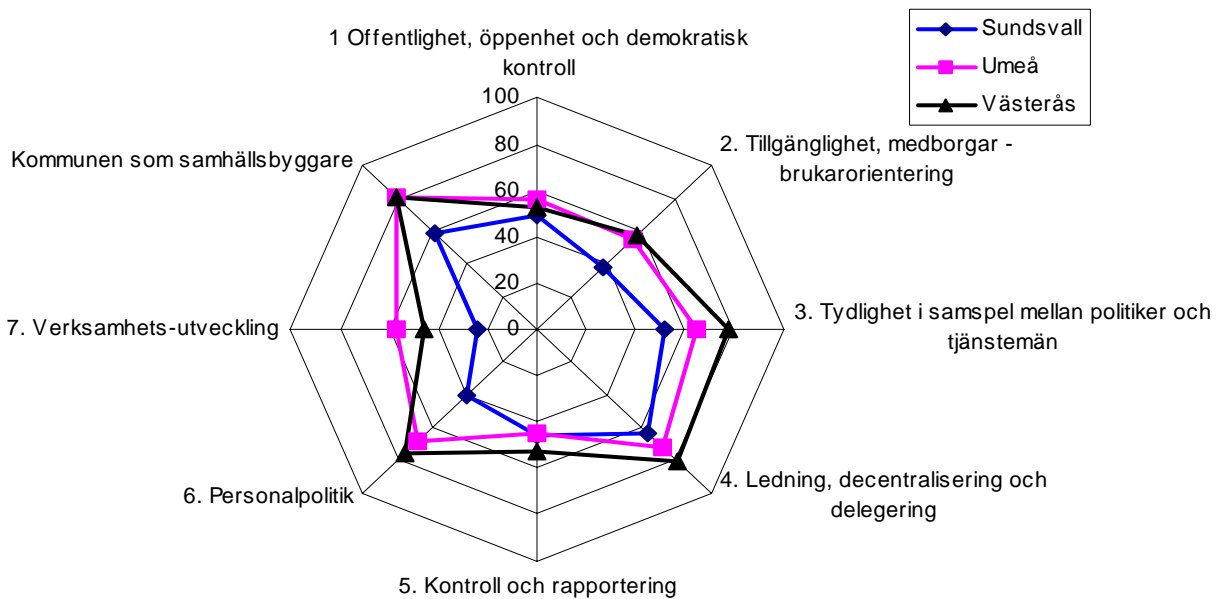
I den följande grafiska framställningen illustreras Umeås profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

**Kommunkompassen, Umeå 2003**



Liknande utvärderingar enligt Kommunkompassen har gjorts i 14 svenska kommuner under 2002-2003. I spindeldiagrammet nedan jämförs Umeå med två av dessa kommuner, Sundsvall (2003) och Västerås (2003). Fler kommuner att jämföra Umeå med anges i slutet av rapporten.

**Kommunkompassen, jämförelse tre kommuner**



## Sammanfattning av utvärderingen

Utvärderarna upplever att Umeå kommun kännetecknas av en hög rad av utvecklingsvilja. Organisationen har tagit flera steg för att förändra och effektivisera organisationen inom flera av de områden som berörs i Kommunkompassen. Mycket av dessa förbättringsområden finns även angivna som "övergripande direktiv" i verksamhetsplanen för år 2003-2005. Bland annat nämns medborgarnytta, kvalitetsmätningar, produktivitetsökningar, alternativa driftsformer, samverkan med andra aktörer, Bench marking, ökad internsamverkan m.m. Utvärderingen visar att processer har startats kring flera av dessa direktiv. Intrycket är också att det finns en bred enighet bland många både politiker och tjänstemän i organisationen kring flera av de angivna förbättringsområdena.

Utifrån kommunkompassens indelning hävdar sig Umeå bäst inom följande områden: 4 "Ledning, decentralisering och delegering", 5 "Personalpolitik" och 8 "Kommun som samhällsbyggare".

När det gäller Ledning, decentralisering och delegering har kommunen arbetat fram en styrmodell som klargör roller på ett tydligare sätt och vilka fokus man skall rikta sig mot i verksamheten. Modellen är indelas resurser, prestationer, yttre kvalitet och inre kvalitet. Kommunen har även arbetat mycket med ledarskapsutveckling och har framtida planer på att utveckla detta arbete. Avseende område 6 "personalpolitik" utmärker sig kommunen genom ett genomtänkt ledarskapsprogram och en mycket ambitiös satsning på arbetsmiljöområdet. Kommunen arbetar mycket strategiskt på arenor utanför den kommunala verksamheten. Man agerar koordinator och katalysator för en mängd olika projekt inom föreningsliv och inom näringslivssektorn. Kommunen finns även representerad i ett antal internationella nätverk och aktiviteten inom olika EU-projekt är stor. Detta ger ett mycket gott utfall inom område 8 "Kommunen som samhällsbyggare".

## Styrkor och förbättringsområden

När det gäller identifiering av styrkor och förbättringsmöjligheter i Umeå kommun, är det viktigt att komma ihåg att Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild. Det kan innebära att det finns ett antal uppstartade förändringsprocesser som inom en snar framtid kommer att leda till tydliga förbättringar av den kommunala förvaltningen. Sådana processer ger inte utfall i Kommunkompassen, såvida de inte tydligt ger effekter redan vid utvärderingstillfället. Kommunkompassen mäter endast ett nuläge. Vidare är det viktigt att komma ihåg att Kommunkompassen mäter på ett kommunövergripande plan. Det kan innebära att det inom enskilda nämnder eller förvaltningar finns intressanta företeelser som inte ger fullt ut utslag, eftersom verktyget premierar system som gäller över hela organisationen.

Nedan sammanfattas några av de områden där utvärderarna uppfattar att Umeås styrkor finns enligt Kommunkompassen.

- En mycket god tillgänglighet via hemsidan när det gäller åtkomst av politiska protokoll, handlingar, kontaktvägar med politiker, samt även när det gäller information om kommunens tjänsteutbud.
- En brukarfokusering via kommunens styrmodell där begreppet "Yttre kvalitet" står för medborgarnas och brukarnas upplevda kvalitet.
- Ett under 2003 uppstartat kvalitetsarbete där kvalitetsdeklarationer både på verksamhets- och enhetsnivå skall utarbetas för alla verksamheter.
- En kommunövergripande synpunkts-/klagomålshantering håller på att tas fram.
- Kommunen arbetar på ett bra sätt med jämförelser på nyckeltalsnivå med andra kommuner, för att finna potential till produktivitetshöjningar.
- Hög rad av delegerat ansvar till enhetsnivå. Som en del av denna strategi uppstartat försök med "intraprenader".
- Ett ambitiöst ledarskapsutvecklingsprogram.
- En systematisk satsning på medarbetarenkäter varje år för att kunna förbättra arbetsmiljöarbetet.
- Ett strategiskt och välutvecklat arbete med externa parter inom kultur- och föreningsliv, näringsliv och internationella samarbetsparter.

Det finns ett antal olika systematiska arbetsätt som inte är tydligt identifierbara i kommunorganisationen. Här finns en utvecklingspotential för Umeå kommun. Några av dessa förbättringsområden redovisas nedan:

- Kontaktvägar och ingångar för medborgare att påverka och ha synpunkter i beslutsprocessen när frågor som verksamhetsplan, budget, årsbokslut, m.m. behandlas.
- Kommunikation och information av resultat från genomförda medborgar-/brukarundersökningar till Umeåborna.
- Framtagande av policy för och utbildning kring ett gemensamt förhållningssätt när det gäller bemötande av brukare.
- Styrsystemet och uppföljningssystemet avseende målkedjan från kommunfullmäktigenivå över nämnder till förvaltningar är otydligt och mål är många gånger svåra att följa upp eftersom de saknar mätbara indikatorer.
- Tydligt dialogforum där politiker och tjänstemän kan diskutera olika roller och sitt ansvar i strategisk utveckling saknas.
- Kommunen bör utveckla sitt sätt att följa upp och analysera tvärspektoriella projekt avseende måluppfyllelse och resursanvändning som t.ex. kapital och arbetstid.
- När det gäller arbete med verksamhetsutveckling finns inga kommunövergripande system för att ta tillvara och överföra kompetens och goda exempel inom organisationen.

### 3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

I detta kapitel sammanfattas den bild som framkommit vid utvärderingen. Det görs under var och ett av kommunkompassens åtta olika 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?

Inom detta område berörs frågor som rör det demokratiska perspektivet av kommunens verksamhet. I svenska kommuner finns en lång tradition av att hantera dessa frågor inom den partistruktur som delvis ligger utanför den kommunala organisationen. I takt med vikande medlemsunderlag i partierna, svårigheter att engagera ungdomar och ett långsamt sjunkande valdeltagande, har diskussioner aktualiserats kring olika sätt att vitalisera demokratin. Under de senare åren har en trend blivit tydligare, där den kommunala organisationen används för att nå medborgarna i kommunen. Det kan komma till uttryck genom en interaktiv hemsida där det kan finnas "chatt" eller frågeforum för att nå politiker, medborgarförslag i kommunfullmäktige, öppna nämndmöten m.m. Inom detta område i kommunkompassen utvärderas även hur aktiv kommunen är när det gäller att informera om beslut, budget, medborgarundersökningar, m.m.

I Umeå har man arbetat fram en konsekvent strategi när det gäller att offentliggöra information kring den politiska beslutsapparatsens arbetsformer och fattade beslut. Sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll finns tillgängliga på hemsidan. Ett innovativt inslag är att nyckelord kopplas till dessa föredragningslistor, så att man lätt kan se vad som skall behandlas. Handlingar kan nås via kommunens diarieföringssystem som i sin tur är tillgängligt via Internet. Det gäller även motioner som lagts i fullmäktige. Även sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll finns tillgängliga på hemsidan. Här är Umeå en föregångskommun.

Umeå kommun har några olika vägar för att få reda på åsikter från sina invånare. Det finns diskussionsforum på Internet där alla som vill kan uttrycka sin mening i olika frågor och man kan där sända in frågor till kommunen. I det senare fallet förbinder sig kommunen att svara på de frågor som ställs. Det finns även viss möjlighet att chatta med lokala politiker. På hemsidan finns även angivet veckans fråga, där man direkt kan gå in och markera t.ex. "ja" eller "nej".

Alla nämnders politiker finns på hemsidan med telefonnummer och e-postadress. Det finns adresser och telefonnummer, samt länkar till de lokala partiernas expeditioner och hemsidor. Kommunens interna telefonkatalog finns sökbar på Internet. Det finns även sökmotor för att finna e-postadresser till kommunens personal. Telefonnummer och e-postadress finns angivet för de flesta förvaltningarnas personal.



De olika vägarna för medborgarna att söka kontakt, hämta information och ge sina synpunkter via hemsidan bör vara en förebild för många kommuner då det gäller att öppna upp den politikiska delen av kommunen.

Däremot har Umeå liksom många andra kommuner, klart markerat att man inte vill "kommunalisera partiarbetet". Det innebär att man inte via kommunorganisationen vill öppna upp för deltagande av medborgarpaneler eller andra former av medborgarmedverkan i t.ex. budget och planeringsprocesser. Diskussionen kring budgetprocessen sker idag till stor del inom partistrukturen.

Flera intervjuade vittnar om att Umeåborna är aktiva och gärna har åsikter om saker som kommunen genomför. Vårt intryck är att medborgarnas synpunkter ofta kommer sent in i beslutsprocessen och ibland mer har formen av överklaganden eller protester mot redan fattade beslut. Kommunen saknar till stor del system för att få in en aktiv medborgarmedverkan tidigt i beslutsprocesser. Undantag finns. Inom bygg och fysisk planering genomförs ofta möten och dialoger kring större projekt som t.ex. dragningen av Botniabanan. När det gäller olika former av medborgarinflytande via kommunorganisationen kan Botkyrka och Larvik i Norge ge goda exempel.

Ett annat område där Umeå har en förbättringspotential, är när det gäller att kommunicera ut resultat från medborgar- och brukarenkäter. Det är ofta av stort intresse för allmänheten att se åsikterna kring som framkommit i undersökningar av kommunens verksamheter. Många gånger är ju dessa undersökningar positivare än vad massmedia ger sken av. Otydligheten i Umeå kommun gäller även presentation av resultatuppfyllelse, i förhållande till vad kommunen genom sina mål lovat genomföra. Resultat finns på hemsidan i form av verksamhets- och årsbokslut, men är svåra att hitta. Språk och layout gör också dessa dokument relativt svårlästa för gemene man och kedjan mål – måluppfyllelse är inte alltid så lätt att se.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har vidtagits för att säkra översiktligheten för invånarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgarna organiserad?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att hantera allmänheten?

Inom detta område utvärderas hur tjänstemannaorganisationen systematiskt arbetar för att informera om sin verksamhet och göra denna mer "kundanpassad". Brukarperspektivet är i motsats till medborgarperspektivet ett särintresse knutet till respektive verksamhet. Föräldrar till barn i skolan är intresserade av av deras barn skall få det så bra som möjligt och bryr sig inte så

mycket om helhetsperspektivet för hela kommunens verksamheter. Detta område riktar sig mer till tjänstemannadelen av organisationen, i motsats till det förra där medborgaren var i fokus.

I Umeå finns en tydlig brukarorienterad förvaltningsfilosofi inbyggd i kommunens styrmodell inom fokusområdet "Yttre kvalitet". "Yttre kvalitet" refererar till tjänsternas innehåll i förhållande till brukarna. Kommunen har startat upp ett intressant kvalitetsarbete som bygger på kommunens styrmodell där förutom "Yttre kvalitet" även begreppen "Inre kvalitet", "Prestationer" och "Resurser" används. Ett mål för detta arbete är att utarbeta kvalitetsdeklarationer för alla verksamheter, dels på övergripande nivå och dels på enhetsnivå. Arbetet har påbörjats under 2003. Fritids- och socialförvaltningen har kommit längst, men även inom äldreomsorgen har servicedeklarationer tagits fram. Inom hemtjänst och särskilt boende finns exempel på tydliga och bra informationsbroschyrer som innehåller en tydlig servicedeklaration. Där finns även ett synpunkts/klagomålsformulär för möjlighet till direkt återkoppling till den aktuella deklARATIONEN. Synpunkts/klagomålshantering håller även den på att byggas upp parallellt med framtagandet av servicedeklarationer och skall på sikt finnas generellt för alla verksamheter.

Förutom servicedeklarationerna finns inte kommunens olika tjänster beskrivna på ett enhetligt sätt. Hemsidan innehåller mycket information, men respektive verksamhet äger stor frihet att strukturera denna information. Det kan ibland vara lite svårt att hitta information som man söker. Det finns ett flertal instruktiva broschyrer som beskriver verksamheter. Goda exempel finns för grundskola och gymnasium. När det gäller anpassning av informationen på hemsidan till grupper med speciella behov har man i Umeå framförallt två goda exempel, anpassning av text för synsvaga och möjlighet till ljudtolkning av informationen. Kommunen har även viss information översatt till fem olika språk. Här finns tyvärr väldigt lite information att tillgå. Enligt uppgift skall denna information utökas.

Kommunen har en tydlig och enkelt åtkomlig service när det gäller att tillhandahålla blanketter via nätet. Man kan både ladda hem blanketter för utskrift och fylla i några direkt på nätet. Behovet av underskrift styr för vilka blanketter det senare är möjligt. När det gäller gymnasieval och bokning av böcker på biblioteket, kan det göras via nätet med personlig kod. Möjligheten för umeåborna att skicka in frågor till kommunen via webben är också en funktion som underlättar informationsflödet till brukarna.

Även inom område två finns några förbättringsområden. Trots en mycket god informationsstruktur och tillgänglighet via hemsidan, kan en kommun behöva mötesplatser där invånare kan komma och söka information och hjälp via direktkontakt. Det kan handla om att enkelt på ett ställe serva med information och hjälp kring bygglovshantering, barnomsorgstaxa, blanketter av olika slag, m.m. Kommunen har inte någon form av medborgarkontor, informationscentral eller utökad öppetid i kommunhuset. Kommunkontoren i respektive kommundel är delvis en möjlighet för de som bor i respektive del att få tillgång till information och hjälp nära hemmet. Dessa kontor har dock inte karaktären av allmänna informations-/stödenheter, utan är mer en utlö-

kalisering av administration till de verksamheter som finns i kommundelarna. Kommuner som utvärderats av kommunkompassen och som har medborgarkontor är bl.a. Botkyrka, Uddevalla och Trollhättan.

Umeå kommun genomför återkommande ett stort antal olika brukarundersökningar. Dessa bygger oftast på enkäter och administreras av de olika verksamheterna. Intrycket är att dessa i flera fall utvärderas och skapar förändringar till det bättre. Kommunen har däremot ingen övergripande strategi kring hur medborgar/brukar undersökningar skall göras och det går inte att tydligt identifiera hur resultaten från dessa undersökningar blir delar i den systematiska styr/uppfoljningsprocessen. Det finns undantag. Inom bl.a. socialtjänsten finns verksamhetsmål i budget som knyter an till resultat från brukarundersökningar.

Ett område som kan utvecklas i Umeå, är arbetet med att bygga upp och skapa ett gemensamt förhållningssätt till hur man bemöter brukarna. Detta kan man skapa genom att ta fram policy och riktlinjer för bemötande. Detta bör sedan föras ut genom utbildning i någon form, i första hand till personal i första linjen mot brukarna, men på sikt till hela organisationen. Att arbeta på detta sätt är ovanligt i svenska kommuner, men är vanligare i vissa andra länder. Ett känt begrepp är "Seamless service" i Phoenix, USA. Umeå kommun har inom vissa verksamheter bedrivit denna typ av utbildningar, t.ex. i servicekontoret och inom biblioteksverksamheten.

### **Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän**

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?
- 3.3 Hur rapporteras det från administrativ till politisk nivå?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler?

Ett av de viktigaste särtecknen för de offentliga verksamheterna som landsting och kommuner är den politiska styrningen. Det kan betecknas som den stora utmaningen i tider då de ekonomiska ramarna krymper och kraven på offentlig sektor växer, att skapa styrsystem där politiska idéer och åtaganden kan omsättas till tydliga, resursavstämde och uppföljningsbara mål. Mål som ger tydliga anvisningar till utförarverksamheter att prioritera och forma verksamheten så att ekonomiska resurser utnyttjas effektivt, så att medborgarna kan få service av god kvalitet. De mål som upprättas måste också kunna följas upp med hjälp av mått som är ekonomiska, kvantitativa och kvalitativa.

I Umeå finns på fullmäktigenivå sju kommunövergripande inriktningsmål. Dessa skall i sin tur styra målformuleringsarbetet för respektive nämnd. Dessa anger en generell riktning för kommunen. Dessa mål fokuserar framförallt "tillväxt".

Umeås ekonomistyrning får anses vara god och motsvara svensk förvaltningspraxis. När det gäller formulering av tydliga och uppföljningsbara verksamhetsmål i den gemensamma verksamhetsbudgeten, ser det olika ut i olika nämnder. I några fall finns mål med angivna indikatorer, t.ex. för organisationsnämnd/samhällsbyggnadskontor, skolstyrelse/gymnasie- och vuxenförvaltning, fritidsnämnd/fritidkontor, och inom socialtjänsten. Dessa blandas med mål av inriktningsskaraktär som ej är kopplade till indikatorer. Önskade verksamhetsförändringar beskrivs ofta i form av aktivitetsmål (något skall genomföras). Nyckeltal redovisas i olika omfattning för olika verksamheter. Det handlar då om tal som belyser ekonomi och volym, men inte lika ofta kvalitativa tal. Dessa är sällan relaterade till målnivåer för kommande budgetår eller jämförda med andra verksamheter för att kunna ge information om talets betydelse för framtida arbete, mål, etc.

Umeå kommun arbetar på ett bra sätt systematiskt med Bench-marking genom att jämföra nyckeltal med andra kommuner i arbetet med att upprätta budget. Jämförelsen sker med andra liknande kommuner i "100-klubben" "Tvillingkommunerna", m.m. Nyckeltalsjämförelserna används för kalibrering av budget och ger enligt uppgift upphov till ökade produktivitetskrav i verksamheter då kostnader för service i Umeå överstiger jämförbara verksamheter i de andra kommunerna.

En svaghet när det gäller den sammanhängande styr- och uppföljningskedjan från kommunfullmäktige över nämnd till verksamhet, är att den övergripande budgeten inte bryts ned ytterligare ett steg under budget på nämndsnivå. Undantaget är socialtjänstnämnden som har upprättat en handlingsplan för att förtydliga inriktning och mål för enheterna i förvaltningen. Ett arbete med balanserad styrning har påbörjats i avsikt att utveckla styrsystemet.

Kommunen har under senare år fört en aktiv diskussion när det gäller roller avseende politikens ansvar för "VAD"-frågor och tjänstemännens ansvar för "HUR"-frågor. Detta har gjort att flera vittnar om att övertramp när det gäller gränser mellan olika ansvarsområden har minskat. Det finns däremot inget policy eller övergripande styrdokument som beskriver dessa förhållningssätt i kommunen.

Förutom vad som sagts i ovanstående har ytterligare några förbättringsområden identifierats. Umeå tycks sakna fasta arenor där politiker och tjänstemän på en bredare nivå kan diskutera just roller, samt styrning och uppföljning. Speciellt är det viktigt att föra denna typ av dialog när man upprättar budget eller genomför uppföljning vid årsslutet. En sådan dialog kan även föras under det löpande budgetåret. Denna dialog kan göras på olika sätt, som t.ex. i form av utbildning, genom organiserade besök av politiker ute i verksamheterna eller genom återkommande punkter på kommunstyrelsens och nämndernas dagordningar. Exempel att lära av: Kungälv kommun arbetar aktivt med en dialogprocess mellan politiker och tjänstemän.

Den löpande återrapporteringen från verksamhet till den politiska nivå skulle kunna förbättras när det gäller avrapportering av framförallt olika kvalitetsmått. Kommunen har påbörjat en diskussion kring att hitta en tydligare åter-

rapportering genom att komplettera ekonomiska tal med ledningsinformation som ger en flerdimensionell bild av verksamheterna när det gäller måluppfyllelse. Hur detta kommer att göras kan idag inte helt klart identifieras. Exempel att lära av: Sundsvalls kommun har börjat testa ett system där man på ett enkelt sätt kan hitta ledningsinformation angående ekonomi, volym och kvalitet.

#### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att finna egna intäktskällor?
- 4.4 Hur beskrivs administrativa chefsroller?
- 4.5 Hur utövas den centrala administrativa ledningen över underställda avdelningar/enheter?

En framgångsrik organisation måste kunna kombinera effektiva styrmekanismer med en hög grad av frihet för resultatenheter att inom givna ramar själva få forma sin verksamhet. Det gäller då både ekonomiskt och organisatoriskt ansvar. Inom detta område når Umeå höga poäng.

Friheten är på resultatenhetsnivå hög i Umeå när det gäller ansvar för ekonomi, personal och organisation. Både ekonomiskt överskott och underskott kan till stor del föras över mellan budgetår. När det gäller överskott finns dock ett nämndansvar och högst 75 % kan föras över mellan två budgetår.

Ett mått på ansvar och frihet är också i vilken utsträckning enheter kan hitta möjligheter att finansiera viktiga åtgärder genom samarbete över gränser, både inom och utom kommunorganisationen. Ett sådant samarbete är vanligt i Umeå. Ett otal olika projekt som genomförs sker i samverkan mellan olika förvaltningar, samt mellan kommun och andra offentliga verksamheter. Några exempel på spännande projekt är: "Kultur för äldre", Ungdomshälsa, Vågbrytarna (ungdomar kultur-social-skola), IDEA (pedagogiskt utvecklingsarbete) Levnadsvaneundersökning (skola, social, landsting) och KIM-projektet (ett arbetsmarknadsprojekt).

Ett stort antal olika EU-projekt för in resurser i den kommunala organisationen. Det sker även samarbete med den privata sidan, vilket ökar möjligheten att bedriva bra verksamhet. Ett exempel är gymnasieskolan som genom samarbete med verkstadsindustrin kan tillföra resurser på upp till 2 Mkr. Även flera intressanta samverkansformer finns, där frivilligkrafter erbjuder behövliga händer in i den kommunala verksamheten. Exempel som kan nämnas är en frivilligcentral för äldreomsorgen (PRO, Röda Korset, m.m.) och volontärverksamhet inom socialtjänst som är på väg att startas upp.

Utvärderarna har däremot inte kunnat hitta så många exempel på dokumenterade uppföljningar av alla dessa samarbetsprojekt. Det handlar då om uppföljningar av mål, men även uppgifter som klargör insatt tid och andra kostnader fördelat på de olika aktörerna. Det är viktigt för en organisation att kunna bedöma relevans och prioritering av resurser mellan utvecklingsprojekt och löpande huvudprocesser. Även för att kunna lära av genomförda projekt, måste dessa följas upp och analyseras på ett tydligt sätt.

När det gäller dokumenterad delegering av ansvar till respektive chefsnivå, är detta inte så tydligt i organisationen. Man arbetar idag med liten grad av visstidsförordnande av chefer. Det finns inte heller tydligt upprättade chefskontrakt som specificerar de arbetsuppgifter som förväntas. Några bonussystem finns inte. Lönekriterierna för goda chefsinsatser finns framtagna, men de används inte fullt ut i organisationen.

Avseende ledarskap inom förvaltningar finns ett antal forum som stärker detta ledarskap. Ett kommunövergripande ledarskapsprogram har upprättats (se mer Område 7). Ledarskapsdagar genomförs varje år för alla chefer, även för de som verkar inom de kommunala bolagen. Dessa har enligt vissa uppgifter mer karaktären av informationsmöten och dialogen mellan övergripande ledning och enhetschefer är inte så tydlig. I de olika förvaltningarna finns oftast återkommande chefsmöten mellan förvaltningsledning och enhetschefer. Flera förvaltningschefer uttrycker värdet av att besöka sina verksamheter, men det finns inga system för hur detta skall göras och hur ofta detta görs varierar kraftigt.

Ett systematiskt arbete bedrivs avseende stöd/krisgrupper för extraordinära händelser i verksamheten. Handlingsplaner för krissituationer har upprättats och utbildningen har genomförts där över 800 personer medverkat.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärspektoriella projekt/program?
- 5.3 Strategier för att redovisa kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

För alla organisationer är det viktigt att bygga upp rapporteringssystem som möjliggör att mäta hur bra produkter eller tjänster man levererar. Det är också viktigt att under ett budgetår veta om ekonomi och utförd verksamhet genomförs som planerat. Ett bra uppföljningssystem varnar direkt om någon viktig verksamhetsparameter förändras i förhållande till vad som prognostiserats. Det gäller då inte bara ekonomi, som inte ensamt kan ge en helhetsbild över vad som sker i en organisation.

När det gäller rapportering och resultatsammanställningar på nämnds nivå, görs det avstämningar varje månad när det gäller ekonomi och tertiäl när det gäller avvikelse avseende verksamhetsmål i budget. Hur noggrant man på

nämnds nivå följer verksamhetsmål varierar. Ekonomi är i huvudfokus även i tertialrapporten. Inom skolans område görs t.ex. verksamhetsavstämningen framförallt i kvalitetsredovisningen som sammanställs i slutet av året. Det gäller även andra verksamheter som sammanställer det mesta av verksamhetsuppföljningen i samband med bokslut.

På varje förvaltning finns tillgång till ekonomisystemet och personalsystemet som kan ge "on line"-rapporter av aktuell situation. Däremot är ekonomi- och personalsystem svåra att samköra och önskemål uttalades om att dessa system borde kunna synkroniseras bättre. När det gäller förvaltningars rapportering av volym och kvalitetsmått löpande under året, så görs detta nästan inte alls. Det finns idag inget effektivt system där verksamheter kan bedöma utfall av viktiga nivåer för olika nyckeltal eller målindikatorer under budgetåret. Detta minskar möjligheten till att effektivt korrelera tjänsternas utförande med ekonomin. Kommunen diskuterar ett effektivare ledningssystem. Målet är att hitta ett mer komplett uppföljningssystem (ekonomi och prestation) kopplat till kommunens styrmodell. Generellt kan sägas att många kommuner arbetar med detta och för Umeå liksom för andra kommuner är det i skenet av kärvare ekonomiska villkor och förändrade krav viktigt att man lyckas.

Som tidigare nämnts (område 3) har man i Umeå ett förbättringsområde i att följa och redovisa tvärspektoriella projekt. Här finns ett tydligt förbättringsområde avseende redovisning av insatta resurser i form av ekonomiska, materiella och personella resurser, samt måluppfyllelse. Detta hänger givetvis ihop med hur tydliga projekten är beskrivna innan de startas.

I kommunen finns ingen övergripande controllerfunktion med uppgift att utifrån ett kommunledningsspektiv utvärdera verksamhet utifrån en flerdimensionell syn avseende måluppfyllelse, ekonomi, kvalitet, etc. Det finns däremot liknande funktioner i vissa förvaltningar som t.ex. socialtjänst och samhällsbyggnadskontoret.

## **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 Bedrivs chefs-/kompetensutveckling i samverkan med privata sektorn?
- 6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?

Sveriges kommuner står idag inför stora utmaningar då det gäller personalsituationen. Höga sjukskrivningstal för vissa grupper drar upp personalkostnader och höga pensionsavgångar inom snar framtid ökar kravet på attraktivitet för att kunna rekrytera ny personal. En framtida krympande arbets-

marknad tvingar kommunerna att erbjuda konkurrenskraftiga löner och andra förmåner, en strategisk kompetensutveckling och god arbetsmiljö.

Det finns under 2003 ett politiskt mål i Umeå att avsätta minst 5 % av bruttoarbetstiden till kompetensutveckling i kommunen. Hur detta genomförts har utvärderarna inte kunnat se vid utvärderingstillfället.

När det gäller kompetensanalyser utifrån organisations- och individnivå, så görs det på olika sätt inom förvaltningarna i Umeå kommun. Mycket få förvaltningar har ett systematiskt angreppssätt när det gäller dessa frågor och på övergripande nivå finns det idag ingen sådan sammanställning av kompetenser. En förvaltning, Fritidsförvaltningen, uppger sig ha gjort en heltäckande kartläggning av kompetensbehov med hjälp av EU:s mål-3 stöd. Medarbetarsamtalen skall enligt anvisningar leda till en dokumenterad individbaserad utvecklingsplan när det gäller kompetensutveckling. Uppfattningen vid intervjuerna är att det varierar på olika arbetsplatser när det gäller hur systematiskt detta genomförs. Den haltande systematiken när det gäller medarbetarsamtal, har varit en av orsakerna bakom kommunens beslut att satsa på en utbildning som kommer att genomföras för samtliga arbetsledare för att förbättra kedjan utvecklingssamtal – handlingsplan – uppföljning (se arbetsmiljöutbildning nedan). En annan drivkraft för denna arbetsmiljöutbildning är att skapa ett fungerande ledningssystem för kommunens arbete med arbetsmiljö.

Inom ledarutbildning har Umeå gjort kraftfulla satsningar under de två senaste åren. Kommunen har genomfört en omfattande grundutbildning, ledarutveckling för erfarna chefer och utbildning kring bl.a. utvecklingssamtal. De två senare är årligen återkommande utbildningar. Under 2004 planeras utbildning för alla arbetsledare kring medarbetarsamtalet och förbättringsarbete genom upprättade handlingsplaner kopplat till dessa samtal. Ett mentorsprogram har startat. När det gäller ledarskapsutbildningen är inte programmet en förutsättning för befordran inom organisationen.

Som ett resultat utifrån ledarskapsprogrammet har s.k. "reflektionsgrupper" upprättats, där ledarskapsfrågor diskuteras. Här medverkar även chefer från näringslivet och andra organisationer. Detta är ovanligt bland kommuners ledarutvecklingsprogram, vilket på detta område gör Umeå till ett intressant exempel för andra.

Kommunen har kommit en bit på väg när det gäller individuellt anpassad lönesättning. Det finns framtagna kriterier för hur löner skall sättas och de har börjats att tillämpas. Kriterierna uppfattas av många som otydliga och inte riktigt förankrade. Kommunen genomför försök inom tre arbetsplatser där individuellt anpassade löner tillämpas fullt ut. I Holmsund har kommunen genomfört ett projekt för att ta fram kriterier för att värdera olika yrkesgrupper (lönelots).

Intrycket är att kommunen arbetar med att utveckla systemet med individuell lönesättning. Det fortsatta arbetet med medarbetarsamtal inom ledarskapsprogrammet är bl.a. ämnat att utveckla systemet med individuell lönesättning.



Umeå har startat ett mycket framsynt arbete när det gäller arbetsmiljön. En större gemensam arbetsmiljöundersökning (medarbetarenkät) av både den fysiska miljön och det psykosociala klimatet genomfördes bland samtliga anställda år 2002. Svarsfrekvens var så hög som 85 %. Enkätresultatet är nedbrytbar till enhetsnivå. Denna undersökning skall fortsättningsvis göras årligen. Kommunen visar också en ambition att komma tillrätta med negativa delar i resultatet från undersökningen. En omfattande arbetsmiljöutbildning har startats för chefer, skyddsombud, arbetsledare, m.m. under hösten 2003. Den bygger på de behov som framkommit i samband med medarbetarenkäten. Utbildningen kommer att drivas vidare under 2004. Den satsning kommunen gör på arbetsmiljöområdet är ett gott exempel för många andra kommuner att ta efter.

Umeå kommun ligger genom ett antal åtgärder i framkant när det gäller att arbeta med arbetsmiljöfrågor. Flera av de åtgärder som nyligen startats upp eller planeras har ännu inte fått fullt genomslag i utvärderingsverktyget. Dessa åtgärder kommer att ge resultat inom först 1-2 år.

### **Område 7 Verksamhetsutveckling**

- 7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Hur spridd är informations- och kommunikationsteknologin på arbetsplatserna?
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?

Systematiskt kvalitetsarbete bygger i grunden på att det finns en strategi eller metod för detta arbete som genomsyrar all verksamhet i en organisation. Olika standards och metoder som använts i näringslivet (ISO, SIQ, TQM, m.m.) har hittills inte fått något starkt genomslag inom kommunal förvaltning. Den vanligaste trenden är att man lånar och hämtar inspiration från olika verktyg och system och anpassar dessa efter lokala förhållanden. Idag är systematiskt kvalitetsarbete fortfarande ovanligt i svenska kommuner.

I Umeå har en kommunövergripande kvalitetsstrategi antagits för kommunen 2003. Arbetet efter denna strategi har påbörjats. Detta kvalitetsarbete innehåller bl.a. följande delar: framtagande för kvalitetsdeklarationer på både förvaltnings- och enhetsnivå, utarbetande av arbetssätt för att säkerställa uppfyllelse av kvalitetsdeklarationer, uppföljning av service genom kommunövergripande synpunkts- och klagomålshantering, jämförelser och mätning genom brukarmätningar (upplevd kvalitet). Nämnder kommer att upprätta egna system efter kommungemensamma anvisningar när det gäller dessa komponenter. Begreppen "yttre" och "inre" kvalitet finns i kommunens styrmodell. När det gäller gemensamt förhållningssätt till begreppet "inre" kvalitet har kommunen ännu inte startat arbetet på samma tydliga sätt som

för "yttre" kvalitet. Diskussioner pågår kring balanserad styrning och ett effektivare ledningssystem avseende flerdimensionella nyckeltal. Det är viktigt att ett sådant system integreras i kommunens befintliga styrsystem.

Några få enheter är certifierade enligt ISO 9 000 och ISO 14 001 (fastighetskontor, fordonsverkstad, transportcentral).

Kommunen har också tagit flera intressanta steg för att öka jämförbarheten mellan dels kommunala enheter internt och dels med andra kommuner. På kommunstyrelse- och nämnds nivå har man börjat att använda "Benchmarking" som en metod att förbättra produktivitet. Kostnadsmått jämförs och ger underlag för djupare analys t.ex. inom skola, äldreomsorg och biblioteksverksamhet. "Intraprenadprojekt" har startat inom tio olika enheter för att skapa intern kontraktsstyrning, med syfte att genom långtgående delegation utveckla delaktighet och engagemang kring kvalitet och ekonomi. Serviceförvaltningen är ett exempel på en renodlad beställar-/utförarorganisation.

Inom område "verksamhetsutveckling" finns ett förbättringsområde för Umeå kommun. I en organisation är det av stort värde att kunna överföra kompetens och goda arbetsmodeller mellan olika arbetsplatser i kommunen. Det är också av stor strategisk betydelse att befästa kompetens och arbetsrutiner i samband med utbyte av personal. I Umeå finns inga system för att tydliggöra rutiner och arbetssätt i olika processer på ett systematiskt sätt. Några projekt inom området erfarenhetsspridning finns, exempelvis Debora-projektet (lära kvinnor leda) och, projektledarutbildning som syftar till projektledarinsatser mellan förvaltningar. Ett tydligt undantag finns. Arbetsmiljöledningssystemet som är på väg att införas säkrar erfarenheter och information på detta område. Samma systematik kan användas i ett övergripande verksamhetssystem där arbetsmiljö, miljö, kvalitet, jämställdhet, m.m. kan byggas in efter samma mönster. Inom detta område kan det finnas värde att studera Larvik i Norge som har certifierat hela sin organisation enligt både ISO 9 000 och 14 000 och byggt upp ett heltäckande verksamhetssystem.

Det finns inte heller någon tydlig metod för att på ett effektivt sätt ta tillvara förbättringsförslag från personal, när det gäller att effektivisera löpande verksamhet.

När det gäller dagens IT-system, så kan de rätt använt effektivisera intern/extern informationshantering och administrativa arbetsuppgifter på ett arbetsbesparande sätt. Umeå kommun har IT-system för de flesta administrativa rutinerna inom t.ex. ärendehantering, projektarbete, strategi/planläggning, personella och ekonomiska resurser. En förbättringspotential i Umeå är att få dessa system att arbeta stödjande till varandra på ett bättre sätt. Ett arbete har påbörjats när det gäller att få alla användare inom IT-nätet till att få tillgång till intranätportalen som startside. Viktigt är också att göra analyser och mätningar för att i realiteten se om systemen underlättar och effektiviserar verksamheten. Utvärderarna har inte kunnat se några sådana utvärderingar.

Umeå har startat upp ett mycket intressant strategiskt arbete inom område 7 "verksamhetsutveckling". Det kommer att vara intressant att följa detta arbe-

te framöver. Andra kommuner att jämföra sig med och finna idéer från, kan vara Västerås som inom utförarenheten "Pro Aros" bedriver ett intressant kvalitetsarbete och med Trollhättans som även de arbetar med servicedeklarationer, samt med ett övergripande kvalitetsarbete inspirerat av SIQ:s modell.

## **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?

En kommuns öde står och faller med bl.a. näringslivsutvecklingen i kommunen, möjligheter till utbildning och kontakter med omvärlden. Andra områden som skapar den "goda kommunen" är ett aktivt förenings- och kulturliv.

Inom detta områden är Umeå en dynamisk stad. En ung befolkning, rollen av att vara ett regionalt centrum, samt två Universitet ger förutsättningar för en utveckling som gynnar tillväxt. Här har också kommunen tagit sig en aktiv roll, vilket syns genom kommunens övergripande mål som alla på något sätt berör "tillväxt".

Stödet till föreningslivet är omfattande. Ett kommunalt forum (Föreningsbyrån) har upprättats för kontakt föreningar. Kommunen går aktivt ut och tar initiativ till eller stödjer inrättandet av ideella föreningar eller grannsamverkan. Det kan t.ex. gälla bildandet av föreningar bland grupper som grafittimålare och brädåkare. Ett flertal olika stödformer för föreningar finns: generellt kulturstöd, bygdeavgiftsmedel, utvecklingsanslag i fritids- och kultur nämnd, "Ungdomsmiljonen", ledarstipendier, m.m. Kommunen går aktivt ut och ger uppdrag till frivilliga organisationer för att stimulera deras utveckling och inkomster.

I verksamhetsbudgeten för kulturförvaltningen finns övergripande politiska mål för kulturarbetet. Det anges även att arbetet allmänt skall stödja barn och ungdom. Strategin är att utveckla Umeå till kulturstad. Exempel på satsningar är Norrlandsoperan, Profilateatern och Ögonblicksteatern. Flera festivaler genomförs under året. Fyra är "etablerade": kammar-, folkvise-, jazz-, ungdoms- och visfestivalen.

När det gäller Umeås arbete på den internationella arenan, så är detta omfattande. Kommunen har vänorter i Harstad (Norge), Helsingör (Danmark), Petrozavodsk (Ryssland), Saskatoon (Kanada), Vasa (Finland) och Würtzburg (Tyskland). I nästan alla fall har utbytesaktiviteter genomförts under 2002-2003. Kommunen deltar i flera olika samarbetsorgan eller samarbetsprojekt med regioner eller kommuner i andra länder. Några exempel som kan nämnas är: Europeiska ungdomsparlamentet, projekt där Västerbotten ansöker om ramprogram för samarbete med Polen, Italien, och Finland, mål 1 projekt

tillsammans med Vännäs kopplat till norra Italien, North Sweden medlemskap (samarbetsorgan riktat mot EU för kommuner i Norrbotten och Västerbotten). Umeå är medlem i "Union of the Baltic Cities" där man ingår i tre olika projekt, samt "Mittskandia" och "Kvarkenrådet".

När det gäller arbete med EU-frågor finns det ett nätverk av EU-samordnare spridda på de flesta av kommunens förvaltningar. En mycket stor mängd olika EU-projekt förekommer inom alla verksamheter i kommunen.

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Umeå kommun</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	26	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	20
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	22	5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?	2
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	8	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	10
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	4	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	16,5
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	13	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	10
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	11	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	15	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	16
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	10	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	6
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	1,5	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	10
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	18	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	13
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	17	7.2 Strategisk serviceutveckling	11
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	22,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	10
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	7	7.4 Hur utbrett är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	13
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	10

<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultat- enheterna i sin resursdisponering?	27	8.1	Vad gör kommunen för att stötta förenings- livet?	30
4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	14	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet	12
4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samar- bete med externa organ för att stärka servi- ceutbudet?	18	8.3	Kommunen som partner för näringslivet	18
4.4	Hur klargörs den administrativa ledarrollen?	6	8.4	Kommunens internationella kontakter	20
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	6,5			

Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena.

### Kommunens resultat i jämförelse med fyra andra svenska kommuner

Kriterium	Botkyrka	Piteå	Sundsvall	Umeå	Västerås
1	83	68	49	56	54
2	76,5	43	38	55	57
3	89,5	53,5	52	64,5	73,5
4	81,5	51	63,5	71,5	83,5
5	76	41	46	45	53
6	72,5	48,5	40	68,5	74,5
7	67	27	24	57	48
8	93	84	59	80	79
<b>Totalt</b>	<b>639</b>	<b>416</b>	<b>371,5</b>	<b>497</b>	<b>522,5</b>

Svenska kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 60-70-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner har utvärderats förutom Umeå: Botkyrka (2003), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sundsvall (2003), Trollhättan (2000, 2002, 2003), Västerås (2003). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.svekom.se](http://www.svekom.se).