

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

**av Åmåls kommun**

**29-31 mars 2004**

### **Innehåll:**

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

Inga-Lill Elvin, Stockholms Stad

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Gunnar Gidenstam, Svenska Kommun förbundet

## 1. Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget 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 jäm-

förelser 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. Åmåls kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Åmåls kommun**

Åmåls kommun ligger vacker belägen vid Vänerns västra strand. Tillgång till Sveriges största insjö gynnar ett aktivt båtliv och skogland i väster ger närhet till orörd natur. Kommunen ligger som västra Götalandsregionens sista utpost mot norr. Detta läge och närheten till sin norra grannkommun i Värmland gör samarbete över länsgränsen intressant och här finns flera etablerade kontakt- och samarbetskanaler.

Åmål har kommunikationer både via väg och vatten. Via Göta älv och Väner kan fartyg ta sig in till Åmål från västerhavet. Riksväg 45 knyter ihop Åmål med Göteborg i söder (ca 170 km) och med Karlstad i norr (ca 70 km). Till närmaste flygplats som ligger i Karlstad är restiden 50 minuter.

Trots sitt rykte som handelsstad, dominerar tillverkningsindustrin. Omkring 30 % av de förvärvsarbetande är anställda inom denna bransch. Riksnittet är 19 %. Inom tillverkningsindustrin dominerar underleverantörer till bilindustrin. De största tillverkande företagen är OPCON, EuroMaint AB, SPICER NORDISKA KARDAN, Nilfisk Advance, Freja Samhall, COMPONENTA och Tom Heurlin AB. Åmåls kommun är Dalslands största arbetsgivare med ca 1 100 anställda.

I Åmåls kommun bor cirka 13.000 personer, merparten i Åmåls tätort. I kommunen finns även ett antal mindre orter. Dessa är Tösse-Tydje, Fröskog, Ånimskog, Mo och Edsleskog. Befolkningsutvecklingen i Åmål har varit svagt vikande under hela 1990-talet. Denna trend har brutits under de två sista åren med en svag ökning.

### **Kommunorganisationen**

Kommunorganisationen i Åmål är strukturerad enligt det klassiska konceptet en nämnd en förvaltning. Det finns fyra verksamhetsansvariga nämnder med förvaltningar förutom valnämnden. Dessa är barn- och utbildningsnämnd, bygg- och miljönämnd, kultur- och fritidsnämnd och vård- och omsorgsnämnd. Till kommunstyrelsen finns knutet ett kommunledningskontor som innehåller samordnande funktioner för Kansli, ekonomi/finans, IT, personalfrågor, fastighetsfrågor, sysselsättning och näringsliv. Här finns även en kommunchef som har ett överordnat ansvar för förvaltningsorganisationen. Förvaltningschefers personalansvar ligger hos kommunchefen.

### **Utvärderingen**

Utvärderingsgruppen som bestod av tre personer från Svenska Kommunförbundet besökte kommunen under de tre sista dagarna i mars. Gruppen gick igenom ett urval av dokument och rapporter samt hemsida och intranät, som underlag för intervjuer och den slutliga utvärderingen. Totalt intervjuades omkring 25 personer under de tre dagar som utvärderingen tog i anspråk. Vid slutet av den sista dagen presenterades en

preliminär muntlig rapport till en mindre grupp från de som intervjuats under besöket. Här ingick både kommunstyrelsens ordförande och kommunchef.

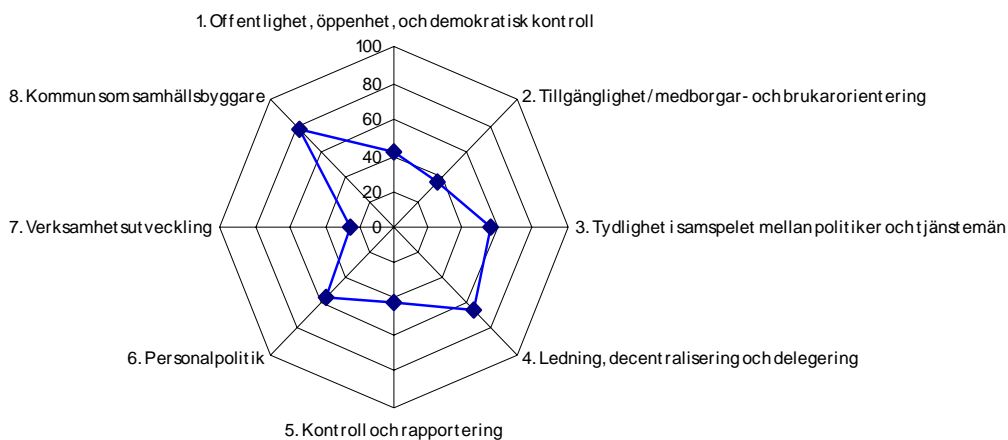
### Sammanfattning resultat

Tabell 1 Åmåls kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	42
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	35
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	55,5
4. Ledning, decentralisering och delegering	63,5
5. Kontroll och rapportering	41
6. Personalpolitik	54,5
7. Verksamhetsutveckling	25
8. Kommun som samhällsbyggare	76
<b>TOTALT</b>	<b>392,5</b>

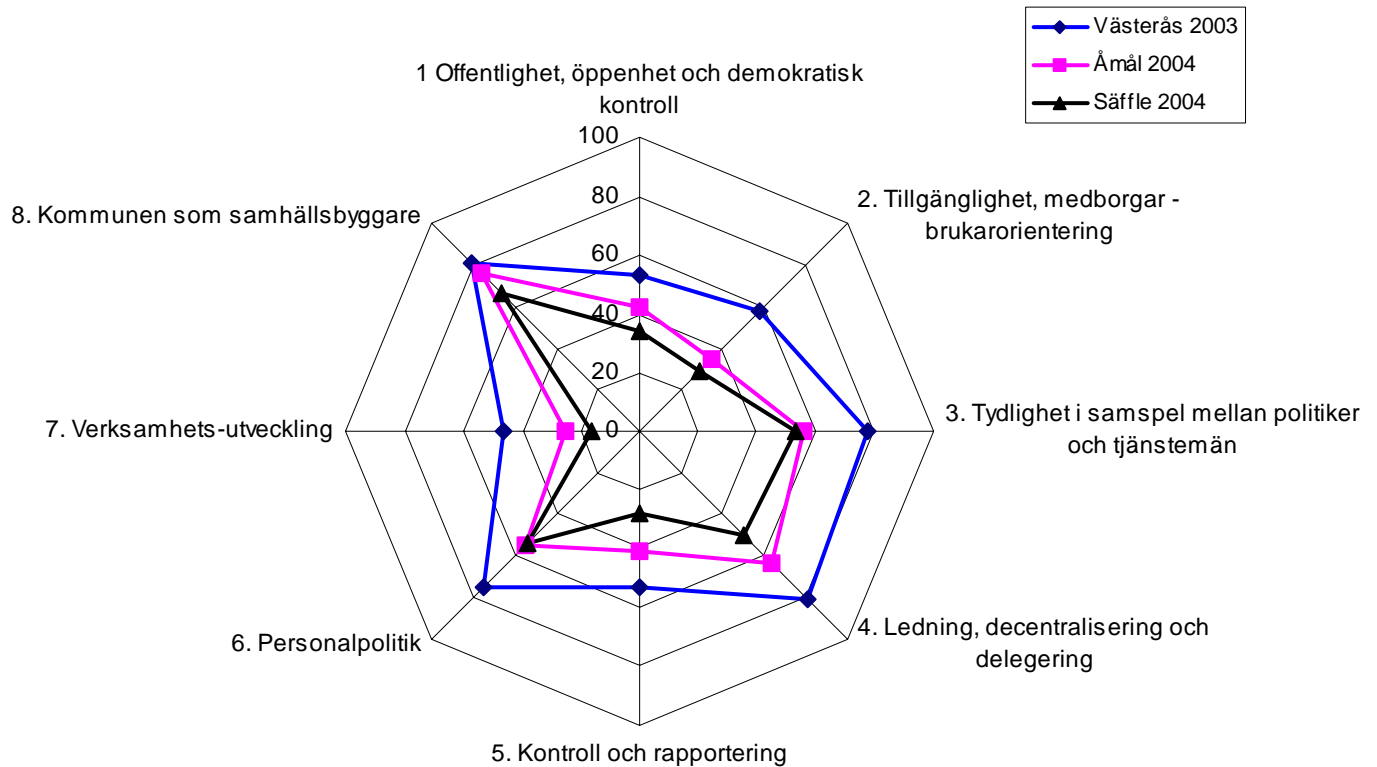
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Åmåls profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

#### Åmål 2004



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har idag gjorts i 18 svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

#### Kommunkompassen, jämförelse tre kommuner



#### Sammanfattning av utvärderingen

Åmål når en relativt hög poängnivå trots att man genomfört utvärderingen för första gången. De starkaste områdena är "Ledning, decentralisering och delegering" och "Kommun som samhällsbyggare". De områden som rymmer störst potential för förbättringar är "Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering" och "Verksamhets-utveckling".

#### Styrkor och förbättringsområden

Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Åmåls kommun. Detta är viktigt att komma ihåg då resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt kommunkompassens områden. Det är då viktigt att komma ihåg att det som ger positiva omdömen och poäng är sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen görs. Planer på förändring eller åtgärder som är i begrepp att genomföras kan nämnas med positiva ordalag. Däremot ger de inte poäng enligt bedömningsmallen. Kommunkompassen utvärderar ett nuläge. En annan viktig sak att komma ihåg är att kommunkompassen "mäter" på ett kommunövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de

områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två förvaltningar kan endast få tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den är identifierbar i hela kommunorganisationen på något sätt. Kommunkompassen mäter på ett kommunövergripande plan.

Nedan sammanfattas några av de områden som utvärderarna identifierar som Åmåls starka sidor.

- Aktiva byalag där politiker och tjänstemän kan föra dialog med Åmålsborna.
- Möjlighet till medborgarmotioner i kommunfullmäktige.
- Medborgarundersökning har gjorts centralt och brukarundersökningar görs i relativt stor omfattning av de olika verksamheterna.
- Det finns i Åmål en tydlig rollfördelning mellan politik och tjänstemän. Det är högt i tak när det gäller att diskutera dessa frågor och seminarier kring roller har arrangerats.
- Styrning och uppföljning avseende ekonomi fungerar väl.
- Det finns relativt stor frihet för resultatenheter att själva få disponera sina resurser inom ram.
- Det finns ett flertal olika tvärspektoriella projekt och grupper, som utnyttjar gränsöverskridande samarbete för att effektivare utnyttja resurser.
- Åmål genomför tillsammans med Säffle kommun ett mycket ambitiöst ledarskapsprogram.
- Kommunen har flera strategiskt viktiga vägar att hjälpa kommunens näringsliv att utvecklas lokalt, nationellt och internationellt.
- En mångfald EU-projekt som tillför organisationen ekonomiskt kapital.

Det finns ett antal systematiska arbetssätt som inte är tydligt identifierbara i Åmåls kommun. Utifrån kommunkompassens bedömningsmall nämns några av dessa nedan.

- Kommunen är inte tydlig och informativ när det gäller att förmedla bl.a. kommunens mål, verksamhetsresultat, resultat från genomförda brukarundersökningar och illustrativa jämförelser med andra kommuner.
- Kommunen har ingen gemensam policy avseende sitt förhållande till brukarna.
- Valfriheten för brukarna att välja förskola, skola och äldreomsorg är mycket begränsad.
- Kommunen saknar ett gemensamt synpunkts- och klagomålshanteringssystem.
- Målstyrningssystemet i kommunen är otydligt avseende indikatorer för ekonomi, volym och kvalitet. Det går inte att identifiera den röda tråden från kommunfullmäktige, över nämnder till enskilda enheten.
- Åmåls uppföljning av mål avseende produktions- och kvalitetsresultat är otydlig.
- Chefers verksamhetsspecifika roller och uppdrag finns inte beskrivna i förhållande till respektive tjänst.
- Kommunen har ingen övergripande bild när det gäller kompetensutveckling.

- Kommunen har inte genomfört någon övergripande arbetsmiljöundersökning för att kunna jämföra olika verksamheter/enheter med varandra (en sådan planeras).
- Det finns inga gemensamma system för verksamhetsutveckling

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompas- sens 8 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?

Kommunen är en politiskt styrd organisation och Sveriges kommuner utgör grundva-  
len i vårt demokratiska system. Det är i kommunerna som våra medborgare framför-  
allt möter det som oftast ingår i den offentliga sektorn. Det gäller skola, äldreomsorg,  
socialt stöd, m.m. Därför är det av stor vikt att politikerna på ett tydligt sätt överför  
det program de gått till val på, in i den kommunala organisationen. Det är också vik-  
tigt att man på något sätt har dialog med medborgarna även under mandatperioden.  
Det kan givetvis enligt historiskt mönster göras enbart genom partistrukturen. Det  
kan också göras genom kommunorganisationen av kommunfullmäktige, kommunsty-  
relse och nämnder. Detta motsätter inte partiarbetet, utan är att betrakta som ett kom-  
plement till detta. Det är det senare arbetet som utvärderas i kommunkompassen.  
Utnyttjas de kanaler till Åmålsborna som kommunen har till att skapa delaktighet  
kring vart kommunen går och kring de beslut som tas? Även information till kom-  
munmedborgarna angående vad kommunen åstadkommer är ett viktigt perspektiv  
som utvärderas. Får Åmålsborna på ett enkelt och tydligt sätt reda på vad som sker i  
kommunen?

Åmåls kommun är systematisk när det gäller att informera om sammanträdestider,  
dagordning och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder.  
Allt detta finns tillgängligt på kommunens hemsida. Däremot finns inte handlingar  
med för det ärende som skall tas upp. Det gör det svårt för Åmålsborna att sätta sig in  
i det enskilda ärendet, eftersom handlingarna måste efterfrågas på kommunhuset.  
Enligt uppgift skall handlingarna även finnas tillgängliga på biblioteket, men detta  
har inte kunnat verifieras. Här finns ett förbättringsområde för Åmål. Det finns kom-  
muner som har gjort hela sitt diarium tillgängligt via nätet. Ett sådant exempel är  
Umeå kommun som här är en förebild. Det finns även kommuner som arbetar med att  
ta fram förenklade och populariserade versioner av handlingar. Detta är ovanligt i  
Sverige, men här kan Larviks kommun i Norge vara en förebild.

Vad som beslutas och vad som görs i kommunal verksamhet är av stort intresse för  
invånarna i en kommun. Därför är det av stor vikt att information kring beslut, verk-  
samsamhetsförändringar, m.m. återförs på ett sådant sätt att invånarna förstår och tar till  
sig det viktiga i informationen. Detta kan vara svårt att garantera när kommunen inte  
själv har bra kanaler till allmänheten. I Åmåls fall arbetar man enligt uppgift mycket

genom pressutskick. Tyvärr är man då i händerna på en annan part som ibland inte har riktig intresse som kommunen avseende den information man skriver om. Hemsidan kan vara en viktig kanal för informationsspridning, men den bör kompletteras med andra vägar för att nå ut med skriftlig information. Åmål har gjort försök med att ge ut en egen tidning "Magasin", men detta föll inte så väl ut.

Kommunal verksamhet levererar oftast mycket bra tjänster och har många gånger en mycket kompetens personal. Därför är det också viktigt att gå ut med information kring de medborgar/brukarundersökningar som görs. Detta har gjorts till viss del genom återföring av kommunens webb-undersökning, medborgarundersökningen "Hur trivs du i Åmål?", m.m. Kommunen skulle dock kunna vara mer systematiskt på att publicera alla resultat från brukarundersökningar som görs. Dessa förekommer i de flesta förvaltningar och visar oftast på goda resultat. Än mer informativa som värde-mätare för den kommunal verksamheten blir de om resultaten jämförs med liknande resultat från andra verksamheter i den egna eller inom andra kommuner.

Engagerade medborgare är något positivt för en kommun. Det är viktigt att utnyttja detta engagemang tidigt i en beslutsprocess, istället för att få en folkstorm kring redan fattade beslut. Åmål arbetar på ett föredömligt sätt i många fall när det gäller engagemang via kommunens byalag. Det handlar ofta om frågor som rör fysisk planläggning, men det kan även gälla utvecklingsfrågor i bredare bemärkelse. Kommunstyrelsen har också beslutat att under 2004 att införa möjlighet till medborgarmotion i fullmäktige. Hur detta utfaller skall bli spännande att se.

Hög tillgänglighet till politiker och åtminstone chefstjänstemän är viktigt för kommunmedborgarna. En väg att öppna upp för denna tillgänglighet är via Internet. I Åmål finns e-post adress till kommunalråd och många av kommunens chefer. Telefonnummer och adress finns angiven till alla kommunens politiker. Tillgängligheten ökar om alla politiker även blir tillgängliga på en e-postadress. Många kommuner prövar på möjligheten till att skapa frågeforum, chatt och diskussionsforum via sin hemsida. Åmål har upprättat en dagbok på Internet, där man kan skriva in vad som helst. Tyvärr framgår inte syftet med denna kanal och kommunen tycks sakna rutiner för hur det som skrivs in skall hanteras.

## **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?

En brukarorienterad förvaltningsfilosofi står för att kommuner har definierat svaret på frågan "Vem är jag till för?". Det står också för bl.a. tydlighet kring erbjudna tjänster,



ett positivt bemötande och framförallt ett gemensamt förhållningssätt till brukarna i alla delar av organisationen. En viktig ingrediens i ett brukarorienterat förhållningssätt är att man på olika sätt försöker ta reda på vad dessa tycker om de tjänster man erbjuder.

I Åmåls kommun kan man hitta denna form av gemensamt förhållningssätt till brukarna. Det är snarare så att varje förvaltning har utvecklat sitt eget sätt att bemöta och informera sina brukare. Det finns då givetvis inte heller någon gemensam utbildning för personal angående förhållningssätt till brukarna/kunderna. I Åmål finns en stor mängd olika informationsfoldrar, men dessa ser ut på väldigt olika sätt och kan ibland inte ens identifieras helt klart till kommunen som ansvarig för verksamheten.

Många svenska kommuner arbetar idag med begreppen service-, kvalitets- eller tjänstegarantier/deklarationer. Alla dessa nämner står för samma sak. En utfästelse till brukarna där man informativt och på ett likartat sätt klargör vad en invånare kan förvänta sig om man skall utnyttja förskola, hemtjänst, bygglovshantering eller vad det kan tänkas vara. Falkenberg, Tyresö och Rättvik kan vara kommuner att lära av. Det finns dessutom många kommuner som har tagit fram en gemensam layout på sitt informationsmaterial. Några kommuner att titta på kan vara Säffle, Umeå och Trollhättan.

Åmåls hemsida innehåller en hel del information, men skulle kunna utvecklas ytterligare. Internet tenderar att bli en allt viktigare kanal för informationsinhämtning, framförallt för unga människor. Det finns flera spännande tankar kring kommunernas 24-timmars service, som kommer att i framtiden göra kommunernas hemsidor på Internet än viktigare som informationskanal.

Tanken kring medborgarkontor är att det är viktigt för många invånare att få direkt stöd genom en personlig kontakt. Detta stöd skall bestå av att svara på enklare frågor, hjälpa till med ansökningar, få rådgivning, m.m. oavsett vilken verksamhet det är frågan om. En sådan kontaktyta är viktig för svaga grupper i samhället, som kan ha svårt att utnyttja Internet och använda telefon. Det kan då handla om olika handikapp, äldre människor, invandrare, m.m. I Åmål har medborgarkontor diskuterats, men ännu inte beslutats. Det finns stöd på biblioteket kring skriv- och inläsningservice för synsvaga. En kommun som arbetat mycket med medborgarkontor är Botkyrka.

En viss valfrihet inom de egna verksamheterna eller mellan egna och externt utförda tjänster kan skapa tillfällen för jämförelser som i sin tur kan ge en grund för verksamhetsutveckling. I Åmål finns en begränsad valfrihet mellan de olika grundskolorna, där man kan välja skola "i mån av plats". Man har inte inom grundskolan eller någon annan verksamhet infört något "pengarna följer brukaren – system". Enda alternativa driftsformer som finns i kommunen är inom förskolan, där det finns ett föräldrakooperativ och en kristen förskola.

På gymnasieskolans område är däremot Säffle tillsammans med Åmål och Bengtsfors goda exempel på hur mindre kommuner kan samarbeta för att bredda utbudet. Dessa tre kommuner har fri gymnasieintagning, vilket innebär att det finns möjlighet för elever att kunna välja på ett större utbud av inriktningar och även kunna jämföra skolorna avseende tjänstekvalitet.

Skillnaden på begreppen medborgar- och brukarundersökningar är att medborgarundersökningar vänder sig till Åmålsborna i form av invånare och berör oftast mer

övergripande frågor. Brukarundersökningar genomförs genom att brukarna till en specifik tjänst, t.ex. inom äldreomsorgen tillfrågas om hur man upplever den service man erhåller.

Medborgarundersökningar har som tidigare nämnts genomförts angående "Bo och leva i Åmål". Man har också gjort en Webbenkät för hemsidan.

I Åmål genomförs brukarundersökningar i enkätform på många olika områden, men de görs inte inom alla de verksamheter som finns i kommunen. Inom skolan har t.ex. gjorts återkommande årliga undersökningar angående trivsel och inflytande i fem år. På Komvux görs undersökningar efter alla avslutade kurser. Inom omsorgen har man prövat på fokusgruppsmetodik som ett sätt att få reda på vad boende och anhöriga tycker om verksamheten. Man har också ett utbyggt system med kontaktpersoner i verksamheten. Verksamhetsråd finns enligt uppgift på alla grundskolor och boenderåd har prövats inom äldreomsorgen. Även dessa former är ett sätt att ha dialog kring servicekvalitet.

Inom området brukar-/medborgarundersökningar finns ett förbättringsområde. Det finns i kommunen ingen övergripande strategi kring hur man skall arbeta med brukarundersökningar och hur analys och förbättringsarbete görs efter en genomförd undersökning. Det är viktigt att denna typ av återkoppling från brukarna tas till vara och ger effekter i verksamheten. Hur detta görs idag varierar mycket mellan olika verksamheter. Som nämndes under område 1, är det också av store vikt att föra tillbaka resultatet från medborgar/brukarundersökningar till Åmålsborna. Ser man aldrig resultat från de frågor man har svarat på, tröttnar man ofta på att svara. Än bättre blir det om man som delaktig i en undersökning kan se att effekter planeras utifrån analys av resultatet.

Det sista ämnet som berörs inom område två är synpunkts-/klagomålshantering. Värden av en sådan hantering är flera: man fångar upp direkta fel i verksamheten och kan få dessa åtgärdade, man skapar en enkel kanal som kan utnyttjas av brukare när de vill framföra synpunkter och man kan genom analys av de synpunkter som kommer in identifiera var förbättringsåtgärder skall sättas in i verksamheten. I Åmål finns ett system för synpunkter och klagomål inom vård- och omsorg. Det finns även här rutiner för hur det som kommer in via systemet skall hanteras. Åmåls kommun bör ställa sig frågan varför bara brukare inom denna sektor skall ha möjlighet att framföra synpunkter på ett enkelt sätt. Borde inte kommunen kunna införa ett system som gäller alla verksamheter? Det finns många kommuner idag som har ett system för synpunkter och klagomål i hela organisationen. Några exempel: Botkyrka, Södertälje, Trollhättan och Uddevalla.

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

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannani-vå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

### 3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

En kommun är en politiskt styrd organisation. Kommunfullmäktige skall vara kommunens "riksdag" och ha ett överordnat ansvar för vart kommunen är på väg. Det innebär att den politiska majoriteten under en mandatperiod på något sätt måste få ta fram strategier och inriktningar som kommunen skall följa. Dessa inriktningar måste innehålla någon form av mätbara mål även på kommunövergripande nivå. Annars blir det väldigt svårt att göra prioriteringar mellan olika verksamheter och samordna resurser för att fullfölja åtaganden till invånarna. Många svenska kommuner har idag en otydlig övergripande styrning och det är först på nämnds nivå som mål blir uppföljningsbara. Det innebär en stor frihet för respektive verksamhet, men innebär samtidigt svårigheter för kommunledning att åtgärda vid t.ex. ansträngd budgetsituation. Det är av förklarliga skäl svårt att prioritera mellan olika verksamheter om man centralt inte har något redskap för att styra den verksamhet som utförs. Ekonomin brukar vara det enda redskapet som finns till hand, men det lämnar ju över till nämnd eller förvaltning att själv avgöra vad i verksamheten som skall prioriteras bort. I sådana sammanhang brukar oftast osthyveln tas fram, vilket kan få till följd att olika besparingar i olika verksamheter inte ställs mot varandra.

I Åmål finns en strategisk plan. Planens innehåll har mer karaktären av inriktningar än klart formulerade och uppföljningsbara mål. Denna plan skall vara utgångspunkt för nämndernas verksamhetsplaner. Dessa skall i sin tur brytas ned till arbetsplaner för enheter. I den nya strategiska planen finns angivet att nämnden skall ta fram "sektorsmål" för hela mandatperioden, vilket motsvarar långsiktiga mål.

Användandet av resultatindikatorer är inte tydlig och enhetlig i nämndernas verksamhetsplaner. I de flesta fall innehåller verksamhetsplanerna beskrivningar av åtgärder och få kvantifierbara nivåer som skall uppnås. Det finns anvisningar på hur verksamhetsplaner skall skrivas. Syftet är att skapa jämförbarhet och möjlighet att avläsa resultaten. Detta sätt har inte slagit igenom i 2004 års verksamhetsplaner. Arbete med hur man skall hantera uppföljningsbara indikatorer tas inte upp i anvisningarna.

Styrssystem via uppföljningsbara mål hänger intimt ihop med uppföljningssystemet för dessa mål. Då Åmål inte i sitt styrssystem har någon enhetlig bild av mål som har indikatorer som mäter volym eller kvalitet, följs detta inte upp i den löpande ekonomi/verksamhetsuppföljningen. Halvårsbokslut som sägs skall följa även verksamhet, fokuserar även det liksom månads och tertialrapporter på i huvudsak ekonomi.

Budgetdisciplinen är hård, vilket har lett till en budget i balans. Månadsrapporter görs med krav på åtgärder vid avvikelser. Det är dock svårt att se överensstämmelse mellan resursfördelning och den beskrivna verksamhetsplanens mål, eftersom det tills idag inte finns något identifierat system att sätta prislapp på olika åtgärder som förväntas genomföras. En ny budgetprocess har inletts under 2004 där ambitionen är att varje nämnd skall lämna ett budgetunderlag som baseras på verksamhetsbehov. Denna skall vara grunden för budgeten. Detta är ett intressant försök som bör fullföljas och framförallt fokuseras på hur ekonomin kan kopplas ihop med mätbara verksamhetsmål. Vid intervjuerna vittnar några om att ambitionsgraden i verksamhetsplan idag är för hög och prioriteringar får göras längre ut i verksamheten.

I Åmål finns en bra förståelse för de olika roller som politiker och tjänstemän har. Seminarier har arrangerats där kommunfullmäktiges och nämndspresidier tillsammans med tjänstemän har diskuterat kring ansvaret för VAD och HUR: De flesta vittnar om att övertramp mellan de olika ansvarsområden förekommer sällan och i de fall de förekommer finns en öppen anda som gör att det går att diskutera och rättas till. Kommunen har också formaliserade möten där presidier och förvaltningschefer träffas för att diskutera ekonomifrågor. Enligt uppgift berörs då även frågor som rör just rollfördelningen mellan dessa parter. Politiker i nämnderna arbetar enligt ett faderssystem, som fungerar lite olika beroende på nämnd. Inom detta område kan sägas att Åmål kan tjäna som förebild för andra.

#### **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 sektorsgränserna?
- 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?

Inom detta område berörs framförallt friheten på enhetsnivå i förhållande till förvaltningen. På detta område når Åmål goda resultat.

I Åmål får en resultatenhet föra över överskott mellan två år till 50 % och ”om det är befogat”. Det innebär också att både kommun som helhet och nämnd måste göra ett positivt resultat. Risken med att inte kunna föra över pengar vid bokslut är att det driver enheten till att göra slut på pengarna innan årets slut, eftersom man är osäker på vad man får behålla. Resultatenheter får fritt anställa personal vid nyrekrytering, men personalutskott måste tillfrågas då tjänster inrättas eller avvecklas.

I Åmål finns många tvärssektoriella projekt, vilket ger en möjlighet för verksamheter inom olika organisatoriska delar att samverka. Några exempel är arbetsgrupper för framtidsfrågor i kommunen, webbgruppen, internationella gruppen och folkhälsoarbetet. Kommunen samverkar i vissa fall även med externa parter. Ekonomikontoret har tagit fram en bra mall som skall användas för alla projekt som har en reell projektbudget (drift, kapitel). Alla dessa projekt bokförs genom denna mall. Här anges även starttid/sluttid, projektledare och ekonomiskt ansvar. Tyvärr finns inte projekt-mål beskrivna i mallen. Här finns endast syfte av karaktären rubrik för projektet. Inte heller är arbetstid upptaget. Det gör att projekt som inte har en driftsbudget och till stor del bara består av ”möten” inte fångas upp av mallen. Detta borde kunna vara förbättringsåtgärder på en mall som i sig är ett mycket gott och viktigt initiativ.

Genom externa intäktskällor kan en enhet skaffa sig möjlighet att kunna utföra mer än vad den tilldelade kommunala budgeten medger. Det kan göras genom projektme-

del från aktörer utanför kommunen, t.ex. EU-anslag, samverkan med näringsliv, försäljning av tjänster eller användning av frivilligkrafter inom verksamheten. Här har Åmål visat på vägen som kan vara en viktig möjlighet för framförallt mindre kommuner, att finansiera upp verksamhet. Det handlar om samarbete med andra kommuner. Inom Dalslandssamarbetet finns många sådana exempel. Kommunen har långsiktiga kontrakt med Mellerud, Färgelanda och Dals Ed angående tillhandahållande av GIS (geografiskt informationssystem). Åmål säljer LSS platser till Dalslandskommuner. Det finns planer i Dalsland om att samarbeta kring en gemensam växelfunktion, bredbandsutbyggnad, gemensamt ekonomisystem, m.m. Åmål, Säffle, Bengtsfors har en fri och gemensam gymnasieintagning. Dalslandskommunerna samarbetar också kring alkoholhandläggning, djurskydd, räddningstjänst och miljötillsyn.

Ett annat intressant exempel för andra kommuner att titta på är organisationen av kommunens frivilligkrafter i "Samverket". Detta är ett försök att mer effektivt utnyttja de resurser som finns i frivilligsektor.

Vid en hög delegering av ansvar i en organisation, är det viktigt att chefer på olika nivå vet sin roll och har fått klarlagt det personliga ansvar de har som ledare. I kommunen finns exempel på beskrivning av ansvarsfördelning och ledarens roll för olika ledningsfunktioner i Barn- och utbildningsförvaltningen. Chefsrollen bör också utvärderas återkommande. Av detta syns inte mycket i Åmål. Ett undantag är inom skolan där rektorer har börjat att anställas på tre år på sin enhet, varefter anställningen utvärderas utifrån den uppgift man har som chef. Rektorn har fast tillsvidareanställning inom organisationen.

Intrycket är att samspelet mellan förvaltningschefer och lokala enhetschefer fungerar på ett gott sätt. Det finns trots detta ingen systematik i hur besök görs ute i verksamheten bland t.ex. förvaltningschefer. Det finns inget system för hur lärande genom seminarier eller studieresor görs. Positivt är att förvaltningscheferna kan få externt stöd vid olika former av kriser och att det finns tydlig systematik när det gäller formaliserade möten mellan förvaltningsledning och underställda chefer.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen utan i mångt och mycket verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Orsaken till detta är det förändringstryck som kommunal verksamhets utsätts för avseende, ändrade ekonomiska villkor, förändrade uppgifter, personalomsättningar, m.m.

Ekonomiuppföljningen i Åmål är strikt och noggrann. Månadsvis återrapportering görs med krav på avvikelsetåtgärder. Skolan har börjat med uppföljningsmöten en gång i månaden för att på enhetsnivå diskutera budgetavstämningen. Verksamhetsmål stäms av i halvårsbokslut och i bokslut. Tyvärr är användandet av resultatindikatorer mycket sällsynt i dessa bokslut. Den största orsaken till detta är givetvis att dessa inte finns kopplade till de mål som anges i nämndsbudget, arbetsplaner, m.m. Skolan använder sig av s.k. "BRUK"-indikatorer i sina kvalitetsredovisningar.

När det gäller återrapportering kring tvärspektoriella projekt, har ett resonemang förts kring detta under område 3. Här finns förbättringar att göra.

Vid ekonomisk uppföljning är det mycket viktigt att kunna sätta prislappar på olika tjänster inom olika verksamheter, för att kunna aggregera upp kostnader till en förståelig helhet. När budgeten görs i Åmål görs fr.o.m. 2004 summeras kostnader på enhetsnivå upp till förvaltningsnivå för olika verksamheter genom att t.ex. personalkostnader, m.m. för en tjänst (t.ex. inom omsorg) räknas ut och summeras till en hel budget. Beräknad kostande knyts däremot inte till specifik utförd åtgärd. Det finns en rörelse mot att försöka föra in en reell kostnadsbudgetering i budgetplaneringssystemet i kommunen och detta kommer att bli intressant att följa i framtiden. Idag upplevs många att ramarna som tilldelas nämnderna är historiskt framskrivna.

Åmål har idag ingen controllerfunktion på övergripande nivå, som kan göra analyser utifrån både ett ekonomiskt och verksamhetsperspektiv.

## **Område 6 Personalpolitik**

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

Svenska kommuner kommer att stå inför en situation i framtiden med stora pensionsavgångar i den egna organisationen. Konkurrens om yngre arbetskraft kommer att bli intensivare då befolkningen kommer att bli äldre. Samtidigt kommer ett ökat behov av arbetskraft att behövas inom omsorgssektorn. Kommunerna behöver motiverad och kompetent personal för att bära upp de offentliga uppdragen inom bl.a. äldreomsorg och skola. För kommunal verksamhet kommer troligtvis aldrig lönen kunna bli ett konkurrenskraftigt lockbete jämfört med den privata sektorn. Istället måste anställda inom kommunal verksamhet erbjudas villkor och förmåner som kan göra de offentliga arbetena till högstatusarbeten avseende t.ex. kompetensutveckling, arbetsmiljö, ledarskap och spännande arbetsuppgifter.

För att arbeta kostnadseffektivt med kompetensutveckling behöver personalens utbildningsbehov kartläggas regelbundet och kopplas till organisationens framtida behov av framtida rekrytering och kompetens. Detta görs inte på övergripande nivå i Åmål.

Det finns en enkät gjord inför ledarskapsprogrammet som genomförts och denna skall följas upp efter genomförd utbildning. Inom barn- och utbildningsförvaltningen använd ett IT-system som ger en bild av all personalens kompetensnivå och behov av kompetensutveckling. Detta verktyg kan inte användas inom andra delar av organisationen pga. att systemet är knutet till "First Clas", som endast används inom barn- och utbildningsförvaltningen. Ett förbättringsområde kan vara att applicera ett liknande system inom andra delar av organisationen.

Utifrån den strategiska planen i Åmål där framtida rekrytering av personal anges som viktig, skall enligt uppgift en inventering genomföras för att skapa en plan för kommunens framtida rekryteringsbehov. Även en ledarskapsstrategi skall tas fram och arbetsmiljöfrågor skall lyftas upp. Mer av personalfrågorna skall enligt uppgift läggas på ett strategiskt övergripande plan i framtiden. Dessa åtgärder kommer att vara intressanta att följa framgent.

Personliga kompetensprofiler, utvecklingsprogram och karriärplaner, finns till viss del inbyggd i medarbetarsamtalen, men det finns ingen enhetlig struktur för hur detta i praktiken görs på respektive arbetsplats. Alla medarbetarsamtal skall resultera i en personlig handlingsplan avseende personlig utveckling. Det finns även en mall för hur medarbetarsamtal skall bedrivas. Flera vittnar om att det på de större arbetsplatserna är svårt att hinna genomföra medarbetarsamtal så som är tänkt.

När det gäller utbildning utifrån organisationens och personalens dokumenterade behov, görs detta tydligt genom ledarskapsprogrammet. I annat fall går det inte lika tydligt att se ett mönster mellan behov och utbildning. Åmål genomför i samarbete med Säffle kommun, en ambitiös satsning på att utbilda alla chefer. Utbildningen löper under 1,5 år och omfattar två delar: chefsskap (kommunanknutet med avseende på regler och system) och ledarskap (personligt). Verksamhets specifika chefsgrupper från de olika kommunerna skapas.

Höga sjukskrivningstal och en ökad arbetsbörda i samband med ekonomiska nedskärningar har gjort att många kommuner intensifierat sitt arbetsmiljöarbete. I Åmål har det inte gjorts någon övergripande arbetsmiljöundersökning. Respektive verksamhet genomför däremot i flera fall sina egna undersökningar. Man formar även i mångt och mycket sina egna åtgärdsplaner. Den bild som framkommer vid intervjuerna är att hur arbetsmiljöarbetet genomförs varierar mycket mellan olika arbetsplatser och förvaltningar. Åmål planerar att genomföra en större arbetsmiljöundersökning i maj avseende psykosocial arbetsmiljö. Här finns några andra kommuner att hämta inspiration ifrån, t.ex. Umeå, Botkyrka, och Trollhättan.

Värt att nämna är Åmåls arbetsmiljöpris "Den goda arbetsplatsen". Genom detta pris kan kommunen uppmuntra goda idéer som förverkligas inom arbetsmiljöarbetet. Den arbetsplats som erhåller priset får även en prissumma på 15 000 kr.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?

- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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

TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till specifika verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast anpassade varianter av internationella system eller helt enkelt egenutvecklade modeller för förbättringsarbete. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan (SIQ), Uddevalla (balanserad styrning), Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001). Inom detta område har Åmål mycket att utveckla. Idag finns det endast verksamhetsspecifika system och dessa är inte alltid enhetliga inom respektive förvaltning.

Ett sätt att utveckla en organisation är att göra jämförelser med andra liknande verksamheter som bedrivs av andra kommuner eller privata utförare. Detta kan utnyttjas i större grad i Åmål. Samarbete sker i många fall inom Dalslands- och Fyrbodalsarbetet. Här sker i vissa fall lärande mellan kommunala jämförelser. Exempel som kan nämnas är gemensamma värderingsmätningar i Dalsland och samarbetet kring ekonomiska nyckeltal mellan 11 st Bohuslän- och Dalslandskommuner. Det mellan kommunala arbetet borde gå att utveckla mer med avseende på jämförelser. Det kan då handla om att plocka fram likvärdiga nyckeltal, göra analyser av verksamheter enligt en gemensam utvärderingsmodell, göra gemensamma kvalitetsundersökningar, m.m. Här finns en rik källa att ösa ur när det gäller att hitta inspiration i det arbete som bedrivs i de jämförande kvalitetsnätverk av kommuner som Sveriges Kommunförbund stöder. Åmåls samarbete med Säffle rymmer förutom möjligheter till samarbete kring service, stora möjligheter till ett jämförande och lärande samarbete.

I en stor organisation är det viktigt att det finns system som gör så att goda idéer och kompetens kan spridas och utvecklas. I Åmål finns några exempel på sådana system. Det finns i kommunen ett antal tvärssektoriella grupper som arbetar med och diskuterar utvecklingsfrågor. Exempel på sådana företeelser är utvecklingsgruppen, en grupp med unga anställda som diskuterar framtidsfrågor, internationella gruppen och webbgruppen. Dessa grupper skapar överföring av idéer och kompetens mellan förvaltningar. Det finns i kommunen en projektbank som gör att man kan få en överblick på de projekt som finns. Det gäller då projekt som har en definierad driftsbudget (se beskrivning område 3). Det finns enligt uppgift en separat bank inom barn- och ungdomsförvaltningen. Ett sätt att sprida erfarenheter från Åmåls EU-projekt görs genom att kommunen arrangerat en mässa som beskriver dessa EU-projekt.

Däremot finns i kommunen inget verksamhetssystem som på ett enhetligt och systematiskt sätt tillvaratar och sprider kunskap om styrdokument och rutiner som det finns värde i att alla känner till. Ett sådant system gör så att redan anställda, men framförallt nyanställda kan hitta nödvändig information kring vad och hur saker skall göras. Exem-



pel på hur ett sådant system kan organiseras kan fås i Trollhättans kommun och Larviks kommun i Norge.

Åmål har börjat att använda ett Intranät för att sprida information i organisationen. Idag finns det 250 användare i kommunen. Detta utgör ca 23 % av kommunens anställda. Denna siffra skulle behöva bli högre för att information via Intranät skulle kunna få ett brett genomslag. Inom Barn- och ungdomsförvaltningen används ett alternativt system för intern diskussion och information, "First Class". Detta system är tyvärr inte kompatibelt till det intranätsystem som används. Något som kan effektivisera informationspridandet inom organisationen, är att ett enhetligt system används för hela organisationen.

## **Område 8 Kommun 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?

Inom detta område når Åmål sitt bästa resultat. Kommunen arbetar mycket framsynt inom alla områden inom detta kriterium, kanske allra mest målinriktat när det gäller näringslivsutveckling och kommunens internationella kontakter. När det gäller kontakter med näringslivet, så har kommunen ett fast forum för samarbete kommun och näringslivet. Detta forum består av bl.a. kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunchef, Företagarnas riksorganisation, industriföreningen och handelsrepresentanter. I Åmål har startats ett projekt kallat Teknikcenter för att stödja kompetensutveckling, avknoppning och "outsourcing" i kommunen. Vidare finns projektet "Värmdal" som stödjer utveckling av nya företagsidéer och "Communicare next generation", ett EU-projekt som skall stödja ungdomar och ta tillvara deras idéer. Man planerar även att starta ytterligare ett projekt med samma målgrupp, "Ung kraft". Kommunen utnyttjar på ett mycket aktivt sätt sina vänortskontakter när det gäller att knyta kontakter för att "bära ut" kommunens företag. Här kan Åmål tjäna som förebild för många andra kommuner som endast har vänortsutbyte till att utbyta formella besök inom kommunorganisationen.

Åmål har förutom vänortsutbytet ett flertal samarbetsprojekt med andra länder i Europa. Några av dessa är "Lärande granskning" (Norge, Dalsland), ett Interreg IIIA projekt, Praktikutbyte (Karlbergsskolan, Wales, Teneriffa, Spanien), "Kulturell mångfald i det nya Europa" (Finland, Danmark, Tyskland), "Hästkraft", motor och hästsport (Norge), Demokratiutveckling (Bulgarien) och "Social kunskap i planeringen" (Estland). De flesta av projekten är EU-finansierade. Man är också medlem i CERN, ett regionalt samarbete med Italien och "Grenselandskommittén" (Norge).

Om något förbättringsområde skall nämnas i detta område, kan värdet av att ta fram en övergripande "kulturstrategi" för kommunen. Åmål arbetar redan idag med kulturfrågor på flera fronter med bl.a. en mycket aktiv kulturskola och ett spännande musikestetiskt program på gymnasiet. Det är däremot lite svårt att se vad kommunens långsiktiga strategi i kulturfrågor är. Det finns idag en kulturplan för skolan. Det kanske skulle finnas en för hela kommunen.

## Kommunens resultat per område och jämförelser med andra kommuner

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

KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor			
Åmåls kommun			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	16	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	18
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	20	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?	6
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	6	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	9
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	8
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	1	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	4
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	9	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	10
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	7	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	4,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	13	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	14
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	4	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	16
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	1	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	6
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	10,5	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	1
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	7.2 Strategisk serviceutveckling.	2
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	12
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	13	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	5
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	5
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	21	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	30
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	15	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	11
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	18	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	17
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	4	8.4 Kommunens internationella kontakter.	18
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	5,5		

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Åmåls resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Här finns även Säffle kommuns poäng redovisade.

<b>Kriterium</b>	<b>Sundsvall</b>	<b>Säffle</b>	<b>Trollhättan</b>	<b>Västerås</b>	<b>Åmål</b>
1	49	34	68	53	42
2	38	28,5	70	57,5	35
3	52	53	93,5	77,5	55,5
4	63,5	49,5	71,5	81	63,5
5	46	28	82	53	40
6	40	53,5	77	75,5	54,5
7	24	16	71	46	25
8	59	66	86	81	76
<b>Totalt</b>	<b>371,5</b>	<b>328,5</b>	<b>619</b>	<b>524,5</b>	<b>391,5</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 80-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner har utvärderats förutom Åmål: Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Västerås (2003). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.svekom.se](http://www.svekom.se).