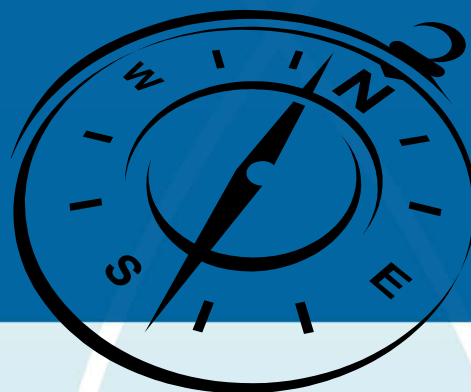


KommunKompassen

ANALYS AV

VALLENTUNA KOMMUN

FEBRUARI 2017



Leif Eldås, SKL

Josephine Härdin, konsult



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Vad är Kommunkompassen? | 3 |
| 2 | Vallentuna kommun: En sammanfattande genomgång | 4 |
| | Utvärderingen..... | 4 |
| | Sammanfattning av resultat..... | 4 |
| 3 | Genomgång utifrån de åtta huvudområdena | 6 |
| | Område 1 Offentlighet och demokrati | 6 |
| | Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering | 7 |
| | Område 3 Politisk styrning och kontroll | 8 |
| | Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation | 9 |
| | Område 5 Resultat och effektivitet | 10 |
| | Område 6 Kommunen som arbetsgivare..... | 11 |
| | Område 7 Verksamhetsutveckling | 12 |
| | Område 8 Kommunen som samhällsbyggare | 13 |
| 4 | Översikt av poängfördelning | 14 |

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 Kommunernes 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 (Kommunese torens 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 webbsida

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
- 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 Vallentuna kommun: En sammanfattande genomgång

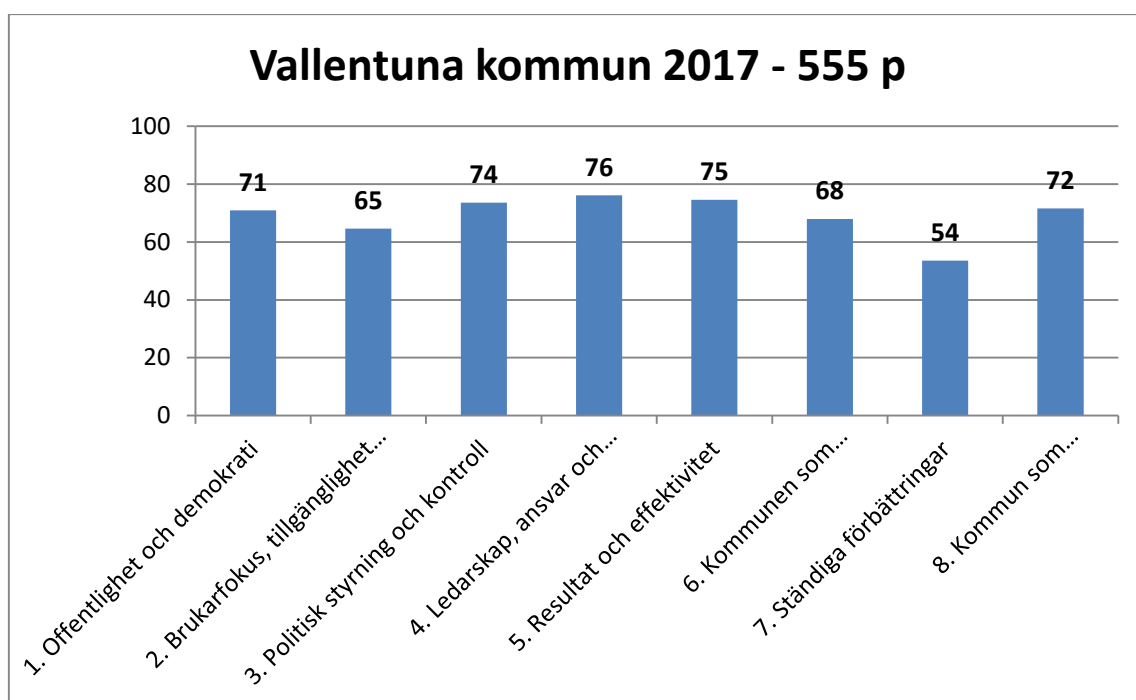
Utvärderingen

Utvärderingen av Vallentuna kommun genomfördes i februari 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 20 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän, stödfunktioner och fackliga representanter.

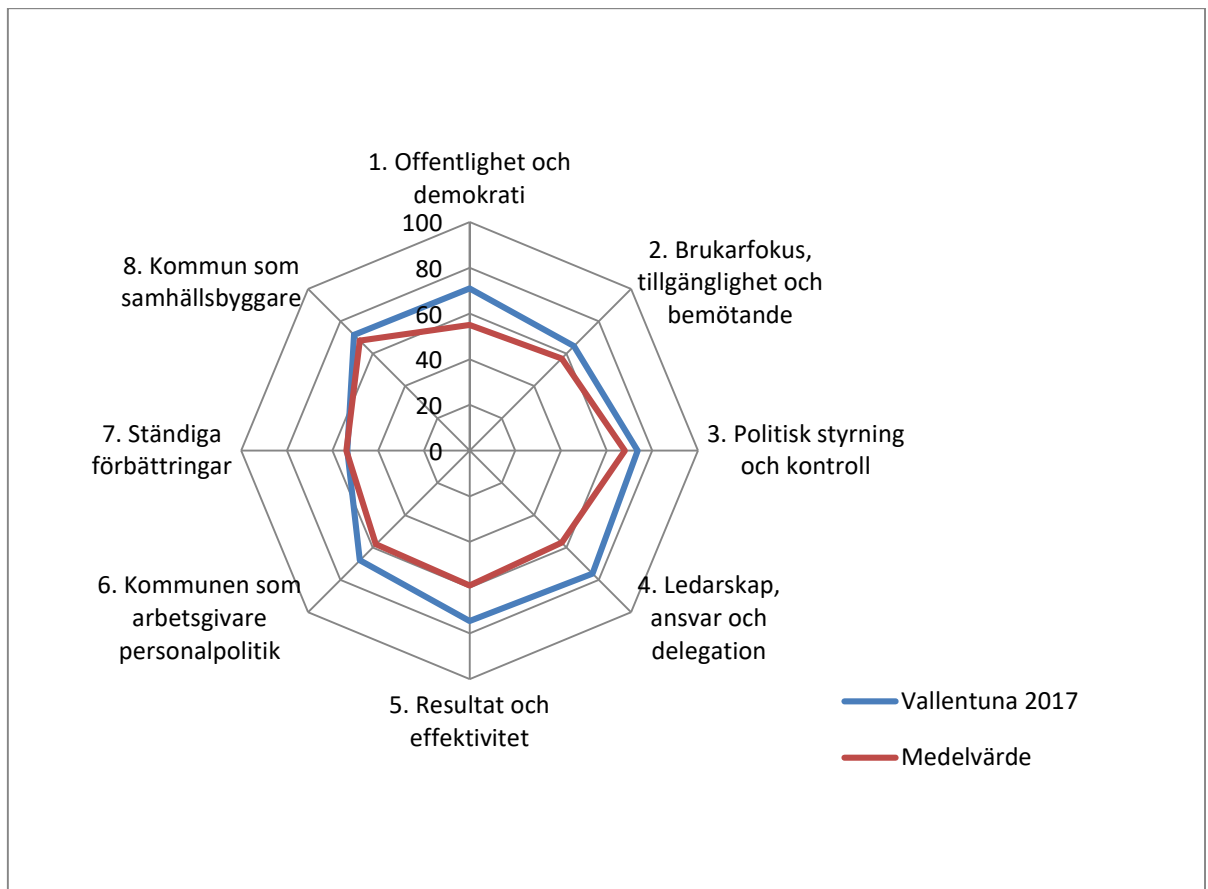
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Vallentuna kommun 2017 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden och i jämförelse med ett nationellt medelvärde beräknat från 2010 och framåt.

| | Vallentuna 2017 | Medelvärde |
|---|-----------------|------------|
| 1. Offentlighet och demokrati | 71 | 55 |
| 2. Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering | 65 | 57 |
| 3. Politisk styrning och kontroll | 74 | 68 |
| 4. Ledarskap, ansvar och delegation | 76 | 57 |
| 5. Resultat och effektivitet | 75 | 59 |
| 6. Kommunen som arbetsgivare | 68 | 58 |
| 7. Verksamhetsutveckling | 54 | 54 |
| 8. Kommunen som samhällsbyggare | 72 | 68 |
| TOTALT | 555 | 476 |



I nedanstående spindeldiagram illustreras Vallentunas resultatprofil 2017 i jämförelse med ett nationellt medelvärde beräknat från 2010 och framåt.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se. Där finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

3 Genomgång utifrån de åtta huvudområdena

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 | 71 |

ALLMÄNT

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vallentunabornas 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. Partiarbete som sker vid sidan av kommunorganisationen, som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet, utvärderas inte i Kommunkompassen.

STYRKOR

- Under ”Dialog och synpunkter” på webben presenteras vad Vallentunaborna kan förvänta sig vad avser dialog och inflytande
- Webb sändningar av KF-sammanträden
- Medborgarvänlig årsredovisning, lättillgängligt språk
- Möter den 20 vanligaste frågorna i växel med rätt info. på webben.
- Kommunikationsavdelning som arbetar strategiskt
- Arrangerar seminarier för medborgare, kommunanställda och intresseorganisationer. Ex. boendeseminarier
- Vallentuna kommun genomför medborgarundersökningar vartannat år

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Ta fram en ”strategi” för demokratiutveckling – vad vill kommunen uppnå med sina aktiviteter? Utifrån strategin/målsättningen, följ upp resultat.
- Öppna nämndsammanträden
- Resultatsida på central nivå i webben. Samla resultat som kan vara av intresse för medborgarna. Ex. resultat från brukarundersökningar. Kommentera resultat utifrån kommunens mål och viljeriktningar. Jämför resultat med andra kommuner.

Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarorientering• Tillgänglighet och bemötande• Information om service och tjänster• Brukarundersökningar• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering | 65 |

ALLMÄNT

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare exempelvis elever och äldre med vård omsorg. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter 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

- Brett och etablerat värdegrundsarbete inom förvaltningarna. Kunden i fokus upplevs som en del av den rådande kulturen i kommunen
- Mäter tillgänglighet och bemötande och har utifrån resultat utvecklat servicen och exempelvis tagit fram en vägledande servicepolicy
- Genom analys av bland annat webbstatistik utvecklas webben löpande utifrån användarnas behov
- Välutvecklad tjänst för att göra jämförelser mellan enheter
- Systematiskt arbete med brukarundersökningar. Interna jämförelser av resultaten mellan olika enheter inom respektive serviceområde och med andra kommuner ex. inom socialförvaltningen
- Gemensam synpunktshantering men behov av omtag/vitalisering?

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Kvalitetsaspekterna tillgänglighet och bemötande ska vara tydliga kriterium vid nyrekrytering. Men vid annonsering varierar detta.
- Tydligare betona vikten av tillgänglighet och bemötande i introduktion av nyanställda
- Premiera och synliggör enheter, arbetsgrupper personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande eller de värden kommun i övrigt vill stå för
- Etablera en serviceenhet där medborgarna får direkt hjälp med frågor eller ärenden

Område 3 Politisk styrning och kontroll

| Rubriker | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål och värdegrund• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog | 74 |

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

- Etablerad styrmodell, värdegrund och vision
- Den politiska ledningen har de senaste åren komprimerat den övergripande målbilden i syfte att få till en tydligare styrning
- Kommunens egna bolags ägardirektiv präglas av den övergripande politiska målbilden
- Regelbunden ”dashboard” rapportering från kommundirektörens till KSO
- Resultatrapportering till politisk nivå i jämförelse mellan enheter oavsett driftsform
- Förvaltningsrevisionens rapportering
- Tydlig mötesstruktur för dialog mellan ledande tjänstemän och politiker

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsätt utveckla mål- och resultatstyrningen. Sträva efter tydliga mål och använd relevanta indikatorer. Exempelvis bör målsättningar som hög kvalitet definieras, vad innebär det inom ex. förskola och äldreomsorg? Vad ska uppnås?
- Fortsätta den positiva utvecklingen av det som berör rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän

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 | 76 |

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 utvecklingsystem ställs mot förvaltnings specifika 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

- Ledarutvecklingsprogram (LUP), som löper över ett år för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen
- CLP, chefsledarprogram
- Terminsvisa träffar där alla chefer deltar
- Gemensam kravprofil för "Vallentuna-ledare"
- Stor frihet för enheter att omfördela resurser inom budgetramarna
- Stor frihet för enheterna att rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra mindre organisatoriska förändringar inom tilldelad budgetram
- Sammanställning av pågående kommunövergripande processer – Visalfa

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Ge resultatenheterna fullt ansvar att själva hantera under- och överskott
- Sammanställ pågående projekt i kommunen för att kunna överblicka och följa upp
- Tillse att tvärsektoriella projekt kartläggs och beskrivs med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser med mera
- Kontrakten/avtal utformade så att det finns en tydlighet kring uppdrag och resultatförväntningar
- På övergripande nivå uppmärksamma goda ledarprestationer i linje med kommunens kravprofil. Symbolvärde

Område 5 Resultat och effektivitet

| Rubriker | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategi för mål- resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan | 75 |

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 håller tjänsten i relation till vad den kostar?

STYRKOR

- Den löpande uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamhet/servicekvalitet
- Kommunens budgetmodell innehåller ett årligt effektiviseringskrav
- Systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse
- Jämförelsefokus för resultat- och effektivitetsutveckling
- Kommunens samverkan med andra kommuner och andra externa organisationer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Tydliggöra och säkra en ordning för resultatdialog på alla nivåer i organisationen. Sträva mot en generell mötesordning där resultat är i fokus
- Fortsätta att utveckla och följa upp relevanta indikatorer som speglar kvaliteten på servicen inom alla verksamhetsområden med inriktningen begränsning. Vad är viktigast att ha koll på för mig som enhetschef, förvaltningsledning och på kommunledningsnivå?

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald | 68 |

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

- HR strategiskt fokus och arbete i utveckling, framkant
- I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2017-2019 finns en tydlig fokusering på strategisk kompetensförsörjning
- Uttalat att stödresurser ska stödja förvaltningar/enheter i sitt kärnuppdrag
- I KOLL (kommunens databas för kompetensinventering) finns framtida kompetensutvecklingsbehov redovisat
- Vallentuna kommun har utsetts till den kommun som bäst använder sociala media vid rekrytering
- Kompetensbaserad intervjuteknik vid viss rekrytering
- Kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning
- Kommunens systematiska arbetsmiljöarbete

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Uppföljning av den strategiska kompetensförsörjningen
- Mer konsekvent kring att framställa sig som attraktiv arbetsgivare vid rekryteringsannonsering. Inte enhetligt idag
- Fortsätta utveckla konceptet kring att HR strategi och stödresurser ska vara en tydlig del i arbetet med att styra och leda för resultat
- Bra klimat för dialog mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna

Område 7 Verksamhetsutveckling

| Rubriker | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Strategiskt kvalitetsarbete• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan• Kreativitet och innovationer | 54 |

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

- Centralt samordnat kvalitetsarbete
- Etablerat och funktionellt kvalitetsnätverk med representanter från alla förvaltningar
- Samtliga förvaltningar redovisar exempel på systematiskt kvalitetsarbete
- Jämförelser, brukarundersökningar, synpunktshantering och processkartläggning är gemensamma verktyg för kvalitetsarbetet
- En kultur som bejakar omvärldsspaning
- Kulturbaserat kreativitetsarbete

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Kvalitetsstrategi. Ange de grundläggande komponenterna i Vallentunas kvalitetsarbete. Vad ska finnas på plats oavsett verksamhetsområde. Ta ex. utgångspunkt i de gemensamma verktygen som anges under styrkor.
- Förtydliga medarbetarnas roll och ansvar i kvalitetsarbetet. Utbilda?
- Fortsätt utveckla arbetet med att sprida goda exempel internt
- Engagera brukarna i utvecklingen av tjänsterna mer än att fråga om nöjdhet
- Mer metodmässigt arbete med att frigöra och fånga medarbetarnas kreativitet

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• Hållbar utveckling | 72 |

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

- Kommunens samverkan med och stöd till frivilligkrafter. Merparten av kommunens träffpunkter bedrivs ex. av volontärer
- Ambitiöst och dynamiskt kulturarbete
- Strategi för samverkan och stöd till näringslivet samt uppföljning och utvärdering av detta arbete
- Internationell omvärldsspaning och utbyte är en uttalad styrsignal
- Det strategiska och operativa arbetet med hållbar utveckling
- Kommunens arbete för säkerhet och beredskap baserat på en uppdaterad risk-och sårbarhetsanalys
- Kommunens arbete med energieffektivisering
- Kommunens arbete för att öka tryggheten i lokalsamhället

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Förtydliga mål och strategi vad avser samverkan med frivilligkrafter, kulturliv och internationellt utbyte. Följ upp
- Fortsätta utveckla kommunens arbete för att minska utsläpp av klimatpåverkande gaser, kemikalier eller andra miljöbelastande ämnen

4 Översikt av poängfördelning

Nedan visas Vallentunas resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

| 1. | Offentlighet och demokrati | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 1.1 | Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information? | 10 | 15 | 65% |
| 1.2 | Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken? | 15 | 20 | 77% |
| 1.3 | Informerar invånare om resultat? | 20 | 25 | 80% |
| 1.4 | Främjas invånardialog och deltagande? | 19 | 30 | 64% |
| 1.5 | Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard? | 7 | 10 | 68% |
| | | 71 | 100 | 71% |

| 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? | 15 | 25 | 61% |
| 2.3 | Hur Informerar kommunen om service och tjänster? | 15 | 20 | 74% |
| 2.4 | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar? | 15 | 20 | 75% |
| 2.5 | Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunktshantering? | 9 | 20 | 45% |
| | | 65 | 100 | 65% |

| 3. | Politisk styrning och kontroll | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 3.1 | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning? | 12 | 15 | 81% |
| 3.2 | Styrs kommunen av tydliga politiska mål? | 18 | 25 | 70% |
| 3.3 | Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen? | 19 | 25 | 74% |
| 3.4 | Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 14 | 20 | 72% |
| 3.5 | Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? | 11 | 15 | 74% |
| | | 74 | 100 | 74% |

| 4. | Ledarskap, ansvar och delegation | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 4.1 | Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation? | 12 | 15 | 80% |
| 4.2 | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 7 | 10 | 70% |
| 4.3 | Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete? | 12 | 20 | 58% |
| 4.4 | Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen? | 9 | 15 | 63% |
| 4.5 | Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter? | 19 | 20 | 93% |
| 4.6 | Bedriver kommunens ledarutveckling? | 18 | 20 | 89% |
| | | 76 | 100 | 76% |

| 5. | Resultat och effektivitet | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 5.1 | Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling? | 11 | 15 | 70% |
| 5.2 | Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen? | 18 | 20 | 90% |
| 5.3 | Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll? | 10 | 20 | 48% |
| 5.4 | Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat? | 12 | 15 | 82% |
| 5.5 | Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 15 | 20 | 76% |
| 5.6 | Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet? | 9 | 10 | 90% |
| | | 75 | 100 | 75% |

| 6. | Kommunen som arbetsgivare | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 6.1 | Finns en kommunövergripande personalstrategi? | 12 | 15 | 80% |
| 6.2 | Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare". | 9 | 20 | 44% |
| 6.3 | Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling? | 14 | 25 | 55% |
| 6.4 | Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer? | 13 | 15 | 83% |
| 6.5 | Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar? | 15 | 15 | 100% |
| 6.6 | Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)? | 6 | 10 | 60% |
| | | 68 | 100 | 68% |

| 7. | Ständiga förbättringar | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 7.1 | Finns en strategi för ständiga förbättringar? | 10 | 15 | 68% |
| 7.2 | Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem? | 14 | 25 | 57% |
| 7.3 | Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna? | 16 | 20 | 80% |
| 7.4 | Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna? | 8 | 20 | 38% |
| 7.5 | Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar? | 6 | 20 | 28% |
| | | 54 | 100 | 54% |

| 8. | Kommunen som samhällsbyggare | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 8.1 | Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande? | 11 | 15 | 74% |
| 8.2 | Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 11 | 15 | 75% |
| 8.3 | Samverkar kommunen med kulturlivet? | 12 | 15 | 82% |
| 8.4 | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet? | 10 | 15 | 64% |
| 8.5 | Arbetar kommunen med internationella kontakter? | 7 | 10 | 71% |
| 8.6 | Arbetar kommunen med miljöfrågor? | 10 | 15 | 65% |
| 8.7 | Hur främjas social hållbarhet? | 11 | 15 | 70% |
| | | 72 | 100 | 72% |