

# KommunKompassen

ANALYS AV

HUDDINGE KOMMUN

2017



Utvärderare:

Lars Strid, senior konsult (SKL), Anna Eklöf, SKL och Leif Eldås, SKL



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Huddinge 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 Huddinge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

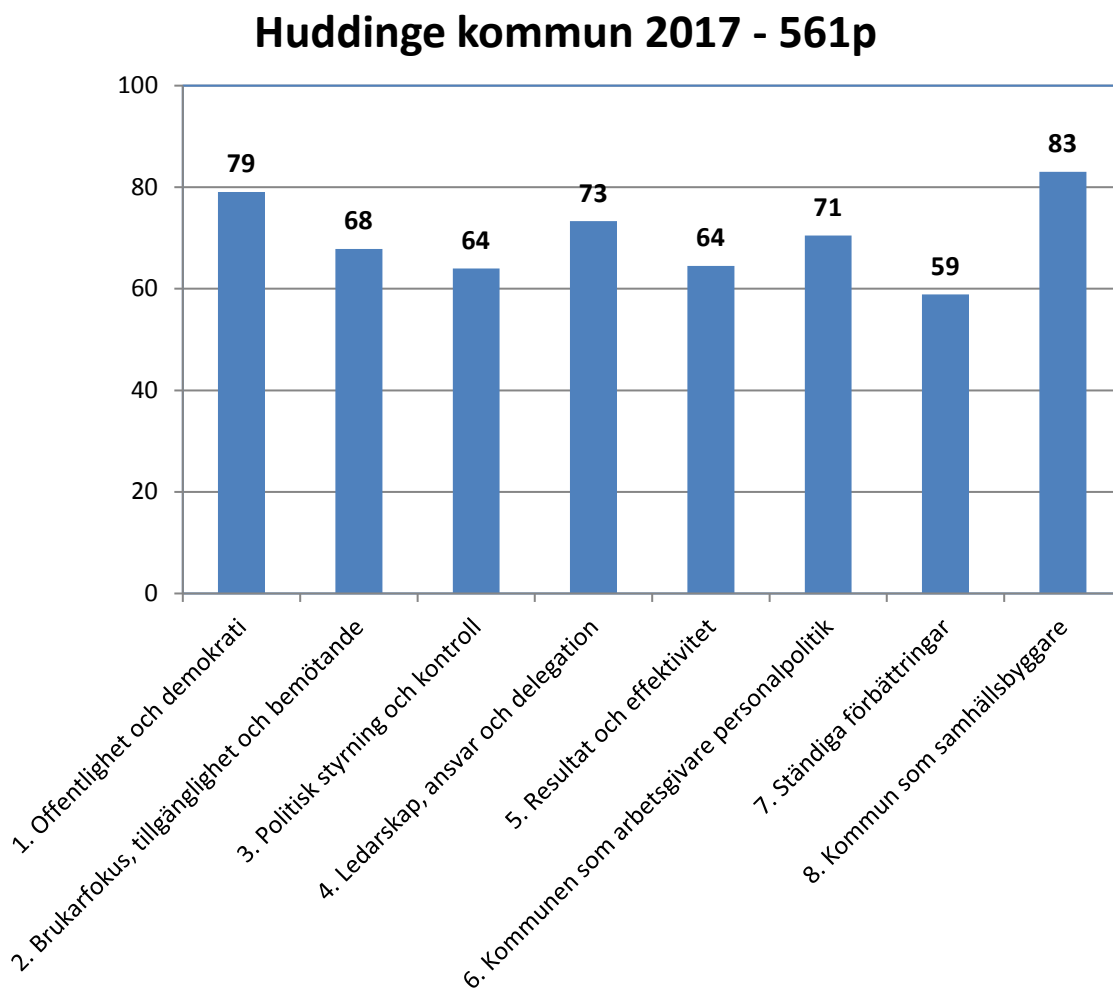
### Utvärderingen

Utvärderingen av Huddinge kommun genomfördes i mars år 2017 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2006. Efter 2006 har Kompassen reviderats två gånger vilket gör att resultaten inte kan jämföras. I den senaste uppdateringen av Kommunkompassen har det främst skett förändringar inom områdena 3, 5 och 7.

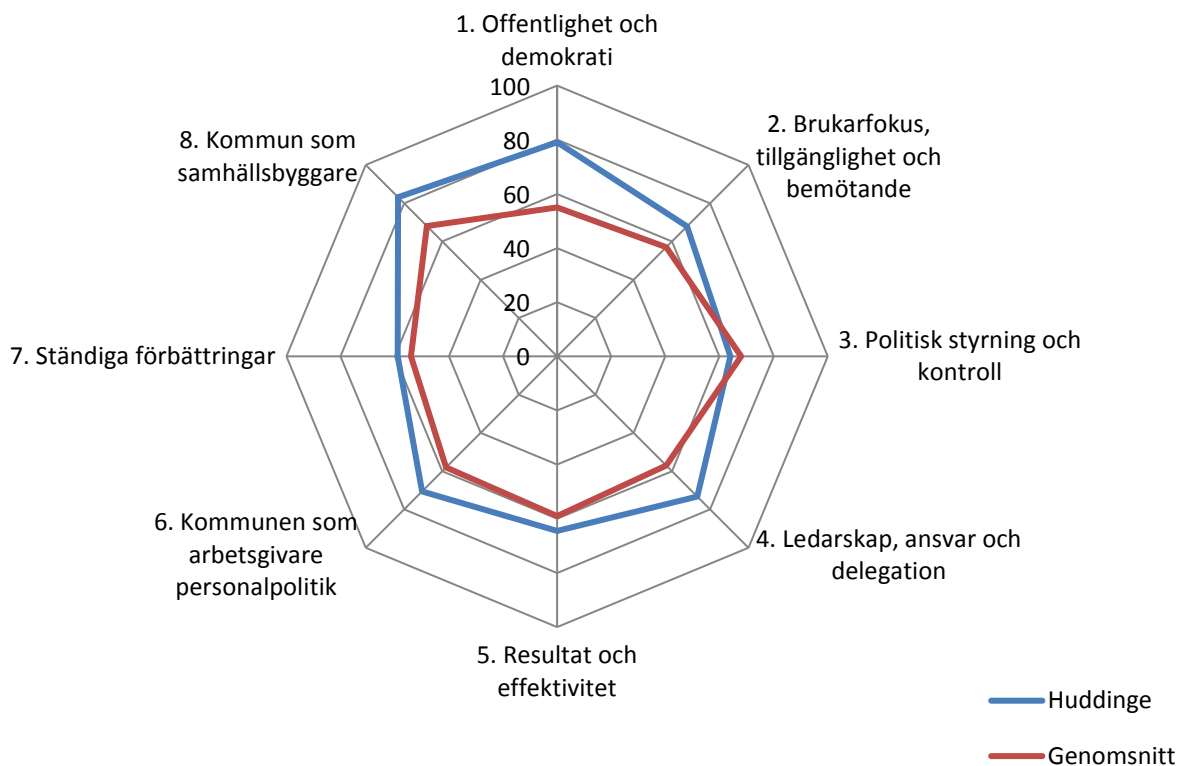
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Huddinge kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Huddinge 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](http://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"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	79

#### Allmänt

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

- Information om politik på webben kring protokoll, kallelser m.m.
- Tryckt information såsom "Vårt Huddinge" riktad till medborgaren om kommunen.  
Bland annat Årsberättelse.
- Webbsändningar av KF, intervjuer innan sammanträdena
- Användning av sociala media som informationskanal och dialogform. Hög nivå på strategi/systematik i arbetet med sociala medier. Jour och beredskap på helger

- Resultat av flera undersökningar i Jämförelsetjänsten
- Resultaten av revisionens (verksamhetens) granskningar med rekommendationer av åtgärder efter behandling.
- Medborgardialoger kring den fysiska planeringen i exempelvis Flemingsberg
- Flera kanaler för invånare att kommunicera med politiker såsom exempelvis medborgarförslag, demokratidagar, öppna nämndsmöten, frågestund på KF
- Bra kontaktinformation till politiker
- Medborgarundersökningar och den egna "Befolkningsundersökningen" för att fånga invånarnas attityder.
- Etisk kod som gäller för alla medarbetare för att motverka korruption

#### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Fortsatt utveckling av strategin för demokrati kopplat till strategi för information
- Websändningar av KF. Leta fram ärenden
- Mer jämförelser av resultat i förhållande till andra kommuner som information till medborgare
- Utvecklandet av medborgardialog inom flera områden

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarorientering</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	68

### 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
- Utvärdering och föredömlig utveckling av webben
- Innehållsrik och tydlig jämförelsetjänst på webben som innehåller jämförelser på enhetsnivå där resultat från brukarundersökningar ingår
- Många exempel på att kommunen tar fram informationsmaterial i olika typer av media för specifika grupper
- Serviceenhet som hanterar många språk
- Överskådlig och tydlig e-service med många e-tjänster
- Flertalet brukarundersökningar utöver de nationella
- Flera metoder används för att få fram brukarnas synpunkter



## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- En samlad strategi hur kommunen ska öka sitt fokus på brukare, där brukare görs till huvudperson och där nedanstående komponenter samverkar utifrån nuläge och framtida steg. En idé om hur både strukturer och kultur vävs ihop.
- Utbildningar i tillgänglighet och bemötande för att stärka brukarfokus
- Tydligare kriterium kring tillgänglighet och bemötande vid nyrekrytering samt löneutveckling
- Utveckla jämförelserna mellan kommunens olika serviceområden med exempelvis bemötande (även på enhetsnivå)
- Utveckla klagomål och synpunktshanteringen samt dess rapportering

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul>	64

#### 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 målstyrning. 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 "PUFFen"
- Kommungemensamma värden i form av kärnvärden och etisk kod
- Kontinuerlig rapportering av resurser och resultat kring mål
- Analyser görs av rapporterade resultat och ekonomi
- Resultat rapporteras i förhållande till andra kommuners resultat samt tidsaxlar
- En tydlig uppfattning av roller mellan politiker och tjänstemän kring hur och vad frågor
- Både formella och informella mötesarenor med politik och tjänstemän

#### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt utveckling av värdegrundsarbetet inom verksamheterna
- De flesta målen anger inriktning. Behöver utvecklas och konkretiseras för att kunna utvärderas. Kausalitetsproblem.

- Förenkling av styrsystemet med ökat fokus på verksamhet
- Tydliggör ansvar för de politiska målen mellan nämnder och KF
- Svårt att se vad gränsen går mellan det politiska styrsystemet och de professionella styrsystemet
- Antalet övergripande mål är begränsat men nämndernas tillkommer. Många verksamheter saknar mål
- Knyt bolagen till den styrmodell som kommunen har. Rapportering av resultat i förhållande till mål.
- Öka politikernas kunskap om de operativa verksamheterna genom exempelvis regelbundna besök
- Fler nöjdhetsundersökningar till politiker för att förbättra samarbetet

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li><li>• Enheternas ansvar</li><li>• Tvärsektoriellt samarbete</li><li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li><li>• Kommunledningens kommunikation</li><li>• Ledarutveckling</li></ul>	73

### 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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### STYRKOR

- En övergripande strategi, personalpolicy, för ledarskap och ansvar i organisationen
- Relativt stor frihet för verksamheterna att hantera omfördelning med mera inom budget
- Projektkontor med stödverktyg för att ge helhetsbild av projektverksamheten
- Gemensamma strukturer för tvärsektoriella projekt med ansvar, mål, uppföljning med mera
- Chefsutvärderingar i medarbetarundersökningarna
- Ledarutvecklingsprogram och det "Transformerade ledarskapet"
- Stöd för ledare i hjälpen att hantera problem i ledarskapet
- Regelbundna träffar med alla chefer
- Samverkan kring ledarskapsförberedande program med andra kommuner och Brandför-svar.
- Trainee program finns

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Fortsatt påbörjat arbete med 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
- Fortsatt utveckling av ledarskap med ev. andra verktyg, 360?
- Utveckla andra sätt att uppmärksamma ett gott ledarskap - kunskapsförmedlande
- Fortsatt arbete med att utveckla ledare som visionsbärare, mål och värdegrund.

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li><li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li><li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li><li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li><li>• Jämförelser</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	64

### 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

- Uträkning av flera tjänsters kostnader, hemtjänststimme, skolpeng m.m.
- Uppföljning i regelbundna rapporter med resultat och måluppfyllelse i olika tidsintervaller
- Resultatjämförelser med andra kommuner i KKiK, Södertörnsnätverket m fl.
- Utvecklad 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. En nulägesanalys av hur långt man kommit i sitt arbete med resultatstyrning och vilka steg man behöver ta i framtiden för att effektivt kunna allokera resurser.

- Stärka arbetet med effektivitet, dvs. resultatet i förhållande till kostnader
- Utveckla arbetet med jämförelser av de egna enheternas resultat
- Jämförelser av enheter med andra kommuners enheter
- Flera exempel på uträkning av tjänsternas kostnader

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	71

### 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 som tydliggör de personalpolitiska ställningstaganden och som kopplas till medarbetarundersökningarna
- Kommunens arbete med Arbetsgivarvarumärke för att bli en attraktiv arbetsgivare
- Förmånsmeny för alla anställda
- Kartläggning av kompetensutvecklingsbehov inom verksamheterna
- Medarbetarsamtal och utvecklingssamtal för alla anställda
- Regelbundna lönekartläggningar och därtill lönejusteringar
- Medarbetarundersökningar varje år med hög svarsfrekvens.
- Systematiskt arbete med mångfald utifrån etnicitet och genus



## FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- 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 implementera kärnvärden, värdegrund och etik kod, med mera
- Utveckla arbetet med det lokala lönekriterierna kopplat till individen och gruppens prestationer
- Utveckla andra kompletterande metoder för att bedöma och utveckla arbetsmiljön, exempelvis kollegiegranskningar, kulturanalyser, FAS-spel, etc.

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiskt arbete med förbättringar</li><li>• Analysarbete</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Metoder i förbättringsarbetet</li><li>• Kreativitet och innovationer</li></ul>	<b>59</b>

### 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 som organiserar och håller samman det övergripande förbättringsarbetet
- Flera exempel på lokala förbättringsarbeten
- En omfattande omvärldsspaning för att hitta goda exempel som kan inspirera det lokala förbättringsarbetet
- Olika former av samverkan med forskning på verksamhetsnivå
- Finns flera olika former av förbättringsarbete i de olika verksamheterna

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

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

- Tydliggör kopplingen mellan analyser och genomförda förbättringar.
- Spridning av goda exempel internt för eget lärande
- Utveckla arbetet med externa granskningar på olika nivåer
- 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"><li>• Strategier för samhällsbyggande</li><li>• Samarbete med civilsamhället</li><li>• Samarbete med kulturlivet</li><li>• Stöd till näringslivet</li><li>• Internationella kontakter</li><li>• Miljöarbete</li><li>• Hållbar utveckling</li></ul>	83

### 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
- Frivilligsamordnare för att organisera frivilliga med syfte att stärka tjänsterna
- Erbjuder och uppmuntrar till att föreningar och civilsamhället tar uppdrag
- Regelbundna kontakter med kulturlivets aktörer samt upplåter lokaler till kulturlivet
- Erbjuder en mängd kulturella aktiviteter för barn och unga
- Krishanteringsplan för kommunen
- Gemensamma och återkommande kulturarrangemang med föreningslivet
- Brett stöd till näringslivet med bland annat kompetenshöjande åtgärder
- Strategi för det internationella arbetet
- Internationellt utbyte inom arbetet med ungdomar och fritidsgårdar. Samverkan med turkiska kommuner.
- Flera exempel på utvecklingsarbete som finansierats av EU

- Strategi med flera initiativ i det lokala miljöarbetet
- Ett aktivt arbete med att skapa social hållbarhet utifrån samverkan med andra kommuner, myndigheter och organisationer
- Samverkan med BRÅ som en viktig del för att skapa trygghet

### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Strategi för samverkan med och stöd till frivilligkrafter
- Utveckla samverkan med näringslivet kring turism
- Utveckla arbetet för att motverka extremism och antidemokratiska rörelser

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	70%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	18	20	89%
1.3	Informeras invånare om resultat?	21	25	85%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	23	30	75%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	7	10	70%
		<b>79</b>	<b>100</b>	<b>79%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	11	25	43%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	19	20	94%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	16	20	79%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	20	60%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	10	15	69%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	7	25	29%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	64%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	94%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	12	15	78%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	60%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	15	20	75%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	81%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	18	20	91%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	55%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	11	20	57%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	42%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	14	15	92%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	13	20	64%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	14	20	68%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	58%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	80%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	12	15	80%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	8	10	80%
		<b>71</b>	<b>100</b>	<b>71%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	77%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	18	25	72%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	15	20	73%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	3	20	14%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>



<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	65%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	15	84%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	95%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	92%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	86%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	76%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	13	15	85%
		<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>