

# KommunKompassen

ANALYS AV

HELSINGBORGS STAD

2014



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

Utvärderare:  
Lars Strid, SKL  
Anders Dryselius, Hylte kommun

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	4
2	Helsingborgs Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång.5	
	Utvärderingen.....	5
	Sammanfattning av resultat.....	5
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	14
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	15
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	17
4.	Översikt av poängfördelning.....	18

# 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 utvecklings-trender 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 og 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
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- 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.

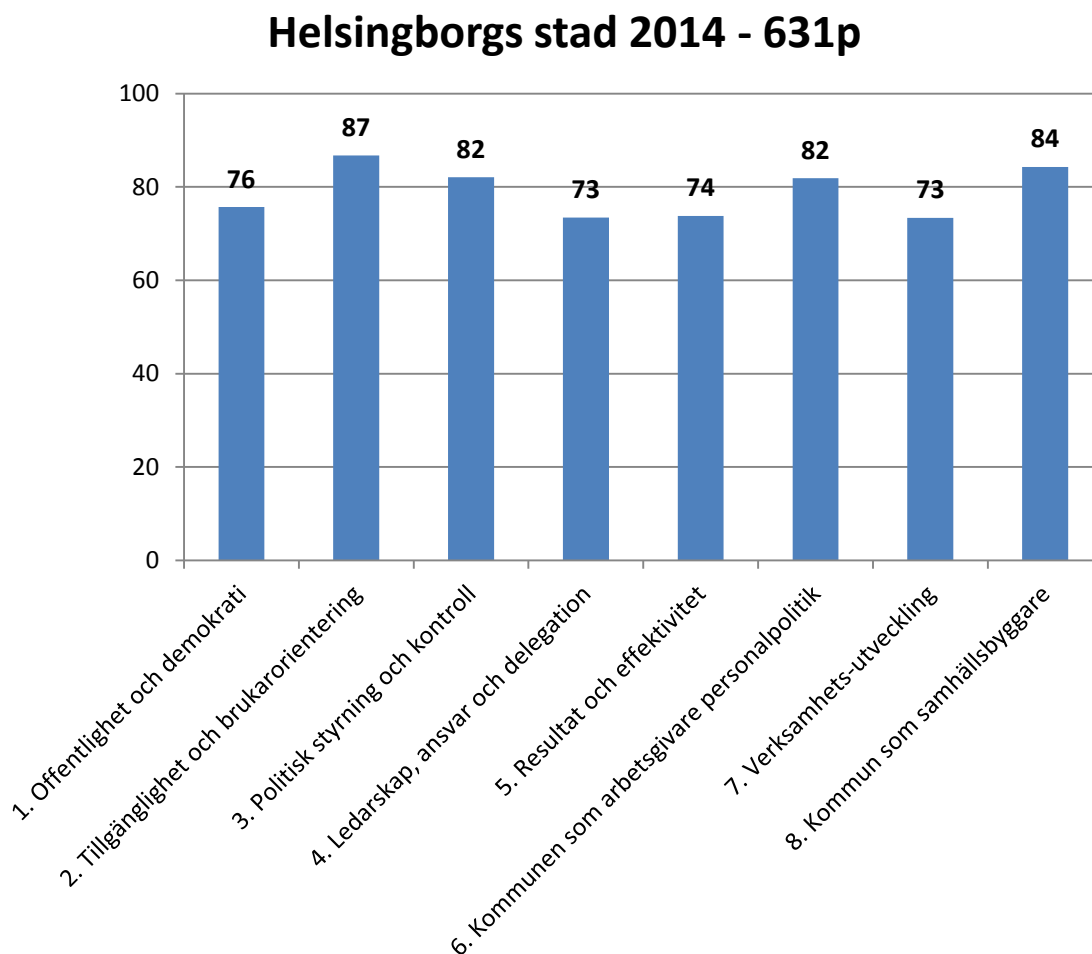
## 2 Helsingborgs Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

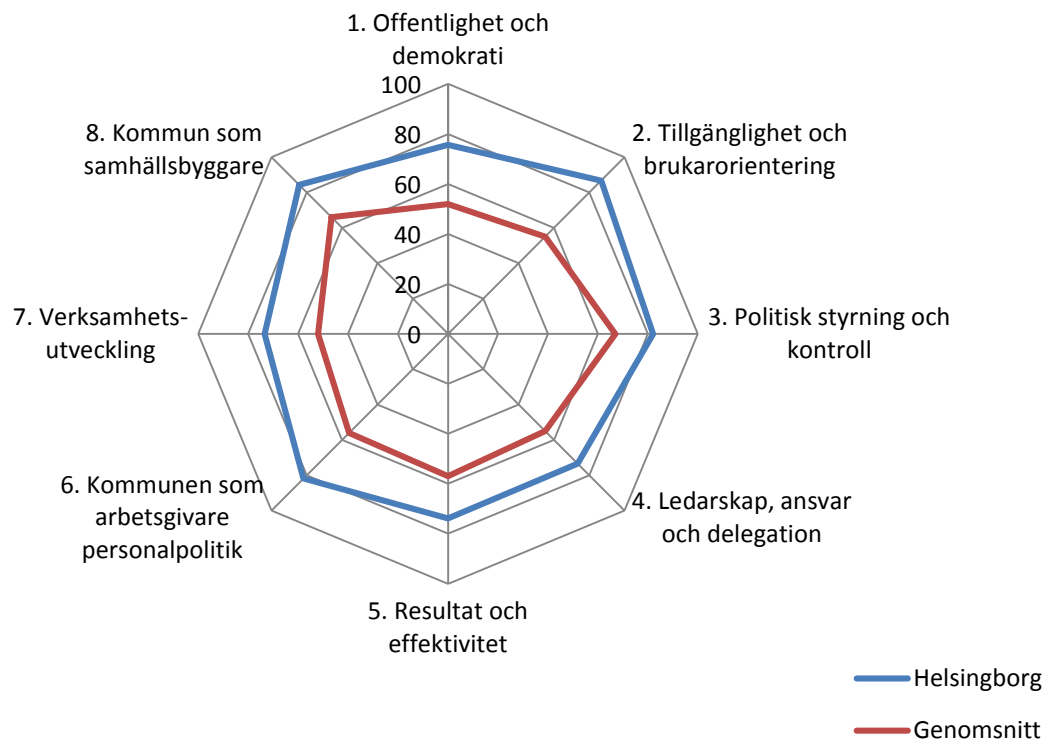
Utvärderingen av Helsingborgs Stad genomfördes i december år 2014 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Helsingborgs stads totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Helsingborgs Stads profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



### 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.

### 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>	76

#### Allmänt

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

- Ett informationsrikt och lättillgängligt webbdiarium öppet för alla
- Bra basinformation kopplat till webbsändningar och politiska möten
- Klarspråkssatsning vilket resulterat i tydlig information på webb
- Föredömlig resultatpresentation på webben
- Resultaten jämförs med andra kommuner och nätverk
- Många exempel på innovativ medborgardialog (riktlinjer!), ex. Helsingborgspanelen, Minecraft spel, Dialog 3.0 - Ungdomsresor m.m.
- Arbetet med byalagen (stadsbyggnad)
- Öppna politiska möten sedan lång tid tillbaka

- Sociala medier i kommunikationen
- Gratis wifi i staden
- Visionsfond för invånarnas kreativa idéer
- Synpunkts - och klagomålssystem
- Policy för mutor och bestickning
- Riktlinjer för interkontroll

### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Utveckla tidningen som är riktad till hushållen med ökad utgivning och mer resultatinhåll
- Kontaktinformation till politiker
- Fler light-dokument
- Whistleblower – funktion (intern och externt)



## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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>• Valfrihet</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	<b>87</b>

### 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 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

- Många språk (15 st.) på Kontaktcenter
- Bemötande som kriterium i rekrytering av personal
- Systematik kring mätning av tillgänglighet och bemötande
- Mycket informationsrika webbsidor – egna kundundersökningar
- Föredömligt innovativa sidor på Helsingborg.com
- Jämförelser på enhetsnivå som är lättillgängliga på webb
- Kontaktcenter med hög tillgänglighet
- Flera e-tjänster – föredöme för andra kommuner
- Erbjuder valfrihet inom flera områden, ex. förskola, grundskola, sfi, äldreomsorg, LSS, IFO
- Brett och stort engagemang kring användande av kundundersökningar.
- Flera resultat av kundundersökningarna används i jämförelser med enheter och andra kommuner

- Tjänstedeklarationer och synpunktshantering

#### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Utbildningar i bemötande
- Belönar arbetsgrupper/team som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande - Örebros pris
- Jämförelser av resultat av brukarundersökningar mellan olika serviceområden, exempelvis bemötande
- Redovisa även synpunktshanteringen i årsredovisningen

### 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>	<b>82</b>

#### 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

- En etablerad och avancerad styrmodell med fokus på flera områden – Så styrs Helsingborg
- En tydlig koppling mellan ekonomi och mål
- Ett väl fungerande rapporteringssystem avseende ekonomi och verksamheter
- Resultatrapportering med jämförelser av andra kommuner
- En tydlig rollfördelning och samspel mellan politiker och tjänstemän
- Politikerutbildningar
- Utvärdering av chefers arbete av politiker

#### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Värdegrunden- förankring och konkretisering, exempel kopplat till person
- Begränsa och tydliggör prioritering av politiska mål och resultat i styrsystemet

## 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 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

- En hög grad av delegation av ansvar till enhetschef
- Flertal tvärsektoriella projekt, ex. Navigatorcentrum, Ledarskap 2.0, Framtidens kompetensförsörjning
- Chefsutvärderingar
- Flertal mötesplatser för information och dialog. Även tvärs över förvaltningsgränser
- Stort och avancerat Ledarutvecklingsprogram med flera förgreningar

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Sammanställningar av vilka projekt som pågår i kommunen
- Överskådlighet av tvärsektoriella projekt
- En tydligare projektmodell(er) – ägare, beställare, resurser, mål, prioriteringar m.m. Övik som ett exempel
- Skarpare chefskontrakt i förhållande till resultatförväntningar
- Chefers förebilder av organisationens mål och värderingar

## 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>	74

### 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

- Strategi för resultatstyrningen i Riktlinjer för mål- och resultatstyrningen
- Framtagna kostnader för tjänsternas kostnader
- Systematisk avvikelshantering av resurser och resultat
- Väl utbyggt system med användandet av jämförelser inom hela kommunen. Gott exempel för andra kommuner
- Jämförelser görs även med privata företag (medarbetarundersökningar, karriärsbarometer)
- Gott exempel på samverkan med andra kommuner i regionen. Familjen Helsingborg med flera samverkansområden. HR servicecenter, Samordningsförbundet Finsam, m.m.
- Flera exempel på samverkan med civilsamhället för att stärka servicen.

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Mer arbete kring effektivisering, dvs. relationen mellan tjänsternas kostnader och resultatet. Även effektivisering av olika processer
- Möjligheten för politiker att via rapporteringssystemen följa ekonomi och resultat

## 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>	82

### 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

- Övergripande personalpolicy (medarbetar- och ledarpolicy) kopplat till vision Helsingborg 2035
- Förmånsportal för att stärka medarbetare och attraktivitet
- Årliga medarbetarundersökningar
- Regelbundna analyser av kompetensförsörjning
- Utmärkelser som attraktiv arbetsgivare
- Ett aktivt employer branding-arbete med ett innovativt story-telling arbete
- Medarbetarutvecklingsprogram – program i arbetsgrupp med närmsta chef
- Systematiskt arbetsmiljöarbete med flera olika metoder

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Uppföljning av resurser och tid för kompetensutveckling
- Tillvaratagande av medarbetares andra kompetenser
- Belöning av gruppens förbättringar för att stärka team
- Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li><li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Kreativitet och innovationer</li><li>• IT-stöd</li></ul>	73

### 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

- En kultur för att främja idéer och utveckling
- Mål och resultatstyrningen är det gemensamma. Förvaltningar med olika kvalitetssystem. Internkontroll för uppföljning.
- Tjänstegarantier i hela kommunen
- Kontinuerlig omvärldsspaning i olika verksamheter för att få förbättringsidéer
- Omfattande samarbete med universitet och högskola
- Kommunen ingår i fler olika lärande nätverk
- Återkommande samlingsdagar för att sprida goda exempel
- Innovationsfond för att fånga kreativitet
- E-strategi kopplat till kommunens vision samt IT-policy som tydliggör ansvar, roller m.m.
- Kommunen ett föredöme för andra kommuner i IT-användningen

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Utveckla medarbetarnas och chefernas kreativitet – exempelvis Coca cola, Malung-sälén, Borås
- Tydligare knyta ihop förbättringsarbetets olika delar med styrmodellen. Se gärna Örebro's servicebok
- Kvalitetsutmärkelser, exempelvis Örebro
- Visa tydligare för invånarna alla konkreta förbättringar som kommunen gör



## 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>• Hållbar utveckling</li></ul>	84

### 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

- Starkt engagemang kring civilsamhället. Ex. Frivilligcentral, Byalagsträffar, Helsingborgspanel
- Flertal olika stödformer och gemensamma arbetsinsatser
- Regional samverkan inom flera kulturella delar
- Starkt utbud inom kulturområdet samt flera evenemang och festivaler m.m.
- Omfattande satsning på samverkan med näringslivet. Återkommande besök, utbildningar, inkubator, nyföretagarcentrum m.m.
- Regional samverkan inom Familjen Helsingborg
- Samarbetet med Helsingör.
- Ett stort antal projekt som är finansierade av EU
- Systematiskt miljöarbete utifrån program och ledningssystem. Även energiutbildningar inom skolan

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckla det internationella arbetet genom ett mer systematiskt och strategiskt utbyte av erfarenheter och samarbete med andra kommuner i världen
- Mer aktiv initierande roll- strategisk gentemot civilsamhället

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Helsingborgs Stads 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	75%
1.2	Hur informeras medborgarna?	15	20	73%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	21	25	83%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	21	30	69%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	9	10	85%
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76%</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 brukarorientering?	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	71%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	15	96%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12	15	80%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	14	15	90%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandtering för medborgare/brukare?	14	15	95%
		<b>87</b>	<b>100</b>	<b>87%</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?	11	15	70%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	17	25	68%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	22	25	87%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	13	15	86%
		<b>82</b>	<b>100</b>	<b>82%</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?	9	10	93%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	54%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	71%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	62%
4.6	Hur bedrivs 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	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	11	15	75%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	13	20	63%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	77%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	18	20	92%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</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?	12	15	80%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	19	20	94%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	21	25	84%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	73%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	12	15	82%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	68%
		<b>82</b>	<b>100</b>	<b>82%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	72%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	17	25	69%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	16	20	81%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	10	20	49%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	19	20	97%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	14	15	92%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	15	20	74%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	20	20	98%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	93%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	39%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	18	20	92%
		<b>84</b>	<b>100</b>	84%