

# KommunKompassen

ANALYS AV

ARBOGA KOMMUN

2016



Lars Strid, SKL

Anna Ekelöf, SKL,

Linda Persson-Melin, SKL

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Arboga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	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 .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	15
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	17
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	19
4.	Översikt av poängfördelning.....	21

# 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 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. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. 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 Arboga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

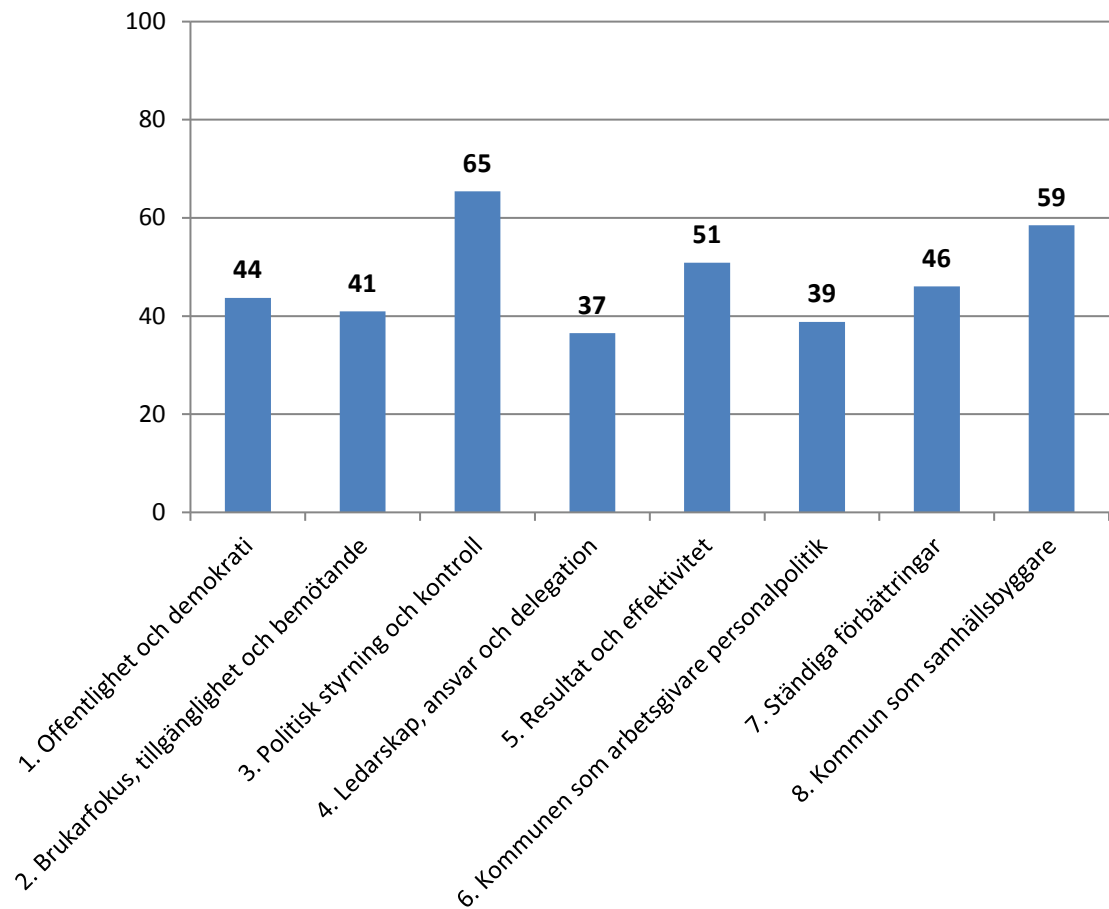
### Utvärderingen

Utvärderingen av Arboga kommun genomfördes i oktober 2016 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. 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

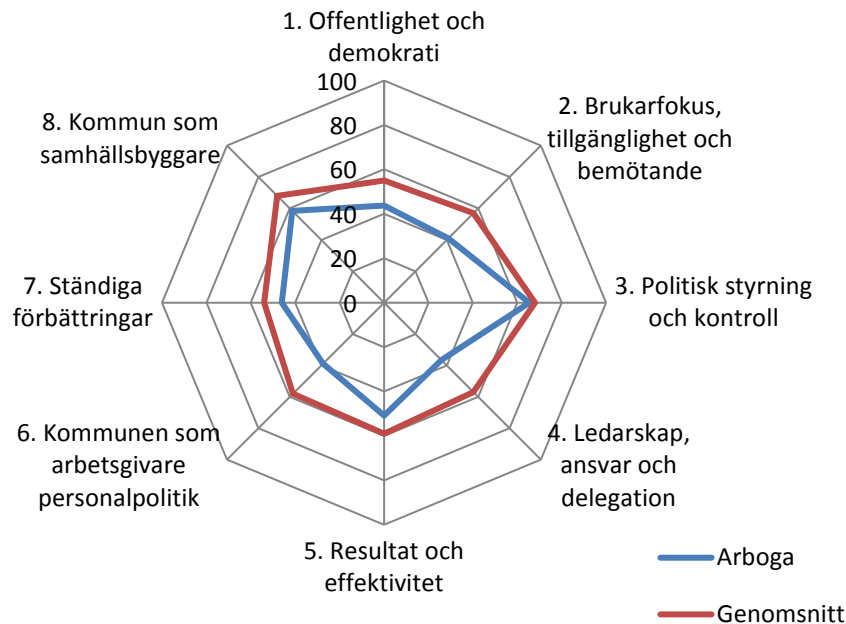
Nedan visas Arbogas totalpoäng samt poängfördelningen per område.

### Arboga kommun 2016 - 381 poäng



Arboga genomförde som en av de första kommunerna i landet den nya uppdateringen av Kommunkompassen. Det finns därmed få kommuner än så länge som resultaten kan jämföras emot. Den nya uppdateringen är mer krävande och SKL:s undersökande team uppskattar att man bör

lägga på ca 60-70 poäng för att kunna göra en ungefärlig bedömning av den tidigare Kommunkompassen. Genomsnittet för hittills genomförda undersökningar av Kompassen är 476 poäng och inlagt i nedanstående diagram. Vår bedömning är att Arboga i en jämförelse hamnar i ungefär den genomsnittliga poängsumman för kommuner som genomför Kompassen för första gången. I diagrammet är den nuvarande poängsumman inlagd.



### 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.

## Sammanfattande kommentar

Arboga kommun genomförde sin första Kommunkompass i oktober 2016. Kommunen var en av de första kommunerna i landet som utvärderades efter den uppdaterade och mer krävande versionen av Kompassen. Kommunens resultat 2016 med 381 poäng kan därför enbart jämföras med ett mindre antal nyligen genomförda Kommunkompasser. SKL:s utvärderingsteam uppskattar att skillnaden mellan den nya och äldre Kompassen är cirka 60-70 poäng. Detta skulle ha inneburit för Arboga ett tillägg med motsvarande siffror och man hamnar på cirka 440-460 poäng. För en första utvärdering av Kompassen är detta ett bra resultat.

Det är tre områden som sticker ut med speciellt goda resultat. Det är områdena «Politiskt styrning och kontroll», «Resultat och effektivitet» och «Kommunen som samhällsbyggare». Inom övriga områden finns resultat som pendlar mellan 37 till 56 poäng av maximalt 100 poäng. Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid. 21.

Utvärderarnas intryck är att kommunen genomgår en stor förändring i sitt arbete kring styrning och ledning. Ett medvetet val att fokusera på resultat och förbättringsarbete präglar de studerade dokumenten och de intervjuer som genomfördes. Organisationen präglas av en mycket positiv inställning och en god samarbetsanda som skapar en bra grund till det fortsatta förbättringsarbetet. Samtidigt är man medveten om de utmaningar som finns och att det är en ständigt pågående förbättringsarbete.

Vid besöket kunde vi konstatera att det pågår flera förändringar som kommunen påbörjat men som ännu inte fullt genomförts. Detta har vi inte dokumenterat i rapporten men detta kommer säkerligen ge ett ännu bättre resultat i framtiden. Vi vill därför starkt rekommendera kommunen att fortsätta sitt förbättringsarbete i de områden som nämnts under utvärderingen.

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och invånarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	44

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Arbogainvånarnas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då 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.

Webbsändningar av KF

Användning av sociala media

Information om jämförelser och resultat på webben

Medborgarundersökningar

#### Förbättringsområden

Strategi för att demokratiutveckling

Strategi för information/kommunikation till medborgare

Populärversioner av resultat, handlingar m m

Utvecklandet av medborgardialog inom flera områden

Arbetet med etik och etiskt förhållningssätt

Mer tryckt information riktad till medborgaren om kommunen



## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	2016
<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>	41

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är vikta 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 skall 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

Utvärdering och utveckling av webben

Medborgarkontor och ökad service till medborgare

Överskådlig och tydlig e-service

Flertalet brukarundersökningar utöver de nationella

Jämförelser av resultat med andra kommuner

System för synpunkts- och klagomålshantering

### Förbättringsområden

En samlad strategi hur kommunen ska öka sitt fokus på medborgarna

Utbildningar i tillgänglighet och bemötande för att stärka brukarfokus

Utveckla introduktionsutbildningarna kring brukarfokus

Utveckla jämförelserna mellan kommunens olika enheter

Använda andra metoder än brukarundersökningar för att få kunskap om brukarnas synpunkter

Tydliggör tjänsternas innehåll för att skapa bra förväntningar

Förbättra rapportering av klagomål och synpunktshanteringen

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2016
<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>	65

#### 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 skall 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 relativt nyligen framtagen styrmodell med visioner och mål

Rapportering av resurser och resultat kring mål

KF:s analysrapport och Utvecklingsgruppens arbete

Rapportering av resultat med jämförelser och tidsaxel

Tydliga roller mellan politiker och tjänstemän kring hur och vad frågor

#### Förbättringsområden

Fortsatt utveckling av värdegrundsarbetet

Tydliggör ansvar i de politiska målen mellan nämnder och KF

Konkretisera ytterligare de politiska målen

Knyt ihop bolagen till den styrmodell som kommunen har

Utveckla målvärden och analyser

Fortsatt diskussion kring vad och hur frågor

Nöjdhetsundersökningar av politiker för att förbättra samarbetet

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2016
<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>	37

### Allmänt

I svenska 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

Ledarutvecklingsprogram på länsnivå och lokal nivå (Arbogachef)

Samverkan kring ledarskapsfrågor inom VKL – ex. aspirantprogram

### Förbättringsområden

En övergripande strategi för ledarskap och ansvar i organisationen

Sammanställningar av kommunövergripande projekt för att se prioriteringar

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

Individuella chefskontrakt med fokus på resultatförbättringar

Ledare som visionsbärare, mål och värdegrund.

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2016
<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>	51

### Allmänt

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 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

En strategi för att utveckla resultatstyrningen i de s k måltavlorna

Analysrapporter och gemensam Utvecklingsgrupp

Uppföljning i regelbundna rapporter i olika tidsintervaller

Resultatjämförelser med andra kommuner i KKiK och VKL

Utvecklad samverkan med grannkommuner i förbund och andra former för effektivisering

### Förbättringsområden

Stärka arbetet med effektivitet, dvs. resultatet i förhållande till kostnader

Jämförelser på enhetsnivå

Jämförelser av enheter med andra kommuners enheter

Tjänsternas kostnader

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	2016
<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>	39

### 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

Medarbetarsamtal och utvecklingssamtal för alla anställda

Regelbundna lönekartläggningar och därtill lönejusteringar

Medarbetarundersökningar vart annat år.

Alla anställda har lönesamtal

### Förbättringsområden

Utvecklande av en övergripande personalstrategi för att utveckla sin resurs

Utveckla arbetet med att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare

Regelbunden kartläggning av kompetensbehov i hela kommunen

Budgetering av kompetensutveckling för att se kommunens satsningar

Kompetensutveckling för nyanställda för att "lära jobbet" i respektive yrke

Medarbetarutvecklingsprogram för att implementera värdegrund med mera

Utveckla andra metoder för att bedöma och utveckla arbetsmiljön

Arbetet med mångfald i organisationen



## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiskt förbättringsarbete</li><li>• Verksamheternas förbättringsarbete</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Metoder inom förbättringsarbetet</li><li>• Kreativitet och innovationer</li></ul>	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

Utvecklingsgruppens arbete med att identifiera förbättringar

Analysrapporter och strategiska planer på olika nivåer

Omvärldsspaningar efter goda exempel i andra kommuner

Samverkan med andra kommuner i flera nätverk med syftet att förbättra

### Förbättringsområden

Ta fram en övergripande som knyter ihop det systematiska förbättringsarbetet i förhållande till modellen

Metodiken kring förbättringsarbetet i de olika tjänsterna

Spridning av goda exempel internt för eget lärande

Externa granskningar på enhetsnivå

Ökat 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	2016
<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>	59

### 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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Styrkor

Strategi för arbetet med näringslivet

Krishanteringsplan för kommunen

Erbjuder och uppmuntrar till att föreningar och civilsamhället tar uppdrag

Upplåter lokaler till kulturlivet

Gemensamma och återkommande kulturarrangemang med föreningslivet

Stöd till nyföretagande i olika former

Samarbete med företag (SAAB) och gymnasieutbildning

Strategi med flera initiativ i det lokala miljöarbetet

Samverkan kring trygghet och brottsförebyggande

### **Förbättringsområden**

Strategi för samverkan med frivilligkrafter och kulturliv

Utveckla samverkan näringslivet kring turism

Utveckla samverkan när det gäller internationella kontakter för att få inspiration

Utveckla arbetet för att motverka extremism och antidemokratiska rörelser

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Arboga 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?	2	15	15%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	12	20	58%
1.3	Informeras invånare om resultat?	13	25	51%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	16	30	52%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	2	10	17%
		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>44%</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?	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	7	25	27%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	12	20	58%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	53%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9	20	45%
		<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</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?	8	15	52%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15	25	59%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	63%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	92%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65%</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?	5	15	30%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4	10	35%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	2	20	10%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	22%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	9	20	47%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	14	20	69%
		<b>37</b>	<b>100</b>	<b>37%</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	50%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	7	20	35%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	39%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	71%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	44%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</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?	5	15	30%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	5	20	23%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	40%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	58%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	7	15	48%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	39%
		<b>39</b>	<b>100</b>	<b>39%</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?	10	15	68%
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?	13	20	64%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	5	20	25%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	0	20	0%
		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</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?	9	15	58%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	15	68%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	11	15	76%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	74%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	2	10	21%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	63%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	6	15	38%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>