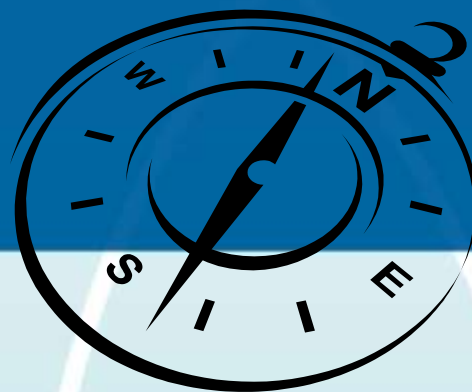


KommunKompassen

ANALYS AV

TRANÅS KOMMUN

2017



Utvärderare:

Lars Strid, senior konsult (SKL) och Anders Bergenek, Halmstad



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Tranås kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattande genomgång.....	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	12
	Område 5 Resultat och effektivitet	14
	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 Tranås kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

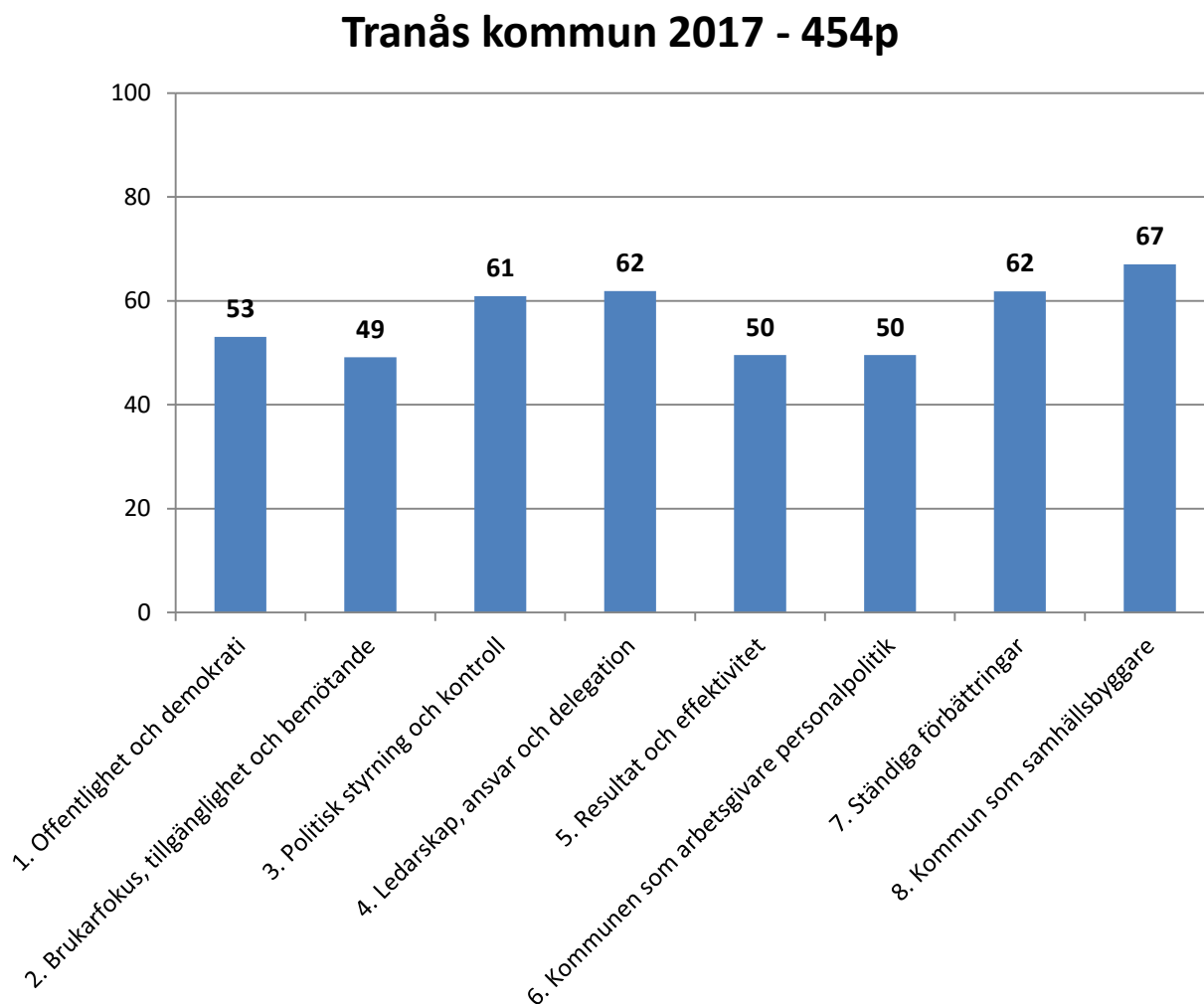
Utvärderingen

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

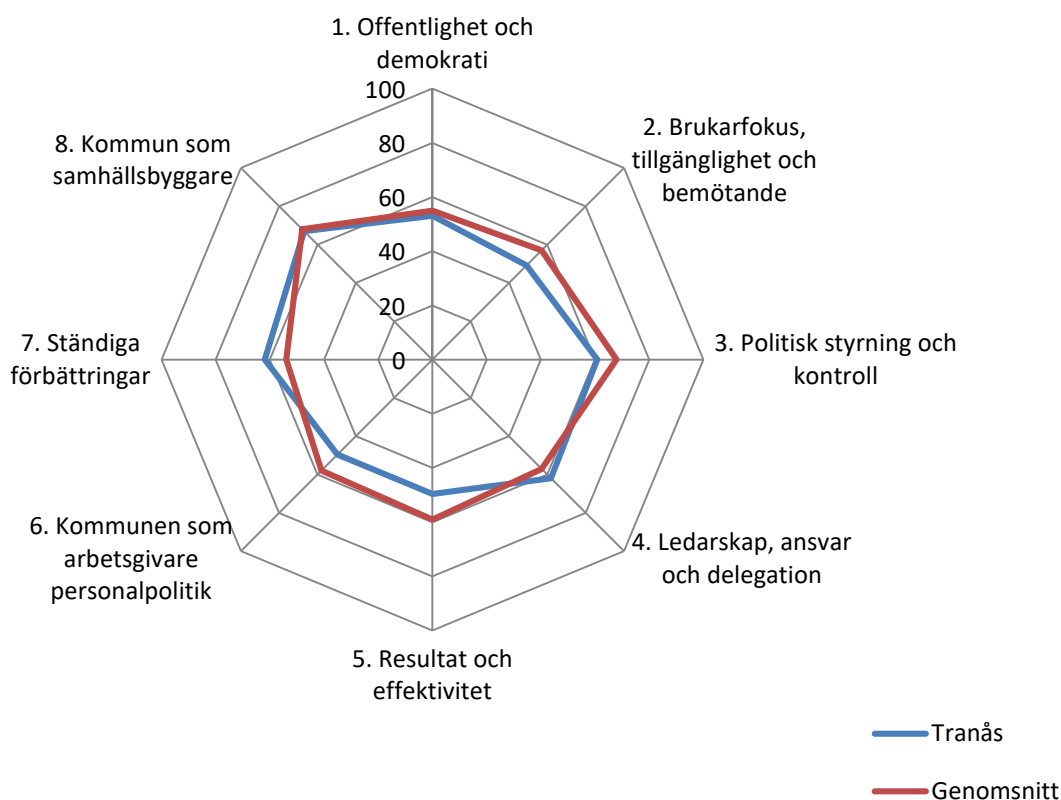
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Tranås kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Tranås 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	53

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Tranåsbornas 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

- Bra kontaktinformation till politiker
- Medborgarundersökningar för att fånga invånarnas attityder samt regelbundna undersökningar kring in- och utflyttning
- Tryckt information såsom ”Tranås Direkt” riktad till medborgaren om kommunen. Information om kommunen och vad som händer runt omkring
- Bokslut i Korthet, ”Händer i Tranås”. En populärversion av årsredovisningen.
- Websändningar av KF, lagrade och sökning i specifika ärenden

- Medborgarförslag som etablerade funktion för medborgare att kunna påverka.
- Etiska riktlinjer och rutiner för att motverka korruption
- Användning av sociala media som informationskanal och dialogform.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Resultaten av revisionens (verksamhetens) granskningar med rekommendationer av åtgärder efter behandling.
- Mer resultatredovisning av verksamheterna för medborgarna kopplat till en plan för information och kommunikation
- Fler jämförelser av kommunens resultat med andra kommuner för att kunna värdera
- Redovisning av resultaten av kommunens olika brukarundersökningar och medborgarundersökningar
- Utveckla fler dialoger riktat till olika invånargrupper för att fånga in specifika frågor
- Utforma en strategi för hur kommunen ska hantera sociala media i framtiden (information-dialog)
- Rutiner för anställda och medborgare att anmäla oegentligheter samt rutiner kring hantering av dessa

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	49

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

- Kommunens arbete med ”Ledstjärnan” med tydligt fokus på brukare samt regelbundna utmärkelser kopplat till detta
- Mätning av tillgänglighet i telefoni
- Systematiskt förbättringsarbete kring kommunens webb innehåll och olika stödfunktioner
- Överskådlig och tydlig e-service med många e-tjänster
- Flertalet brukarundersökningar utöver de nationella
- Servicekontor tillsammans med turistbyrå ger mycket hög tillgänglighet

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utbildningar i tillgänglighet och bemötande för att stärka fokus på brukare
- Tydligare fokus på tillgänglighet och bemötande vid nyrekrytering och löneutveckling

- Jämförelser av resultat i tillgänglighet och bemötande
- Jämförelser av enheters resultat med exempelvis brukarundersökningar samt verksamheternas innehåll
- Utveckla olika metoder för att fånga brukarnas synpunkter på tjänsterna
- Fortsatt arbete med att tydliggöra tjänsternas innehåll för att styra förväntningar
- Utveckla klagomål och synpunktshantering och dess rapportering

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	61

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

- Finns en tydlig struktur i styrmodell med visioner och mål. Styrkort för resp. nämnd.
- Utvecklingsstrategi som tydliggör mandatperiodens prioriteringar
- En kommunövergripande värdegrund Ledstjärnan och RAKT
- Tydlig koppling mellan kommunens styrsystem och bolagens i ägardirektiven
- Kontinuerlig rapportering av resurser och resultat kring mål
- Kontinuerliga revisioner av kommuns verksamheter
- En tydlig uppfattning av roller mellan politiker och tjänstemän kring hur och vad frågor
- Både formella och informella mötesarenor med politik och tjänstemän

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Förenkling av styrsystemet med ökat fokus på verksamhet
- Styrkorten med dess styrtal/indikatorer behöver få ett tydligare fokus på verksamheternas resultat. Vissa verksamheter saknas.

- Svårt att se vad gränsen går mellan det politiska styrsystemet och de professionella styrsystemet
- Tydligare koppling mellan KF:s prioriterade områden och bolagens styrkort
- Förbättra rapporteringen av olika enheters resultat till politiken
- Utveckla arbetet och rapporteringen med analyser av resultat
- Rapportera resultat som är jämförbara med andra kommuner samt att de är presenterade på tidsintervall
- Nöjdhetsundersökningar till politiker för att förbättra samarbetet med tjänstemannasidan

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	62

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

- En övergripande strategi för ledarskap utifrån värdegrunden
- Relativt stor frihet för verksamheterna att hantera omfördelning med mera inom budget
- Tydlighet i hantering överskott-underskott i budgeten
- Sammanställning av kommunövergripande projekt
- Flera kommunövergripande processer kartlagda
- Ledarutvecklingsprogram utifrån arbetet med RAKT
- Trainee program finns kopplat till regionen
- Regelbundna chefsforum med alla chefer

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Gemensamma strukturer för tvärsektoriella projekt med ansvar, mål, uppföljning med mera

- En strukturerad projektorganisation med bra projektöversikt. Se gärna på Örnsköldsviks ProjectCompanion
- Individuella chefskontrakt med fokus på resultatförbättringar
- Fortsatt utveckling av ledarskap med ev. andra verktyg, 360?
- Fortsatt arbete med att utveckla ledare som visionsbärare, mål och värdegrund.
- Fortsatt arbete med att definiera och kartlägga övergripande processer samt presentera dessa på ett pedagogiskt sätt

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	50

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

- Uppföljning av avvikelser kring resurser och resultat på verksamhetsnivå
- Möjlighet för alla chefer att kontinuerligt följa resurser och resultat
- Regelbundna mötesplatser för chefer att kontinuerligt diskutera resultat, analys och ev. åtgärder
- Utvecklad samverkan med grannkommuner för effektivisering inom flera verksamhetsområden
- Flera exempel på samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att förbättra tjänsterna

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Stärka arbetet med effektivitet, dvs. resultatet i förhållande till kostnader
- Uträkning av tjänsters kostnader, hemtjänststimme, skolpeng m.m.

- Utveckla resultatjämförelser med andra kommuner för att kunna värdera egna resultat samt hitta inspiration till resultatförbättringar
- En strategi för att utveckla resultatstyrningen kopplat till Utvecklingsstrategin
- Utveckla arbetet med jämförelser av de egna enheternas resultat

Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	50

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

- En övergripande personalpolicy i RAKT medarbetarskap som bygger på kommunens värdegrund
- Riktlinjer för rekrytering som tydliggör processen vid anställning
- Erbjuder kollektiva lösningar för att utveckla kommunen som attraktiv arbetsgivare
- Medarbetarsamtal och lönesamtal för alla anställda
- Kompetenssatsningar kopplat till metodiken kring Ständiga förbättringar
- Regelbundna medarbetarundersökningar
- Medveten och systematiskt satsning kring mångfald

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt utveckling av kollektiva lösningar för att utveckla kommunen som attraktiv arbetsgivare
- Tydliggör kommunens kompetenssatsningar för att utveckla arbetet med att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare

- Utveckla arbetet med den ”arbetsnära kompetensutvecklingen”
Kompetensutveckling för nyanställda för att ”lära jobbet” i respektive yrke
- Medarbetarutvecklingsprogram för att höja kompetens hos anställda kring kommuns prioriterade värdegrund och utvecklingsområden
- Kriterier (för alla verksamheter) som är knutna till individens/gruppens prestationer i förhållande till målen
- 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	62

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

- Central resurs i satsningen Ständiga förbättringar som organiserar och håller samman det övergripande förbättringsarbetet
- En omfattande omvärldsspaning hos verksamheterna för att finna goda exempel
- Samverkan i flera olika nätverk för diskutera förbättringar
- Flera exempel på lokala förbättringsarbeten
- Olika former av samverkan med forskning på verksamhetsnivå
- En egen granskningsmodell är under utvecklande som ska täcka hela kommunen under ett år

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Tydliggör hur den övergripande strategin med Ständiga förbättringar knyter ihop förbättringsarbetet i förhållande till verksamheternas resultat
- Tydliggör kopplingen mellan analyser och genomförda förbättringar.
- 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
- Olika former av samverkan med frivilliga (exempelvis Väntjänsten, Låna en Tranåsbo)
- Kommunen erbjuder föreningar uppdrag av olika kommunala skötselområden
- Erbjuder en mängd kulturella aktiviteter för barn och unga
- Regelbundna kontakter med kulturlivets aktörer samt upplåter lokaler till kulturlivet
- Gemensamma och återkommande kulturarrangemang med föreningslivet
- Utvecklad samverkan med näringslivet i det gemensamma Tranås United
- Brett stöd till näringslivet med bland annat kompetenshöjande åtgärder
- Utvecklad samverkan med näringslivet samt kringliggande kommuner kring turism
- Internationellt arbete som viktigt fokusområde kopplat till styrkort.
- Flera exempel på utvecklingsarbete som finansierats av EU
- Ett utvecklat arbete med säkerhet och beredskap

- Ett genomtänkt arbete för att motverka extremism och antidemokratiska rörelser

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Strategi för samverkan med och stöd till frivilligkrafter
- En övergripande strategi/plan för arbetet med att skapa hållbar utveckling (miljö-ekonomi-socialt)
- Gemensamma utvecklingsprojekt med andra kommuner på internationell basis

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Tranås 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?	8	15	50%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	68%
1.3	Informeras invånare om resultat?	12	25	47%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	17	30	58%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	3	10	30%
		53	100	53%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	58%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	12	20	58%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	20	43%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	4	20	20%
		49	100	49%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	80%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15	25	61%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	10	25	38%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	76%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
		61	100	61%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	10	10	95%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	57%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	43%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	12	20	58%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	13	20	63%
		62	100	62%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	55%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10	20	50%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	10	20	50%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	5	20	23%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	68%
		50	100	50%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	9	20	45%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	41%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	60%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	69%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		50	100	50%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	14	15	95%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	19	25	74%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	57%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	48%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	42%
		62	100	62%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	65%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	15	63%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	86%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10	15	68%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	69%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	63%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	8	15	55%
		67	100	67%