

**Utvärderingslag:**

**20. 3. 2002**

**Harald Baldersheim, Oslo Universitet**

**Mårten Ögård, Oslo Universitet**

**Ingalill Elwin, Stockholm Stad**

**Lena Langlet, Svenska Kommunförbundet**

**Lars Strid, Svenska Kommunförbundet**

## **KOMMUNKOMPASSEN**

**ANALYS**

**AV**

**HALMSTAD KOMMUN 2002**

### **Innehåll:**

- 1. Vad är Kommunkompassen?**
- 2. Halmstad kommun i förhållande till Kommunkompassen: En uppsummerande genomgång**
- 3. Kriterierna: Detaljerad genomgång av Halmstad kommuns praxis i förhållande till kriteriesystemet**

## 1. Vad är Kommunkompassen?

”Praxis-kriterierna” är ett benchmarking-system för kommunal förvaltning. Det utgår ifrån att en kommun är en sammansatt organisation. Den är både en politisk-demokratisk arena och ansvarig för serviceproduktion till invånarna samt också ett myndighetsutövande organ i förhållande till lagar och förordningar. ”Praxis-kriterierna” har utvecklats för att avspegla denna komplexitet i uppgifterna. Den grundläggande värderingssyn, som präglar kriterierna, har tre huvudkomponenter och kommunerna kan sägas ”belönas” i förhållande till i vilken utsträckning de lever upp till dessa värderingar; som *demokratisk-offentlig arena*, som en *lärande organisation* med god förmåga till anpassning till skiftande betingelser och som en organisation med förmåga *att mobilisera de mänskliga resurserna* i organisationen.

Kriterierna består av följande huvudelement:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politik och administration
- Ledning, decentralisering och delegation
- Kontroll- och rapporteringssystem
- Personalförvaltning
- Förnyelsepolitik
- Samhällsbyggnad

Kriterierna är avsedda att beskriva kommunernas faktiska system och program inom dessa olika områden - deras verkställda åtgärder, fungerande procedurer och löpande förvaltningsprocesser. De kommuner som värderas skall kunna dokumentera sina åtgärder inom de olika områdena för att få poäng för dem. Kriterierna har utvecklats av en internationell expertgrupp i anslutning till utdelningen av priset till "Årets kommun" 1993. Ansvarig för prisutdelningen var den tyske allmännyttiga/ideella ”Bertelsmann Stiftung”. Kriterierna har tillrättalagts och anpassats till norska förhållanden (se Harald Baldersheim og Morten Øgård: *Kommunekompasset. Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*, Kommuneforlaget 1997, för en närmare presentation).

Nedan presenteras de operationella indikatorer som utnyttjas i anslutning till kriterierna. Var och en av underpunkterna täcker en rad konkreta åtgärder som kommunerna kan vidta. En kommun får poäng utifrån hur många av dessa åtgärder som faktiskt har vidtagits i kommunen. Poängsumman kan uppgå till 100 inom varje huvudområde och allt som allt till 800 poäng.

**KOMMUNKOMPASSEN**  
**Praksiskriterierna - nivå 1 och 2\***

<p><b>1. OFFENTLIGHET OCH DEMOKRATISK KONTROLL</b></p> <p>1.1 Hur informeras medborgarna?</p> <p>1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?</p> <p>1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?</p>	<p><b>5. KONTROLL OCH RAPPORTERING</b></p> <p>5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?</p> <p>5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program?</p> <p>5.3 Strategier för att synliggöra kostnader</p> <p>5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner</p>
<p><b>2. TILLGÄNGLIGHET OCH MEDBORGAR-/BRUKARORIENTERING</b></p> <p>2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?</p> <p>2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?</p> <p>2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?</p> <p>2.4 Genomförs brukar- och medborgarundersökningar?</p> <p>2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad ?</p> <p>2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?</p>	<p><b>6. PERSONALFÖRVALTNING</b></p> <p>6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?</p> <p>6.2 Förekommer prestationslönessytem?</p> <p>6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?</p> <p>6.4 Förekommer medarbetarsamtal ?</p> <p>6.5 Genomförs chefsutveckling/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?</p> <p>6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?</p>
<p><b>3. TYDLIGHET I SAMSPELET MELLAN POLITIKER OCH ADMINISTRATION</b></p> <p>3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?</p> <p>3.2 Hur är delegation och ansvarfördelning mellan politisk och administrativ nivå?</p> <p>3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?</p> <p>3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?</p>	<p><b>7. FÖRNYELSEARBETE I KOMMUNEN</b></p> <p>7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?</p> <p>7.2 Strategisk serviceutveckling</p> <p>7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?</p> <p>7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?</p> <p>7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?</p>
<p><b>4. LEDARSKAP, DECENTRALISERING OCH DELEGERING</b></p> <p>4.1 Vilken frihet har institutionerna/ resultatenheterna i sin resursdisponering?</p> <p>4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?</p> <p>4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäcktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?</p> <p>4.4 Hur klargörs den administrativa ledarrollen?</p> <p>4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?</p>	<p><b>8. KOMMUNEN SOM SAMHÄLLSBYGGARE</b></p> <p>8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?</p> <p>8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet</p> <p>8.3 Kommunen som partner för näringslivet</p> <p>8.4 Kommunens internationella kontakter</p>

\*Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena

## *2. Halmstad kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång*

### Lite om Halmstad kommun och utvärderingsgruppens arbetssätt

Halmstad kommun är en stad med 86.000 invånare. Kommunen ligger vid västkusten och anses som ett mycket attraktivt semesterland. Invånartalet fördubblas nästan om sommaren. I kommunen finns det 7 st 18-håls golfbanor. Kommunens skattekraft ligger något under genomsnittet för svenska kommuner. Halmstad har likväl en mycket stark och välordnad kommunal ekonomi tack vare god ekonomistyrning och försiktiga investeringar. Kommunen är känd för sin goda anpassning och tillgänglighet för handikappade.

Kommunorganisationen är uppbyggd kring 11 nämnder som står i spetsen för sina respektive förvaltningsområden. Varje förvaltningsområde leds av en förvaltningschef. Under förvaltningscheferna sorterar i snitt 9-10 enheter, som ansvarar för utförandet av tjänsterna. Totalt har kommunen ca 6.500 årsarbetare. Evalueringgruppen besökte kommunen 11-13 mars 2002. Gruppen gick igenom ett utval av dokument och rapporter som underlag för sin värdering av kommunens förvaltningspraxis. Som komplement genomfördes intervjuer med 14 chefer, tjänstemän/-kvinnor på alla organisationsnivåer samt 3 representanter för fackföreningarna och en från den politiska ledningen.

### Kommentarer till de enskilda kriterierna

Halmstad kommun uppnådde i totalt 411 poäng av en möjlig maxsumma på 800 poäng. Detta är ett respektabelt resultat och avspeglar en kommun med många starka sidor i sin förvaltningspraxis. På en del områden har dock kommunen något att förbättra i sin vidareutveckling.

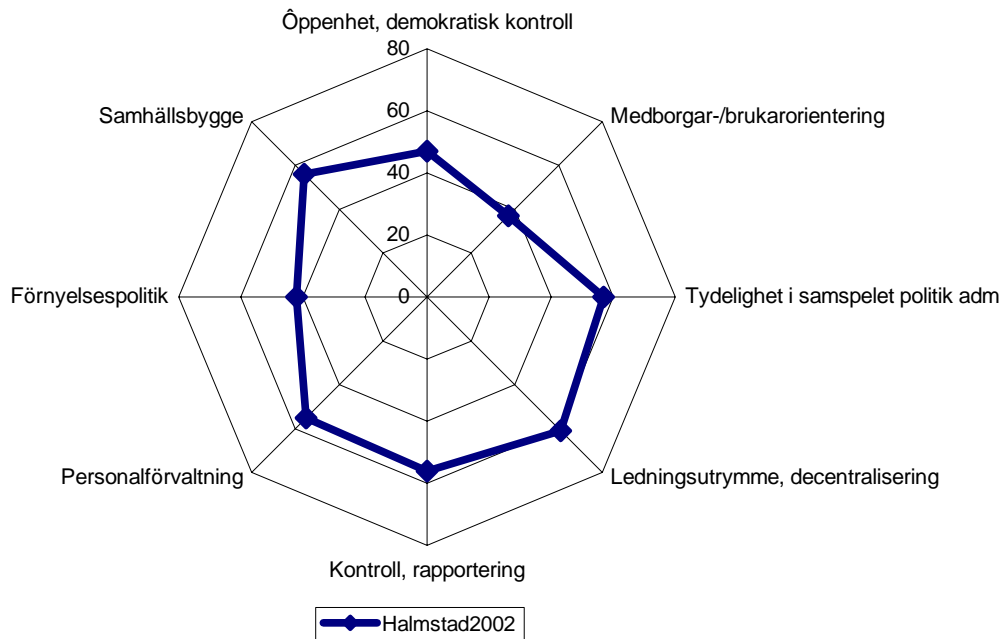
**Tabell 1. Halmstad kommun i förhållande till Kommunkompassens kriterier**

	HALMSTAD 2002
Öppenhet, demokratisk kontroll	47
Medborgar-/brukarorientering	37
Tydlighet i samspelet politik adm	57
Ledningsutrymme, decentralisering	61
Kontroll, rapportering	56
Personalförvaltning	55
Förnyelsespolitik	42
Samhällsbyggnad	56
Totalt	411

Av tabellen ser vi att Halmstad kommun uppnår sin högsta poängsumma på kriteriet ”Ledningsutrymme, decentralisering” (61 poäng). Kommunen uppnår också goda resultat när det gäller ”Kontroll, rapportering ” (56 poäng) samt kriteriet ”Samhällsbyggnad” (56 poäng). Vi ser särskilt att det finns en utvecklingspotential på kriteriet ”Medborgar-/brukarorientering” (37 poäng) och kriterium ”Förnyelsespolitik” (42 poäng). Några kommuner som det kan vara intressant för Halmstad att jämföra sig med, nämns i texten nedanför. Vi kommer att gå in mer i detalj på varje kriterium i den följande presentationen.

I den följande grafiska presentationen har vi illustrerat profilen för Halmstad kommun som den framstår utifrån vår poängbedömning.

## Kommunkompassen: Halmstad2002



### Kriterium 1. ÖPPENHET OCH DEMOKRATISK KONTROLL

- 1.1 Hur informeras medborgarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Halmstad kommun visar på flera positiva resultat på detta kriterium. Särskilt vill vi lyfta fram att kommunen har ett eget nyhetsblad som distribueras till alla hushåll. Till detta köper de en fast spaltplats i lokalpressen. En aspekt som vi särskilt har värderat som positivt, är att kommunen inför kommunfullmäktiges möten informerar medborgarna via lokalradio om de ärenden som skall komma upp till behandling. Sammanträdet sänds dessutom direkt. Kommunens hemsida används också aktivt i informations syfte. När kommunen trots detta inte fått maximal poäng, så hänger det samman med att det är sidor av informationen ut till medborgarna som kommunen kan bli bättre på.

Kommunen är i dag ganska bra på att ge information angående tjänsteutbudet, men är långt från bra nog när det gäller att förmedla information angående de resultat som kommunen uppnår. Kommunen har en egen hemsida som används aktivt vilket bedöms som bra. Men det finns få möjligheter för invånare som inte har egna datorer att få tillgång till t.ex. kommunala datorer placerade runt om på strategiska platser i kommunen. Det finns t.ex. ingen form av medborgarkontor eller liknande, strategisk placerade runt om i kommunen. Kommuner som har arbetat mycket aktivt med informationsfrågor, har framförallt utvecklat ett eget designprogram för alla former för information.

På frågan angående aktiv deltagande från invånarnas sida, utmärker sig kommunen i liten grad utöver det som är pålagt genom lagar och riktlinjer t.ex. när det gäller fysisk planläggning. Det är inte upprättat någon form för rådgivande medborgargrupper, och kommunen är direkt passiv med att försöka att involvera invånarna i budgetprocessen. En kommun som har gått långt när det gäller att aktivera invånarna i plan- och budgetprocesser, är t.ex. Tavastehus som har ett mycket aktivt och direkt deltagande för invånarna i fysisk planläggning. Christchurch, Larvik, och Kristiansand kan vara exempel på kommuner som mycket aktivt försöker att få med invånarna i budgetprocessen.

## **Kriterium 2. TILLGÄNGLIGHET OCH BRUKARORIENTERING**

- 2.1 *Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?*
- 2.2 *Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?*
- 2.3 *Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?*
- 2.4 *Genomförs brukar- och medborgarundersökningar?*
- 2.5 *Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad ?*
- 2.6 *Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?*

Det är svårt att se om Halmstad kommun har en tydligt utformad brukarorienterad förvaltningsfilosofi. Vi har likväl märkt att det i policydokumentet som behandlar kvalitetsarbetet i kommunen, finns bärande element ”Information, systematik, bemötande, inflytande”. Samlat skall dessa utgöra de centrala dimensionerna i kommunens förvaltnings- och utvecklingstänkande. Kommunen är mycket aktiv när det gäller att genomföra brukarundersökningar. Det utförs en mängd olika kartläggningar runt om på de olika förvaltningarna. Vårt intryck är också att man i Halmstad kommun går långt när det gäller att

låta den enskilda brukaren utöva inflytande över sin egen servicenivå. Däremot är det liten grad av valmöjlighet inom de flesta förvaltningsområdena.

Kommunen diskuterar ”medborgarkontor” eller liknande, dvs. ett kontor som inte bara ger ut information, utan också ett ställe där kommunens invånare kan få utfört mindre tjänster. När det gäller att kunna ladda ner och sända tillbaka så kallade elektroniska blanketter, har kommunen inte kommit särskilt långt. Man kan när det gäller detta låta sig inspireras av de danska kommunerna Hjørring och Fredrikshavn. Kommuner som ligger långt fram när det gäller elektronisk signatur, är den norska kommunen Oppdal samt den isländska kommunen Reykjanesbær. Kalix kommun kan också lyftas fram i detta sammanhang.

Då kommunen på detta kriterium bedöms ha den största utvecklingspotentialen, är detta mycket med hänvisning till behovet av att utveckla ett synpunkts- och klagomålssystem för invånarna. Detta kan omfatta både ett system för att registrera klagomål och rutiner för analys och uppföljning av klagomålen i kommunen. Ett mycket avancerat exempel på denna typ av klagomålssystem finner man i den norska kommunen Larvik. Andra goda exempel är Tavastehus i Finland och Falkenberg.

Lite överraskande var det att konstatera att kommunen i liten grad har utvecklat koncept för att ge de anställda i kommunen utbildning i att bemöta medborgarna. Detta sker inom enskilda förvaltningar vilket är positivt, men finns i liten grad som övergripande policy. Det är inte heller utvecklat någon form av utmärkelse för enheter som uppvisar en god praxis i att hantera brukare/medborgare.

### Kriterium 3. TYDLIGHET I SAMSPELET MELLAN POLITIKER OCH ADMINISTRATION

- 3.1 *Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?*
- 3.2 *Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?*
- 3.3 *Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?*
- 3.4 *Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?*

När det gäller samspelet mellan politiker och administrationen i Halmstad kommun, är vårt intryck mycket positivt. Det verkar vara en god dialog samtidig som förvaltningarna har relativt



långtgående och tydliggjort ansvar. Vidare är det vår uppfattning att det råder klarhet i rollfördelning och i uppfattningen om de olika rollerna. Ett potentiellt problem i ansvarslinjen är strukturen med kontaktpolitiker. Trots det uppfattade vi inte att denna struktur medförde problem i praktiken. Rapportering är ett centralt element i varje organisation, och det är vårt intryck att systemet för ekonomirapportering är mycket väl utbyggt. Däremot är rapporteringen till politiska nivå med hänsyn till substansiella resultat och kvalitet i tjänsteproduktionen mer varierande. Rapporteringen till fullmäktige och styrelse omfattar endast finansiella-ekonomiska indikatorer. Det rapporteras mer substansiellt resultat till nämnderna i delårsrapporterna. Systematiken och resultatindikatorer som används, varierar stort från nämnd till nämnd. Den rapportering som förekommer, är i stor grad upprättad så att den talar om vilka aktiviteter som är genomförda, och mindre av vad aktiviteterna har resulterat i. I anknytning till målstyringstankegången, har vi också uppfattat att kommunen kan verka något ambitiös när det gäller politiska planer och önskemål i förhållande till de budgetmässiga ramarna som politikerna ställer till förfogande för administrationen.

#### Kriterium 4. LEDARSKAP, DECENTRALISERING OCH DELEGERING

- 4.1 *Vilken frihet har institutionerna/ resultatenheter i sin resursdisponering?*
- 4.2 *Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?*
- 4.3 *Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?*
- 4.4 *Hur klargörs den administrativa ledarrollen?*
- 4.5 *Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?*

En mycket positiv faktor i kommunen när det gäller detta kriterium, är att man finner många intressanta exempel på så kallade tvärssektoriella projekt och program. Däremot är kommunen mindre utvecklade när det gäller tvärssektoriella dokumenteringsrutiner, som gör det möjligt att fånga upp information/problem som skulle vara av intresse för andra förvaltningar. Går vi närmare in på vilket handlingsutrymme de olika resultatenhetscheferna har, märker man att detta varierar stort mellan de olika förvaltningarna. Det generella intrycket är dock att resultatenscheferna har relativt stort handlingsutrymme.

Det uppmuntras inte till något omfattande entreprenörskap bland verksamheterna. Det samarbetas dock i ganska stor omfattning med privata företag, frivillig sektorn och det statliga utbildningssystemet (Högskolan).

Att kommunen på detta kriterium inte får full poäng, beror på att den inte är så kreativ när det gäller att införa olika typer av bonussystem kopplat till goda chefsprestationer. Vi har också uppfattat att kommunen inte har något chefsforum på tvärs över förvaltningarna, privat sektor, statlig sektor, frivillig sektor, där man på mer generell basis kan ta upp ledarskapsfrågor till diskussion.

Totalt framkommer det en bild av ett positivt och konstruktivt samspel mellan verksamhetsledning och central ledning. Det existerar rutinmässiga kontakter, men det framkommer också önskemål om att förvaltningsledningen inom enskilda förvaltningar mer aktivt ska besöka de olika resultatenheterna. Vi registrerade ingen etablerad stödfunktion som träder i kraft när krissituationer uppstår i enskilda resultatenheter.

## **Kriterium 5. KONTROLL OCH RAPPORTERING**

- 5.1 *Hur detaljerat är rapporteringssystemet?*
- 5.2 *Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?*
- 5.3 *Strategier för att synliggöra kostnader*
- 5.4 *Kontroll- och uppföljningsrutiner*

Detta kriterium gäller den interna rapporteringen i förvaltningarna från verksamheterna till förvaltningsledningen. Rutinerna här följer i huvudsak det som gäller för rapporteringen till den politiska nivån. Resultatenheterna rapporterar varje månad om den löpande resursförbrukningen i förhållande till beviljade medel. Nämnderna/förvaltningscheferna rapporterar varje månad om resursförbrukningen till kommunstyrelsen/ den centrala ekonomienheten. Månadsrapporterna innehåller bara finansiella indikatorer. Som tillägg utarbetas delårsrapporter för de enskilda förvaltningsområdena som innehåller substansiella resultatindikatorer och till viss del också kvalitetsmål. Genomgående visar det sig att den substansiella resultats- och kvalitetsrapporteringen är lite standardiserad på tvärs över förvaltningsområdena. Det rapporteras mer om genomförda aktiviteter än om egentligt uppnådda resultat. Det är därför svårt att värdera kommunens samlade prestationer. En sådan värdering försvåras också av att inte alla områden rapporterar lika systematisk i förhållande till uppställda mål (se också värderingen under punkt. 3.1 och 3.3). Det rapporteras om tvärsektoriella projekt/program, men dessa innehåller lite information om fördelningen av programens kostnader. Uppföljningsrutiner är klara och inarbetade när det gäller finansiella avvikelser. Sådana rutiner verkar mindre väl utvecklade när det gäller uppföljning av substansiella mål.

## **Kriterium 6. PERSONALFÖRVALTNING**

- 6.1 *Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?*
- 6.2 *Förekommer prestationslönessystem?*
- 6.3 *Förekommer arbetsmiljöundersökningar?*
- 6.4 *Förekommer medarbetarsamtal ?*
- 6.5 *Genomförs chefsutveckling/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?*
- 6.6 *Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?*

Kommunen har utvecklat en systematisk och ambitiös personalpolicy, inkluderat program för kompetenskartläggning. Sådana kartläggningar är genomförda på enskilda områden, t.ex. socialförvaltningen. Ett chefsutvecklingsprogram finns. Chefsutveckling i samverkan med näringslivet förekommer inte, men det sker samarbete kring detta med flera statliga institutioner (Försvaret och Högskolan). Det nye lönesystemet tillåter flexibel lönesättning. Medarbetarsamtalen skall vara tillfället för lönevärdering i samtal mellan anställd och chef. Kriterierna som den individuella lönesättningen skall ske efter, verkar oklar. En helteckande arbetsmiljöundersökning genomfördes 2000. Det har dröjt något med uppföljningen men åtgärdsplan är under utarbetande. Kartläggningen av arbetsmiljön visar att de anställda trivdes bra. En relativt stor summa används till kompetensutveckling (anslag 3-5% i förhållande till lönebudgeten). Kompetensutvecklingen styrs i stor grad underifrån, av de enskilda verksamheterna eller på initiativ av medarbetarna själva.

## **Kriterium 7. FÖRNYELSEPOLITIK**

- 7.1 *Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?*
- 7.2 *Strategisk serviceutveckling*
- 7.3 *Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?*
- 7.4 *Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?*
- 7.5 *Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?*

En systematisk grund för kvalitetsutveckling/-säkring är etablerat genom fyra "ben" (information, systematik, inflytande, bemötande). När det gäller etablerade standarder för kvalitetsarbetet samt certifiering, har kommunen valt att ta utgångspunkt i standarder/modeller som är praktiska och naturliga för det enskilda förvaltningsområdet, man vill inte knyta arbetet till en bestämd standard för hela kommunen (t.ex. ISO). Prestationsjämförelser baserade på konkurrensutsättning genomförs inte (kommunen har beslutat att inte konkurrensutsätta

verksamheter), men verksamheters prestationer jämförs genom benchmarking i en viss utsträckning (jfr nätverket KKKVH). Detta är dock inte någon systematisk genomförd praxis. Beställar-/utförar-konceptet används i någon utsträckning (t.ex. via Servicekontoret). Ett system för att mobilisera anställdas kreativitet är bara delvis i funktion. Rutiner för belöning av extraordinära insatser finns inte. Ett system för materiell belöning för goda idéer är etablerat inom tekniska sektorn där medarbetarna kan få del i besparingsvinster på grund av goda förslag. I någon utsträckning kan mentorprogram och ”avbytarbänk” tillvarata erfarenhetsöverföring vid personalbyte. Kommunen har ett intranet. När det gäller användningen av intranätet kan vi inte se att det används på något avancerade sätt. (en omläggning pågår där dokumenthantering etableras via intranet, något som förväntas att ge ett enklare system).

## **Kriterium 8. KOMMUNEN SOM SAMHÄLLSBYGGARE**

*8.1 Vad gör kommunen för å stötta föreningslivet?*

*8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet*

*8.3 Kommunen som partner för näringslivet*

*8.4 Kommunens internationella kontakter*

När det gäller samspelet med föreningslivet, kan kommunen visa på åtgärder och engagemang på nästan alla de områden som efterfrågas (ekonomisk stöd till föreningar, uppdrag till föreningar, ekonomiskt bidrag till drift av föreningar, lokaler till disposition med mera). I förhållande till kulturlivet deltar också kommunen mycket aktivt med ekonomisk stöd till arrangemang, utdelning av kulturpris och stipendier samt medverkan i lokala festivaler och liknande. I förhållande till näringslivet framstår inte kommunen som lika aktiv: Det finns flera kontakt-/samarbetskanaler i förhållande till näringslivet, kommunen har medverkat till kompetensutvecklings program för näringslivet med mera. När det t.ex. gäller att främja det lokala näringslivet på nationella och internationella arenor, är inte åtgärderna så många. Detta avspeglas också i kommunens internationella kontakter och engagemang, som inte är så många och varierande som det kan förväntas av en kommun i Halmstads storlek och med Halmstads belägenhet.