

KommunKompassen

ANALYS AV

TJÖRNS KOMMUN

2017



Utvärderare:

Lars Strid, senior konsult (SKL), Lotta Ricklander, SKL och Lars Kolmodin, SKL



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Tjörns kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	16
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	20
4.	Översikt av poängfördelning.....	22

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 och 2016 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en 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 demokrati
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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 Tjörns kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Tjörns kommun genomfördes i september år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens nya kriterier. I den senaste uppdateringen av Kommunkompassen har det främst skett förändringar inom områdena 3, 5 och 7.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tjörns kommun har idag ett starkt varumärke kring kultur och natur vilket lett till en expansiv turistnäring. Kommunen har en positiv befolkningsutveckling med en låg arbetslöshet. Det är småföretagarverksamheten som präglar näringslivet med ca 2000 företag.

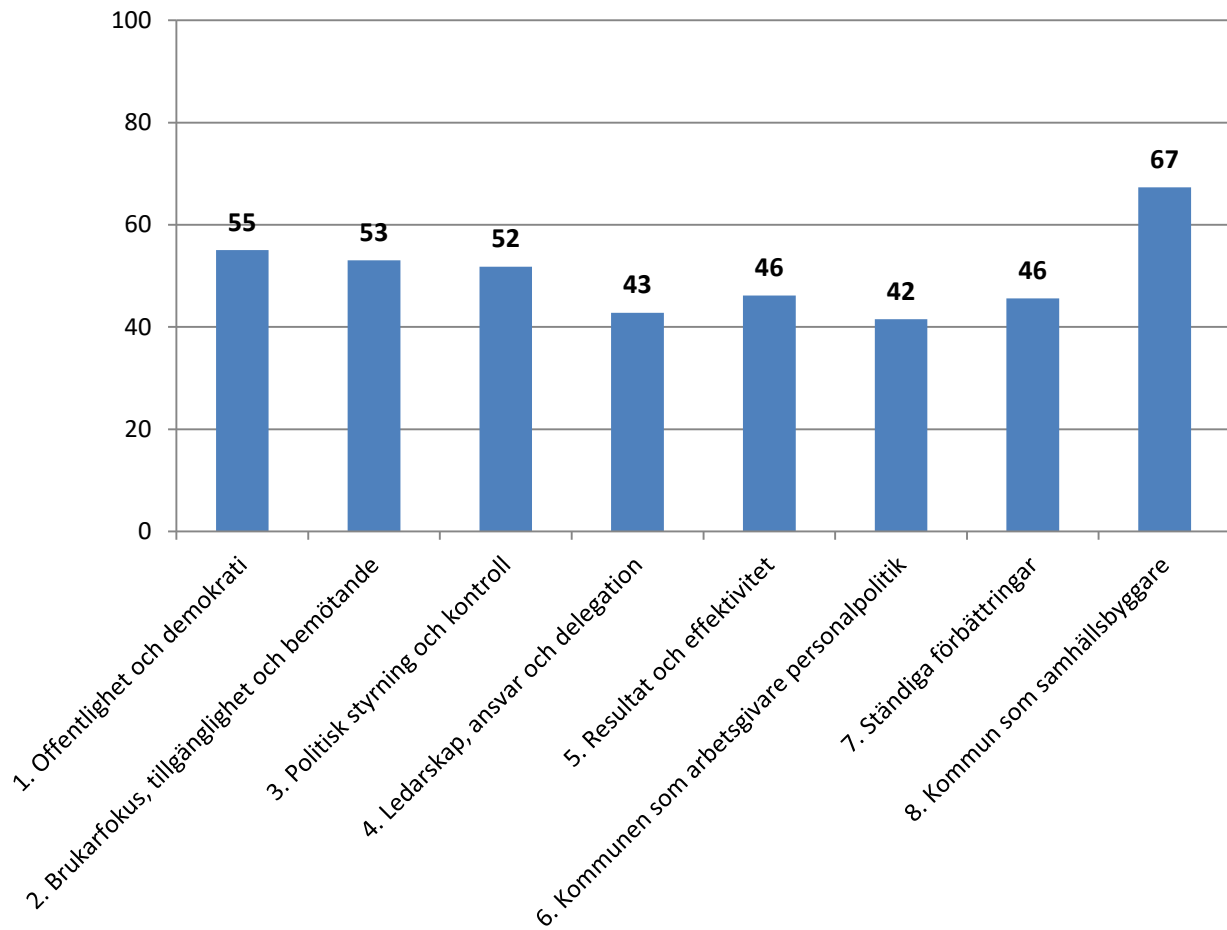
Kommunen antog 2015 en ny styrmodell som enkel och överskådlig. Ett utvecklingsområde inom detta är att göra målen tydligare och mer inriktade på verksamheterna samtidigt som den professionella styrningen bör tydliggöras. En sådan utveckling skulle kunna underlätta prioritering och öka kunskapen bland medarbetarna. Ett ökad fokus på regelbundna resultatdialoger inom organisationen öppnar samtidigt upp möjligheten att koppla det till ständiga förbättringar.

Mer fokus på verksamheternas resultat innebär även att jämförelser och skillnader inom kommuns enheter bör tydliggöras och vara utgångspunkt i förbättringsarbetet. I detta ligger ett eget lärande som kan stimulera till utveckling.

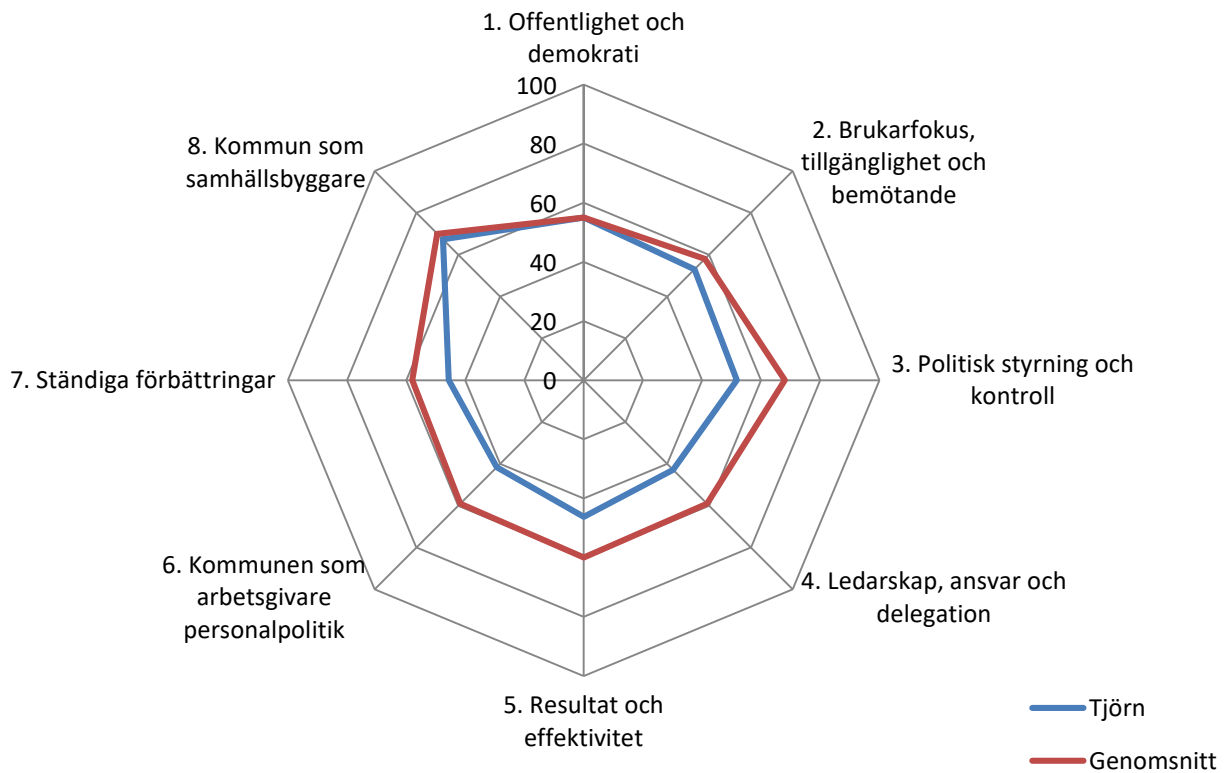
Tjörns kommun har många inslag i sin verksamhet som tyder på en modern utveckling. Utmaningen i framtiden är att få dessa komponenter att samverka och skapa en helhet. Utan att det blir tungt och oöverskådligt.

Nedan visas Tjörn kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.

Tjörns kommun 2017 - 404 p



I nedanstående diagram illustreras Tjörns kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2016 enligt den uppdaterade Kommunkompassen. Observera att underlaget till genomsnittet bygger på ett relativt litet antal kommuners resultat vilket påverkar genomsnittet.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner. Notera dock att Kommunkompassen har uppdaterats ett par gånger under de år den funnits vilket gör att resultaten inte alltid är jämförbara.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	55

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Tjörnbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

STYRKOR

- Handlingsplan för demokratiutveckling
- Tydlig och planerad informationsutgivning
- Information på webben kring protokoll, kallelser m.m. samt en mycket informativ kommundidning
- Websändningar av KF, Leta fram ärenden

- Presentationer av resultat i olika sammanställningar
- Användning av sociala media som informationskanal och dialogform.
- Arbetet med medborgardialog i bland annat fysisk planering såsom Culture Planning, Stråket med mera
- Medborgarundersökningar för att fånga invånarnas attityder.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Svårt att orientera sig inom resultatområdet. Behöver förenklas och förtydligas.
- Informera även om resultat när det gäller brukarundersökningar
- Publicering av resultaten av revisioner med rekommendationer av åtgärder efter behandling
- Mer jämförelser av resultat i förhållande till andra kommuner till kommuns medborgare
- Etisk kod och rutiner som gäller för alla medarbetare för att motverka korruption och oegentligheter
- Utveckla kontaktinformationen till politiker

Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarorientering• Tillgänglighet och bemötande• Information om service och tjänster• Brukarundersökningar• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering	53

Allmänt

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

STYRKOR

- Kommunen mäter tillgänglighet och bemötande inom KKiK
- Kriterium kring tillgänglighet och bemötande vid nyrekrytering samt löneutveckling
- Kundcenter med hög tillgänglighet och hantering av flera språk
- Överskådlig och tydlig e-service med många e-tjänster
- Brukarundersökningar utöver de nationella
- Användandet av andra metoder för att fånga brukares åsikter och synpunkter
- Kvalitetsdeklarationer inom ett stort antal verksamheter
- Ett kommunövergripande system för att fånga synpunkter och klagomål

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- En samlad strategi hur kommunen ska öka sitt fokus på brukare
- Utbildningar i tillgänglighet och bemötande för att stärka brukarfokus
- Utveckla informationen om resultat till brukare för att de ska kunna jämföra enheter
- Utveckla jämförelserna mellan kommunens olika serviceområden med exempelvis bemötande
- Utveckla uppföljningen och rapporteringen av kvalitetsdeklarationerna samt rutiner för hur synpunkts och klagomålshantering ska tas om hand
- Fortsatt utveckling av att tydliggöra tjänsternas innehåll för att skapa bra förväntningar

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	52

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

STYRKOR

- En ny styrmodell för att öka tydlighet
- En kommunövergripande vision och strategisk inriktning
- Kontinuerlig rapportering av resurser och resultat kring mål
- Analyser görs av rapporterade resultat och ekonomi
- Både formella och informella mötesarenor med politik och tjänstemän

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckling av värdegrundsarbetet inom kommun och de verksamheterna
- Fortsatt arbete med att mer fokusera på mål och reella resultat i verksamheterna
- Begränsa detaljstyrningen i olika aktiviteter i den politiska styrningen
- Förenkling av styrsystemet med ökat fokus på verksamhet, de grundläggande uppdragen

- Tydliggör skillnaden mellan det politiska styrsystemet och den professionella styrsystemet
- Tydliggör ansvar i de politiska målen mellan nämnder och KF
- Knyt ihop bolagen till den styrmodell som kommunen har. Rapportering av resultat i förhållande till mål.
- En kontinuerlig diskussion av roller mellan politiker och tjänstemän kring hur och vad frågor
- Fler nöjdhetsundersökningar av politiker för att förbättra samarbetet

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Enheternas ansvar• Tvärsektoriellt samarbete• Personligt ansvar och uppdrag för chefer• Kommunledningens kommunikation• Ledarutveckling	43

Allmänt

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

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

STYRKOR

- Chefsutvärderingar i medarbetarundersökningarna
- Regelbundna ledarforum med alla chefer
- Ledarutvecklingsprogram och traineeprogram inom regionen
- Relativt stor frihet för verksamheterna att hantera omfördelning med mera inom budget
- Intraprenader för att utveckla initiativkraft hos medarbetare

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- En övergripande strategi, personalpolicy, för ledarskap och ansvar i organisationen
- Utveckla sammanställningar över pågående kommunövergripande projekt för att kunna se utveckling och prioritering

- Gemensamma strukturer för tvärssektoriella projekt med ansvar, mål, uppföljning med mera
- Fortsatt arbete med att definiera och kartlägga övergripande processer
- Individuella chefskontrakt med fokus på resultatförbättringar
- Utveckla ledarskapet för att de ska vara bärare och föredömen av visionen, mål och värdegrund.
- Fortsatt utveckling av ledarskap med ev. andra verktyg, 360?
- Utveckla olika sett att uppmärksamma ett gott ledarskap - kunskapsförmedlande

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	46

Allmänt

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

STYRKOR

- Flera exempel på uträkning av tjänsternas kostnader, hemtjänststimme, skolpeng m.m.
- Uppföljning i regelbundna rapporter med resultat och måluppfyllelse i olika tidsintervaller
- Möjlighet för alla chefer att löpande följa resurser och resultat
- Resultatjämförelser med andra kommuner i KKiK, GR m fl.
- Stor samverkan med grannkommuner i förbund och andra former för effektivisering
- Stor samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att förbättra tjänsterna

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- En strategi för att utveckla resultatstyrningen kopplat till Mål och budget
- Stärka arbetet med effektivitet, dvs. resultatet i förhållande till kostnader
- Utveckla arbetet med jämförelser av de egna enheternas resultat
- Mer jämförelser av enheter med andra kommuners enheter

Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	42

Allmänt

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

STYRKOR

- Riktlinjer för rekrytering av medarbetare
- Friskvårdssatsningar för medarbetare
- Individuella utvecklingsplaner och medarbetarsamtal
- Kommungemensamma lönekriterier
- Regelbundna lönekartläggningar och därtill lönejusteringar
- Medarbetarundersökningar varje tredje år

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckla en övergripande personalpolicy för att personalpolitiska ställningstaganden ihopkopplad till medarbetarundersökningarna
- Utveckla kommunens arbete med Arbetsgivarvarumärke för att framstå som en attraktiv arbetsgivare

- Tydliggör kommunens kompetenssatsningar för att stärka arbetet med att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare
- Medarbetarutvecklingsprogram för att implementera kärnvärden, värdegrund och etik kod, med mera
- Utveckla arbetet med den ”arbetsnära kompetensutvecklingen”
- Kompetensutveckling för nyanställda för att ”lära jobbet” i respektive yrke
- Utveckla arbetet med det verksamhetsanpassade lönekriterierna kopplat till individen och gruppens prestationer
- Utveckla andra metoder för att bedöma och utveckla arbetsmiljön

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategiskt arbete med förbättringar• Analysarbete• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan• Metoder i förbättringsarbetet• Kreativitet och innovationer	46

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

STYRKOR

- Samverkan med andra kommuner i flera nätverk med syftet att förbättra
- Regelbundenhet i analysarbetet inom flera verksamheter
- En omfattande omvärldsspaning för att hitta goda exempel som kan inspirera det lokala förbättringsarbetet
- Flera exempel på lokala förbättringsarbeten
- Olika former av samverkan inom regionen (GR) på verksamhetsnivå

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Ta fram en övergripande strategi som knyter ihop det systematiska förbättringsarbetet i förhållande till det lokala arbetet

- Samordna förbättringsarbetet centralt och ge stöd till det lokala
- Utveckla arbetet med analyser av resultat och externa granskningar på olika nivåer
- Tydliggör kopplingen mellan analyser och genomförda förbättringar.
- Utveckla flera metoder för förbättra kvaliteten i det dagliga arbetet
- Spridning av goda exempel internt för eget lärande
- Ökat engagemang kring brukardeltagande och inflytande i fler tjänster.
- Uppmuntra och engagera anställda att komma med förbättringsförslag
- Sammanställa förbättringar och redovisa dessa intern och externt

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Miljöarbete• Hållbar utveckling	67

Allmänt

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

STYRKOR

- Strategi för samverkan med kulturlivet i det kulturpolitiska programmet
- Näringslivsstrategi för att stärka förutsättningarna för näringslivet
- En väl utvecklad samverkan med föreningsliv och civilsamhället – alla anläggningar drivs av dessa
- Samordning och inspiration och organisering av frivilliga med syfte att stärka tjänsterna
- Stark satsning på kulturen genom en mängd aktiviteter vilket skapat ett starkt varumärke av kommunen
- Gemensamma och återkommande kulturarrangemang med föreningslivet
- Brett stöd till näringslivet med bland annat kompetenshöjande åtgärder
- Många samverkande insatser med främst regionen för att stärka näringslivet
- Ett aktivt arbete med att skapa social hållbarhet utifrån samverkan med andra kommuner, myndigheter och organisationer

- Marknadsföringsplaner och en bred satsning på turism i samverkan med flera parter
- Kommunövergripande säkerhetspolicy och aktivt säkerhetsarbete
- Flera initiativ i det lokala miljöarbetet

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Strategi för samverkan med och stöd till frivilligkrafter
- Strategi/plan för det internationella utbytet och arbetet
- Utveckla arbetet för att motverka extremism och antidemokratiska rörelser

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Tjörns kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	70%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	70%
1.3	Informerar invånare om resultat?	12	25	48%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	16	30	53%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	3	10	25%
		55	100	55%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	48%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	64%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	20	44%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	15	20	75%
		53	100	53%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	7	15	49%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	10	25	38%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	10	25	41%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	75%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	65%
		52	100	52%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	70%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärssektoriellt samarbete?	5	20	26%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	34%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	6	20	29%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	12	20	61%
		43	100	43%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	3	15	20%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	9	20	43%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	40%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	69%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	38%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	85%
		46	100	46%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	3	15	20%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	12	20	60%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	8	25	33%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	70%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	5	15	36%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	25%
		42	100	42%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	8	15	55%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	13	25	54%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	61%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	5	20	23%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	7	20	36%
		46	100	46%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	8	15	55%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	15	83%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	77%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	65%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	60%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	7	15	48%
		67	100	67%