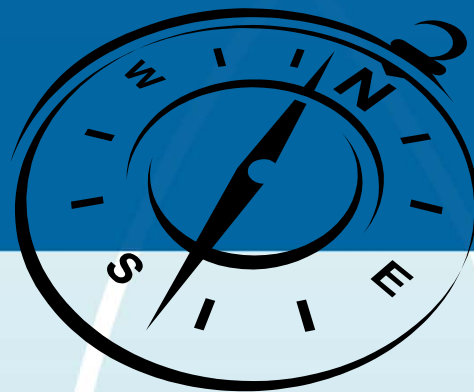


# KommunKompassen

ANALYS AV

KUNGSBACKA KOMMUN

2011



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Kungsbacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	15
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	22
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	24
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	27
4.	Översikt av poängfördelning.....	30
5	Kortfakta om Kungsbacka kommun .....	34

# 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 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 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 ofta 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 Kungsbacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

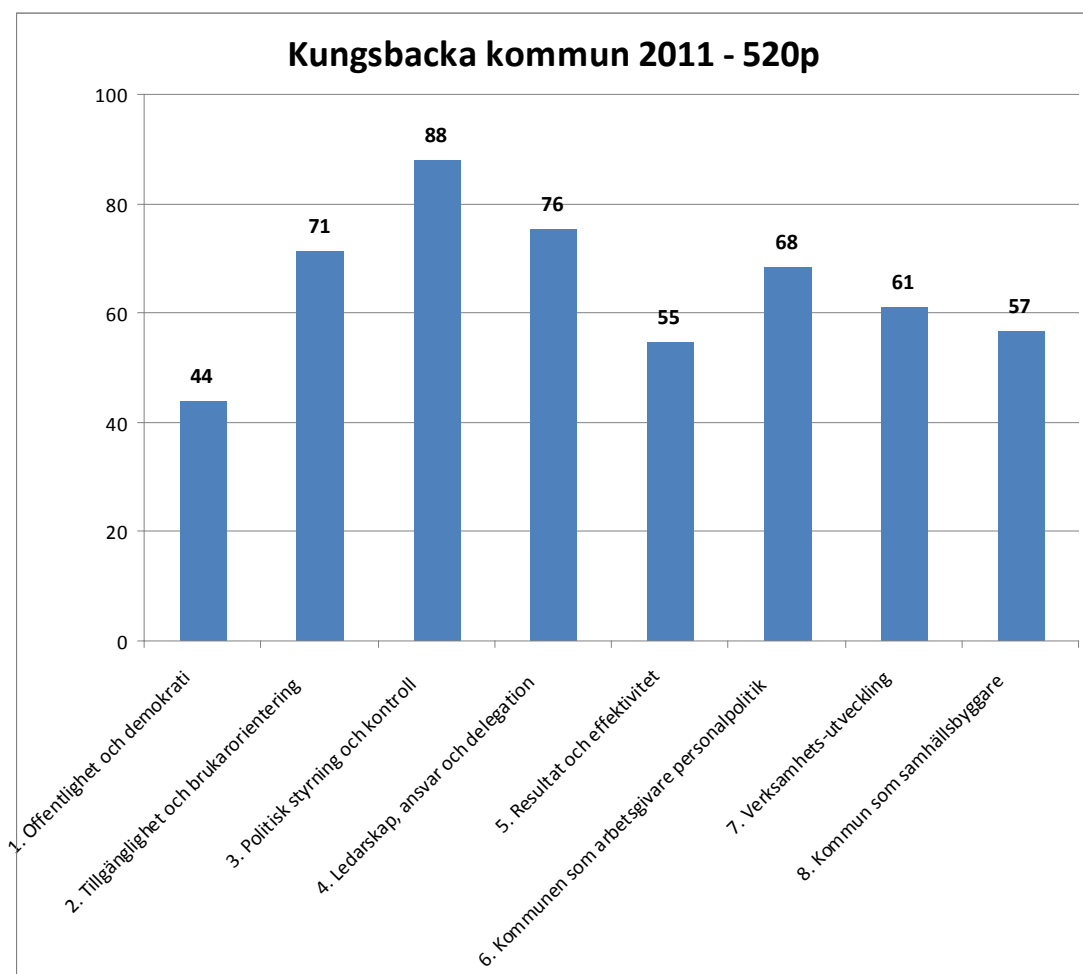
### Utvärderingen

Kungsbacka har förutom vid detta tillfället två gånger tidigare blivit utvärderad enligt KommunKompassen. Det skedde år 2006 och år 2009. Man var också nominerad till Sveriges Kvalitetskommun 2007. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

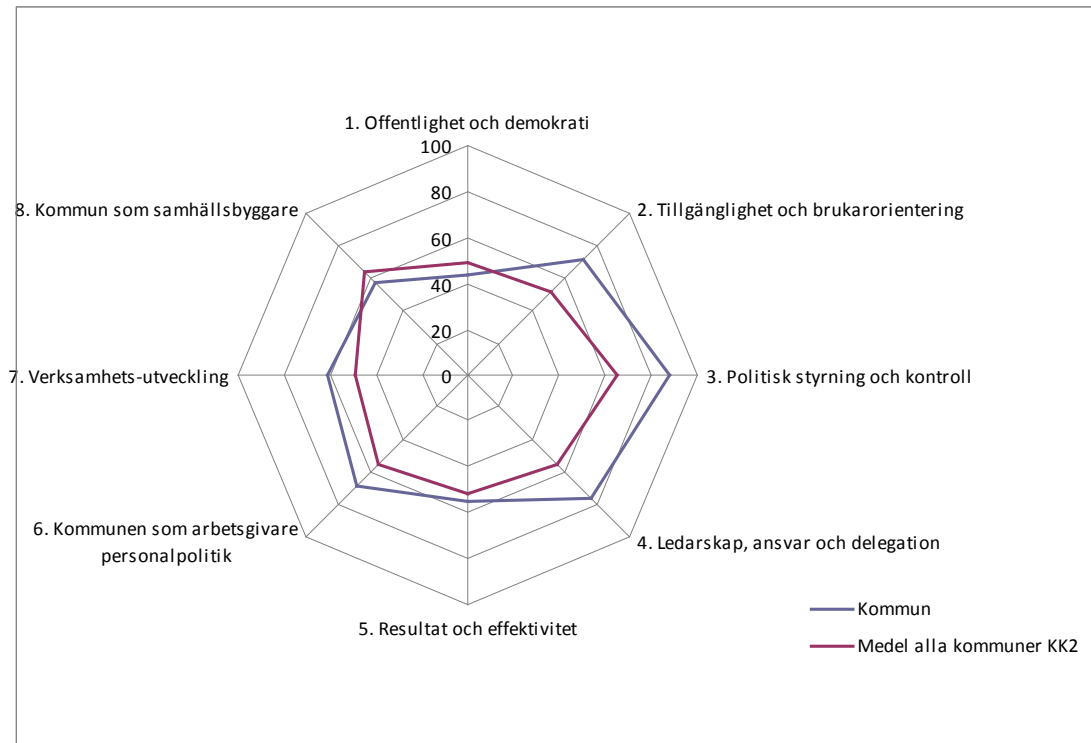
Kommunen styrkor ligger främst inom område 3, politisk styrning och kontroll, samt område 4 ledarskap, ansvar och delegation. Kommunen har under många år arbetat systematiskt med att utveckla kommunen som idag präglas av en tydlig ledningsfilosofi med värdegrundsarbetet BITT (bemötande, inflytande, tillgänglighet och trygghet) som en viktig byggsten. Arbetet med att utveckla mål- och resultatstyrning genom KUM-projektet visar på en stor utvecklingsvilja. Genom arbetet i de kommunövergripande utvecklingsgrupperna skapas en helhetssyn och ger en bred förankring i hela organisationen.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Kungsbackas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Kungsbacka kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. 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

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

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>	44

#### Allmänt

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Kungsbacka kommun har inte idag en uttalad strategi/plan för demokratiutveckling. I kommunens vision har fastställts att "*Kungsbacka kan ligga i spetsen och erbjuda nya möjligheter till information, insyn och demokrati*" och detta ligger som grund för kommunens arbete. Man har idag ett nära samarbete med sina medborgare som man dock vill utveckla ytterligare och därför har man tagit beslut om ett större projekt under 2011 kring medborgardialog med syfte att bland annat skapa ökad transparens och engagemang för de gemensamma frågorna i kommunen och skapa basen för medborgardialog som en naturlig del i det demokratiska systemet. Under projektet kommer man att genomföra ett antal piloter med fokus på handikapp- och pensionärsfrågor för att utvärdera olika scenarier för medborgardialog som på sikt skall kunna permanentas.

Information är sedan flera år ett prioriterat område i Kungsbacka och fullmäktige har fastställt en kommunpolicy för informationsområdet som bland annat hanterar ansvar, principer, förhållningssätt och målgrupper. Varje nämnd tar ställning till om man har behov av en

kommunikationsplan som utgår från innehållet i kommunikationspolicyn. Särskilda kommunikationsplaner kan också upprättas för särskilt stora projekt. En särskild strategi för att jobba med den negativa bild som ofta målats upp i dagspressen har inneburit att man anställt journalister för att skapa en nyanserat nyhetsflöde från kommunen.

### **Information till medborgarna**

Kungsbackas sätt att informera medborgarna får betraktas som ganska ordinärt. Medborgarna kan ta del av dagordningar och protokoll på webben och via kommunens Medborgarkontor. Viktiga ärenden aktualiseras i dagspressen för att skapa intresse. Nyhetsflödet på hemsidan är dock utvecklat och det märks att detta är en viktig fråga. med dagens teknik skulle dock informationen till medborgarna kunna utvecklas betydligt genom att använda sig av nya informationskanaler såsom Twitter, Facebook, SMS, RSS etc.

Kommunen hemsida kan också utvecklas och här håller kommunen på med en förstudie för som skall leda till nya kungsbacka.se.

En kommun som kan vara intressant att titta på när det gäller användandet av nya informationskanaler kan vara Borås Stad som bland annat använder sig både av Twitter och Facebook för att informera invånarna var som är på gång.

### **Information om resultat**

Medborgarnas krav på att få information om kvaliteten på den verksamhet som kommunen bedriver är stora. Man vill kunna jämföra resultat mellan verksamheter och hur den egna kommunen presterar i förhållande till andra kommuner. Kungsbacka kommun är duktiga på att mäta sin verksamhet och publicera sina resultat på sin hemsidan, t.ex. medborgarundersökningar, brukarundersökningar, Kommunens Kvalitet i Korthet etc. Publiceringen av resultaten sker dock oftast i form av att man lägger ut resultatrapporter i pdf-format. Någon enklare sammanställning eller en applikation på webben där medborgaren kan göra egna val finns inte idag och detta är ett förbättringsområde för Kungsbacka kommun. En sådan utveckling skulle också kunna skapa möjligheter för ett ökat engagemang från medborgarna i att aktivt använda och diskutera resultaten.

### **Medborgardialog och deltagande**

Under rubriken "Politik och Påverkan" på kommunens hemsida finns information om hur Kungsbacka styrs och hur man kan kontakta ansvariga politiker. Ett par gånger per år är de politiska nämndernas möten öppna för allmänheten. Ungdomsråd, pensionärsråd och handikappråd är viktiga parter för kommunen att föra dialog och på lokal nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med t.ex. föreningar, elever, föräldrar samt intresse- och grupper som företräder brukare inom den sociala sektorn.

Genom kommunens synpunkts- och klagomålshanteringssystem KOMmentaren kan medborgarna också, förutom att inlämna klagomål, synpunkter och beröm, också inlämna förslag till kommunen.

Barbro betalar ([www.barbrobetalar.se](http://www.barbrobetalar.se)) är ett gott exempel på hur man kan göra ungdomarna i kommunen delaktiga i att beslutsprocessen kring satsningar som skall göras för barn- och unga. I Barbros bankomat finns 100.000 kr som alla mellan 14-20 år kan söka pengar ur. Förslag lämnas in till Barbro betalar och sedan sker en omröstning bland ungdomarna kring vilka förslag som skall genomföras.

Kommunen genomför årligen SCB´s medborgarundersökning som används för att följa upp några av fullmäktiges prioriterade mål. Många nämnder använder också medborgarundersökningen för att följa upp egna mål. Undersökningen analyseras för att hitta strategiska frågor. Delar av resultaten används även i den kommunövergripande kvalitetsredovisningen som bland annat följer upp kommunens värdegrundsarbete BITT (Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet, Trygghet.)

### Motverka korruption

Vikten av att jobba systematisk med att motverka korruption och att ha tydliga etiskt förhållningssätt har aktualiserat i flera kommuner under de senaste åren. I Kungälv har man en fastställd värdegrund för kommunen med den innefattar inte frågan kring korruption. Idag bedrivs detta arbetet huvudsakligen av ledande politiker och tjänstemän.

Genom kommunens e-handels projekt skapas en transparens kring vad som köps, villkor och vem. Alla tvingas att använda de avtal som kommunen har och de villkor som finns i avtalen. Detta gör det mycket svårare att skapa sig privata fördelar genom att gynna enskilda företag i sin tjänsteutövning.

Kommunen saknar idag helt någon kanal (t.ex. telefonnummer, e-postadress) där medborgare eller medarbetare helt anonymt kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merparten av kommunens handlingar görs tillgängliga för allmänheten före beslut.</li> <li>• Genomförda medborgar- och brukarundersökningar presenteras för medborgarna på hemsidan</li> <li>• Barbro betalar.</li> <li>• Medborgarundersökningar genomförs regelbundet för att ta reda på vad medborgarna tycker.</li> <li>• I kommunens synpunkts- och klagomålshanteringsystem KOMmentaren kan medborgarna även lämna in förslag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta vidare med att utveckla och bredda medborgardialog och användandet av sociala medier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunen använder inte de möjligheter som ges idag att via olika sociala medier sprida information och föra dialog med medborgarna.</li> <li>• En viktig del i medborgardialogen handlar om att öka delaktigheten, detta kan göras t.ex. genom möjlighet att påverka den centrala beslutsprocessen.</li> <li>• Populärversion av handlingar.</li> <li>• Idag saknas möjlighet för medborgarna att kunna jämföra resultat mellan olika enheter.</li> <li>• Kanal för att lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter.</li> </ul>



## 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>	71

### 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.

### Strategi för brukarorientering

I kommunens visionen betonas att " i den kommunala verksamheten bemöts alla invånare med uppmärksamhet och intresse". Brukarfokuset betonas också genom ett par av fullmäktiges prioriterade mål som berör nöjhet kring bemötande och tillgänglighet. Den grundläggande strategin kring brukarorienteringen återfinns i kommunen värdegrund BITT som i alla sina delar är brukarorienterad. Den är en del av både budgetar och årsredovisningar och följs upp genom olika mätningar, t.ex. genom medborgarundersökningarna och Kommunens Kvalitet i Korthet.

Värdegrunden BITT bygger på fyra hörnstenar Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet och beskrivs enligt följande: "*Vi som arbetar i Kungsbacka kommun ska ge ett gott bemötande och ge möjligheter för kommuninvånarna att ha inflytande över hur vi utför våra tjänster. Vi ska vara tillgängliga för kommuninvånarna. På detta sätt skapar vi trygghet*".

Kungsbackas arbete med att utveckla sin värdegrund är ett gott exempel som visar på en insikt av att det är lika viktigt att arbeta med värderingar och organisationskultur som att bygga upp strukturer.

### Tillgänglighet och bemötande

Bemötande är ett viktigt kriterium när Kungsbacka rekryterar ny personal och ingår som en del i introduktionsutbildningen av nyanställda. Kopplat till kommunens värdegrund BITT finns en särskild bok "*Vi kallar den BITT - Kungsbacka kommuns värdegrund*" som man

använder sig av i organisationen. Cheferna i kommunen har i uppdrag att i sina arbetsgrupper arbeta med BITT och som stöd finns därför " *Verktyslådan för att genomföra BITT - Kungsbacka kommuns värdegrund*". Verktyslådan innehåller fler olika metoder som cheferna kan använda som stöd i sitt arbete och för att skapa dialog i sina arbetsgrupper kring bemötande, inflytande och tillgänglighet.

Förutom den externa uppföljning som görs kring bemötande och tillgänglighet följs detta också upp internt i medarbetarsamtal och lönesamtal. I kommunens lönekriterier ingår serviceförmåga/kundorientering som en viktig del i bedömningsgrunderna. Mätningen externt sker i form av brukarundersökning, medborgarundersökningar, Kommunens Kvalitet i Korthet eller att man deltar i SM i telefon och kundservice. I det sistnämnda fallet stod Kungsbacka i januari som segrare. Motiveringen lyder: "*Hjälpksamhet och engagemang är utmärkande drag för årets vinnarkommun. Som inringande medborgare kan man känna sig säkra på att få sitt ärende hanterat på bästa sätt.*"

### **Information om service och tjänster**

Varje år skickar Kungsbacka kommun ut en Kommunguide som innehåller lättillgänglig och aktuell information om kommunens verksamheter. Den är ett komplement till kommunens hemsida. I Kommunguiden för 2011 finns också information om nya politiker och artiklar där kommuninvånarna själva berättar vad de tycker om kommunens olika verksamheter.

Kommunen har också ett medborgarkontor där man kan få personlig service och information. Man svarar på allmänna frågor och hjälper till med att hitta rätt person eller tjänst för medborgarens ärende. Kommunens ambition är att ytterligare utveckla konceptet mot "en dörr in".

Allt fler medborgare vill kunna utföra sina tjänster på kommunens hemsida och för detta krävs att kommunen utvecklar sin e-service. De e-tjänster som Kungsbacka kommun erbjuder idag finns samlade e-tjänster på kommunens hemsida. Utbudet av tjänster är idag dock begränsat och är definitivt ett utvecklingsområde för Kungsbacka. Idag erbjuder man bokningar av fritidsanläggningar, blankettservice, biblioteksservice, delar av rekryteringsförfarandet och SMS-tjänster kring information från fritidsförvaltningen.

### **Valfrihet och påverkan**

Våren 2009 införde Kungsbacka kommun valfrihet inom hemtjänsten och idag finns 12 olika utförare som brukarna kan välja mellan när det gäller servicetjänster. Inom handikappomsorgen är man på gång att utöka valfriheten till att även omfatta omvårdnaden.

Flera utförare finns både inom förskola och skola. Egenregi jobbar med att skapa egna profiler och eleverna kan, i mån av plats, välja mellan egenregi skolorna. Generösa skolskjutsregler gör det möjligt för eleverna att kunna välja över hela kommunen. Inom gymnasieskolan ingår Kungsbacka kommun i ett avtal med Göteborgs regionen och tretton andra kommuner vilket borgar för ett stort utbud.

Vuxenskolan införde i 1 juni 2010 en kundvalsmodell som innebär att det idag finns 15 auktoriserade utförare att välja på. För att underlätta för utförarna har man skapat ett företagsho-

tell som innebär att alla utbildningar/kurser finns samlade på ett ställe. Detta innebär också att större frihet för eleverna som kan välja kurser från flera olika utförare.

Kommunen har på flera sätt också öppnat upp för att brukarna i dialog med kommunen skall kunna få anpassade tjänster. Inom handikapp- och äldreomsorgen använder man sig av omsorgs/utvecklingsplaner. Inom socialpsykiatrin är alla boendestödare certifierade enligt Boston-modellen som bygger på brukarinflytande i rehabiliteringsinsatserna. Inom skolan använder man sig av UNIKUM som IT-stöd för att hantera elevernas utvecklingsplaner. I samband med utvecklingssamtal kan samtliga berörda i förväg lägga in kommentarer i systemet. Inom gymnasieskolan använder man sig av ett IT-baserat system där eleverna utvärderar varje enskild kurs.

### **Brukarundersökningar**

I stort sätt alla förvaltningar som har någon form av brukarkontakt genomför brukarundersökningar. Till och med valnämnden genomför brukarundersökningar för att följa upp resultatmål. Resultaten från brukarundersökningarna används både i det nära förbättringsarbetet på enskilda enheter och för förvaltningarna i stort. Vanligast är att jämförelser görs mellan enheterna inom ett verksamhetsområde, så sker till exempel inom skolans område. Mer ovanligt är jämförelser mellan olika sektors-/verksamhetsområden. Inom handikappomsorgen fokuserar man på att göra jämförelser av insatser.

Inom skolan kommer man att övergå till ett samarbete inom Göteborgsregionen som innebär att man också kommer att skapa bättre möjligheter för jämförelser mellan kommunerna.

Förutom att arbeta med brukarundersökningar använder sig kommunen också av andra metoder såsom fokusgrupper, olika former av rådsverksamhet och föreningsbesök.

Utmaningen för Kungsbacka kommun är att börja göra jämförelser på en mer tvärspektoriell nivå.

### **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

KOMmentaren är Kungsbackas verktyg på hantering av synpunkter och klagomål. Systemet är väletablerat i kommunen och används flitigt av kommuninvånarna. Det finns flera vägar in för att lämna en synpunkt eller ett klagomål såsom via e-post, särskild talong eller genom att bara ringa eller tala med någon anställd. Kommunens är mycket systematisk i sitt arbete med KOMmentaren. Den årliga uppföljningen redovisas bland annat i årsbokslut och kvalitetsredovisning och kompletteras med vilka åtgärder man vidtagit. Kungabacka har under många år varit en förebild och inspiration för andra kommuner som vill utveckla ett system för synpunkts- och klagomålshantering och så är man fortfarande. Utmaningen för Kungsbacka är att skapa en enklare funktion (i dag måste man använda sig av kommun diarium för att följa sitt ärende) på kommunens hemsidan som möjliggör större insyn och underlättar för synpunktslämnarna att följa sina ärenden.

För att alla invånare i Kungsbacka ska veta vad man kan förvänta sig av kommunens verksamhet har Kungsbacka fastställt drygt ett trettio-tal kvalitetsdeklarationer som beskriver den specifika tjänsten och vad man lovar att leva upp till. Liksom systemet för synpunkts- och klagomålshantering är kommunens arbete med kvalitetsdeklarationer systematisk och väleta-

blerat. Det sker ständigt uppföljningar och utvärderingar av både deklARATIONERNA och processen som sådan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemötande är en viktig del vid rekrytering och ingår som del i introduktionsutbildningen.</li> <li>• Bemötande och tillgänglighet (två av delarna i BITT) mäts regelbundet.</li> <li>• Brukarundersökningar genomförs i princip alla verksamheterna.</li> <li>• KvalitetsdeklARATIONER</li> <li>• Kommentaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa möjligheter för medborgarna att på ett enkelt sätt kunna jämföra på enheters och verksamheters resultat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämförelser av enheter på hemsidan.</li> <li>• E-service</li> <li>• Jämförelser av resultat från brukarundersökningar mellan service-/verksamhetsområden och mellan enheter inom verksamhetsområden.</li> </ul>

### 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>	88

#### 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.

#### System för styrning/uppföljning

Kungsbacka bygger sin övergripande styrning utifrån en vision, en omvärldsanalys och identifierade förbättringsområden. Budget och årsredovisning är en väl sammanhållen process. Samtliga nämnder bidrar till den kommunövergripande omvärldsanalysen och förbättringsområdena i sina årsredovisningar och i underlagen till budgeten. Utifrån vision, omvärlds-

analys och förbättringsområden bildas så kallade strategiska frågor. Dessa utgör i sin tur grunden för de prioriterade målen och ramförändringarna. Alla dessa delar följs årligen upp. Både resultat och process för arbetet utvärderas och justeras/förbättras successivt. Visionen genomsyrar hela organisationen och kommunens styr- och uppföljningsmodell är etablerad i hela organisationen. För att ytterligare utveckla Kungsbackas uppföljningsmodell (KUM) har man under 2010 genomfört en översyn av bland annat resultatmätt och indikatorer.

En viktig del i styrningen är, som nämnts tidigare, kommunens fastställda värdegrund BITT. Senaste medarbetarundersökning visar att den fått ett stort genomslag i organisationen då hela 85% av medarbetarna uppger att de aktivt arbetar med värdegrunden på sin arbetsplats.

### **Tydliga politiska mål**

Utifrån visionen fastställer fullmäktige ca 20 prioriterade mål. Dessa mål avspeglar hela det kommunala uppdraget. De prioriterade målen kan rikta sig till samtliga alternativt enskilda nämnder. Till de prioriterade målen också kopplat resultatindikatorer för hur man skall kunna följa upp målet. Dessa resultatindikatorer är både av karaktären volym, kvalitet och effektivitet.

Förutom de prioriterade målen fastställer också fullmäktige en övergripande inriktning för arbetet och kompletterande anvisningar kring vilka uppgifter som skall utföras. Nämnderna bryter ned fullmäktiges prioriterade mål, övergripande inriktning och kompletterande anvisningar och tar fram mål som är särskilt kopplade till nämndens inriktning så kallade resultatmål. För att svara upp mot dessa resultatmål skapas på förvaltningsnivå genomförandeplaner och överenskommelser kring vilka aktiviteter som skall genomföras för att uppnå resultatmålen.

Kungsbackas målkedja är tydlig och det är lätt att följa hur den bryts ned i organisationen. Övergripande mål återspeglas i nämndplaner och genomförandeplaner.

I årsredovisning och redovisningen från de olika bolagen eller stiftelserna är det svårt att utläsa att redovisade mål har en koppling till de av fullmäktige fastställda övergripande mål för kommunen. Här finns en förbättringsmöjlighet för kommunen.

### **Uppföljning och rapportering**

I Kungsbacka sker en återkommande rapportering till fullmäktige för att tydliggöra resultat, avvikelshantering och ansvarsfördelning. Tvärsektoriella projekt avrapporteras av utvecklingsgrupperna till politiken.

När det gäller den löpande avrapporteringen från verksamheten till den politiska nivån så månadsrapporterar och tertialrapporterar verksamheten till nämnden. Dessutom sker delårsrapportering och årsrapportering till kommunstyrelsen. I rapporteringen förkommer förutom uppföljning av den egna verksamheten också jämförelser med andra kommuner. Det förekommer också några enstaka tvärsektoriella interna resultatjämförelser men här finns en stor utvecklingspotential för kommunen.

Det sker en återkommande systematisk förvaltningsrevision av verksamheten som dels återkopplas till berörd förvaltning och nämnd men som också föredras i kommunstyrelsen och

fullmäktige. Berörd nämnds ges möjlighet att kommentera rapporten. Utöver detta diskuteras också rapporterna på den kommuncentralt.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Kungsbackas delegation till verksamheten är omfattande och för att detta skall fungera krävs en tydlighet kring ansvar, att politiken ängar sig åt VAD-frågorna och att förvaltningarna ägnar sig åt HUR-frågorna. Två saker måste vara på plats, en tydlig styr- och uppföljningsmodell (som redovisats tidigare under detta avsnitt) och en tydlig rollfördelning mellan politik och tjänstemän. Båda dess saker finns på plats i Kungabacka. Vid utvärderingen vittnar både politiker och tjänstemän om samarbetsklimatet är gott.

### **Samspel och dialog**

I Kungsbacka finns ett öppet klimat mellan politiker och tjänstemän. Det finns en ömsesidig förståelse för varandras uppdrag och roller. För att underlätta dialogen och mötet sitter politiker och tjänstemän på samma våningsplan. När en frågeställning kommer upp skapar man en mötesplats för dialog. Tjänstemän bjuds in till partiernas gruppmöten och i samband med framtagandet av kommunens vision skedde en samverkan mellan politik och tjänstemän. För att vidmakthålla detta öppna klimat krävs att man ständigt jobbar med frågan - något som man säger sig göra i Kungsbacka.

Politikerna kan skaffa sig kunskap om verksamheterna på flera olika sätt dels genom återrapporteringen men också genom att besöka verksamheterna. Sedan för utvärderingen 2009 vittnar politikerna om att man blivit sämre på detta. Det förekommer besök men det är inte organiserat. På nämnds nivå förekommer kontaktmannaskap.

Politikerna erbjuds flera olika former av utbildningar dels kommunövergripande (5-6 dagar) i samband med den nya mandatperioden och dels på nämnds nivå (ca 2 dagar). Utbildningar kan också initieras utifrån en temafråga som partierna lyfter upp. Årligen genomförs nöjdhetsundersökningar för att säkerställa att de förtroendevalda erhåller den support som stödjer dem i sitt uppdrag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En övergripande styrning som genomsyrar hela organisationen.</li> <li>• Etablerad styr- och uppföljningsmodell (vision, omvärldsanalys, förbättringsområden) med en tydlig "röd" tråd från KF till enheterna.</li> <li>• Tydliga och kommunövergripande mål.</li> <li>• KUM-projektet (Kungsbäck Utvecklingsmodell) för att utveckla mål och resultatindikatorer.</li> <li>• Kommunens prioriterade mål bryts ned i nämnderna till resultatmål.</li> <li>• Systematisk förvaltningsrevision.</li> <li>• Långtgående delegering av personal- och ekonomiansvar.</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att vidmakthålla och ytterligare förfina styrmodell och samarbete mellan politiker och tjänstemän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheterna genom t.ex. organiserade besök, fadderverksamhet etc.</li> <li>• Övergripande mål och resultatindikatorer avspeglas tydligt i kommunens egna bodelags ägardirektiv.</li> <li>• Rapportering av interna resultatjämförelser över sektorsgränserna.</li> </ul>

#### 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>	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">76</p>

#### 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.

### **Strategi för ledarskap, ansvar och delegation**

Kungsbacka kommun har antagit en policy för ledarskap som innebär att man som ledare skall vara en god kommunikatör, våga ta svåra beslut och stå för dem, lita på personalen och genom frihet och ansvar skapa förtroende. När behov uppkommer kring att jobba med ledarskapet lyfts detta in som ett mål i budgeten. Detta tydliggör kommunens förståelse för vikten av att ständigt arbeta och utveckla ledarskapet.

### **Resultatenheternas ansvar**

Budgetansvariga chefer har en stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutad ram. Man har rätt att anställa och avveckla personal och göra relativt stora organisatoriska förändringar.

Kungsbacka jobbar en resultatfundsmodell som är nedbruten på enhetsnivå. Modellen innebär att man får disponera både över och underskott mellan budgetåren. Bakgrunden till att Kungsbacka valt att jobba med resultatfonder handlar om att man vill tydliggöra det lokala verksamhetsansvaret och möjliggöra en bra ekonomistyrning. Resultatfonderna möjliggör bättre långsiktig planering och skapar större handlingsfrihet på verksamhetsnivå genom att kunna arbeta med resultatfonderna som en budget. Genom att man valt att jobba med resultatfonder ner på enhetsnivå skapas interna bokslutsdiskussioner ute i organisationen som fokuserar på resursförbrukning och måluppfyllelse. Fonden får högst utgöra 10% av budgeten.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

För att underlätta för alla som arbetar med projekt har Kungsbacka tagit fram en gemensam projektmodell, "*Handbok i Kungsbackas kommungemensamma projektmodell*". Den fungerar som ett ramverk för den som driver projekt men är också ett stöd för de som deltar i projektarbetet. Handboken är ett gott exempel på hur man kan strukturera kommunens projektarbete.

Flera exempel finns redan på att man jobbar utifrån den antagna projektmodellen. Vid ett "stickprov" av dokumentation och avrapportering från ett projekt som letts av en utvecklingsgrupp (se beskrivning nedan) finner man i projektplanen en tydlig beskrivning på vem beställare, styrgrupp, projektgrupp, delprojekt och referensgrupp. Här finns också uppsatta mål och budget och beskrivning av tidsåtgång. Löpande under projekt sker en avrapportering och följs slutligen upp med en slutrapport. En föredömlig dokumentation som gör det möjligt för en utomstående att kunna följa projekt under dess process. Varje förvaltning har också en sammanställning över vilka projekt som är pågående.

(Utvecklingsgrupp = arbetar på uppdrag av kommundirektören med fokus på att skapa kraft och prioritet i genomförandet av de viktigaste utvecklingsfrågorna. I en utvecklingsgrupp



ingår representanter från hela organisationen men utvalda deltagare arbetar utifrån sin egen kompetens och sina åsikter. I gruppen ingår också strateg och en förvaltningschef som är ordförande för gruppen.)

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Kommunens ledarskapspolicy är framtagen i en fokusgrupp där samtliga chefer ingått. Organisation är tydligt präglad av denna ledningsfilosofi. Alla förvaltningschefer är tillsvidareanställda men själva chefskapet är tidsbegränsat. Uppdrag och förväntade resultat tydliggörs vid tillträdet. Ett av de förväntade resultaten som flera av cheferna beskriver i intervjuerna är; "*Budget skall hållas annars ingen lönerrevision*". Något särskilt kontrakt upprättas däremot inte med cheferna.

Utvärderingen är systematisk och inkluderar och för förvaltningscheferna innebär detta uppföljningssamtal både med kommundirektör och ordförande. Kopplat till utvärderingarna finns bedömningskriterier och definitioner. Goda chefsprestationer belönas inte extra utöver att det goda individuella ledarskapet belönas genom användandet av flexibel lönesättning. I samband med förlängning av ett förordnande görs en uppföljning med de fackliga organisationerna.

### **Kommunledningens kommunikation**

Kungsbacka har en välutvecklad ledningskedja för att sprida information och föra diskussion kring värderingar, mål, uppdrag, ansvar med mera. Varje höst genomförs en chefsträff där samtliga chefer i kommunen deltar. Kommundirektionsträffarna sker en gång per månad. Man har genomfört ledarskapscaféer för alla chefer.

För att underlätta för cheferna skapar man olika informationsmaterial som kan användas på arbetsplatsträffarna. Man följer också löpande upp hur kommunikationen fungerar genom medarbetarundersökningen.

Kommunchef och förvaltningschefer är viktiga bärare av kommunens mål och värderingar och för att lyckas med detta är man med och kommunicerar själv. Man agerar gärna tillsammans för att visa på vikten av helhetstänk. För att understryka detta ytterligare träffar kommundirektören alla nyanställda.

Ibland kan någon chef behöva stöd utifrån sin arbetssituation. Stödet kommer i första hand då från närmaste chef, företagshälsovård eller från den centrala personalfunktionen. Möjlighet finns också att få hjälp via Falk Healthcare som är ett stödteam för chefer och medarbetare.

### **Ledarutveckling**

Utvecklingsgruppen Ledare och Medarbetare (LoM) inventerar behov och initierar utvecklingsinsatser för kommunens chefer, vilket leder till ett brett utbud av utvecklingsinsatser för cheferna anpassat efter olika kunskaper och erfarenheter. Utifrån detta utarbetas årligen ett program som ligger i linje med pågående arbete. Alla nyanställda chefer går ett introduktionsprogram på 7 halvdagar. För alla chefer erbjuds chefskonferens 2 dagar/år, ledarcaféer,

föreläsningar och workshops. Inom GR finns dessutom ett antal program som riktar sig till kommande ledare.

En av kommunernas stora utmaningar inom en snar framtid är att sörja för att man klarar av den chefsväxling som är på gång. Inom skolan har nuvarande chefer till uppgift att hålla koll och föreslå chefsämnen. Inom äldreomsorgen jobbar man på olika sätt fånga upp chefsämnen. Kommunens har flera karriärvägar. Planer finns också på att inom region Halland starta upp ett traineeprogram för att ytterligare fokusera på att fånga upp chefsämnen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget och organisatoriskt ansvar på resultatenhetsnivå.</li> <li>• Resultatfonder</li> <li>• Utvecklingsgrupper som skapar förutsättningar för en sammanhållen och samspelande organisation.</li> <li>• En välutvecklad projektmodell för styrning och uppföljning av projekt.</li> <li>• Sammanställning av pågående projekt.</li> <li>• Tydlig och funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att fånga upp goda chefsämnen i organisationen som kan underlätta den framtida chefsväxlingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefskontrakt innehållande uppgifter om vad som händer om man inte lever upp till fastställda resultat.</li> <li>• Belöning av goda ledaregenskaper.</li> <li>• Samarbete med externa parter för att etablera kontakt/samarbetsforum avseende ledarutveckling.</li> <li>• Traineeprogram, mentorskap, chefsprao för att fånga upp och utveckla ledarämnena.</li> </ul>

## 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>	<b>55</b>

### 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?

### **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

I kommunens nyligen genomförda projekt KUM (Kungsbacka kommuns uppföljningsmodell) fokuserades på att förbättra resultatstyrning genom att identifiera mått som faktiskt mäter prestationer och effekter för dem kommunen är till för. Prioriterade mål ska formuleras så att de tydligt styr mot resultat.

Någon särskild strategi att uppnå effektivitet finns inte men fullmäktige har fastställt ett prioriterat mål som innebär att krav på effektivitetsutveckling.

### **Kostnader och resultat i budgetprocessen**

I centrala budgetsammanhang används mer generella underlag för ramtilldelning från fullmäktige och därmed krav på effektiviseringar. Ofta handlar det om kostnader per brukare eller invånare och inte så mycket kring faktiska resultat i verksamheten. Däremot finns inslag av detta inom äldreomsorgen och inom skolan. Handikappomsorgen har ett resursfördelningssystem där resurserna styrs efter utifrån bedömda behov hos brukarna.

Kommunen genomför flertalet mätningar av resurser både internt och externt t.ex. öppna jämförelser men exakt i vilken utsträckning och hur förvaltningarna använder dessa mätningar för att effektivisera, t.ex. i samband med nämndens/förvaltningens budgetarbete, skiljer sig åt.

Inom exempelvis äldreomsorgen deltar man i KPB (kostnad per brukare) som är ett arbets sätt där flera kommuner ingår. Kärnan i projekt synliggör kostnader för olika insatser och koppla detta till brukarenkäter. Resultaten från KPB är ett viktigt underlag när nämnden gör sina prioriteringar i samband med annan ramtilldelning. De följer också resultatet i Öppna Jämförelser och tittar på avvikelser gentemot standardkostnad.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

I genomförandeplanen finns beskrivningar över hur man skall uppnå de prioriterade målen och koppla dessa till medarbetarnas uppdrag. Särskilda anvisningar finns över vad som skall redovisas på nämnds nivå. Uppföljning görs av de prioriterade mål som fastställs av fullmäktige och innehåller både information resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse.

Hur ofta uppföljningen sker på enhetsnivå bestäms av förvaltningschefen. Resultaten från dessa uppföljningar på arbetsplatsträffar och andra mötesforum. Eftersom man jobbar med resultatsfonder ner på enhetsnivå innebär det att en löpande uppföljning på denna nivå är viktig.

Avvikelser som uppkommer får konsekvenser genom att underskott som uppstår måste balanseras och verksamhetens måste återkomma med åtgärder för hur man skall komma i balans.

Genom KUM-projektet utvärderas och analyseras uppföljningsprocessen.

För att effektivisera arbetsprocesserna inom bygglovs- och mätverksamheten arbetar man med LEAN. Resultat har inneburit en "styrningshylla" som där alla ärenden hanteras och följs upp varje vecka. Det har effektiviserat hanteringen men ger också en trygghet för medarbetarna.

Inom skolan och förskolan använder man sig av IT-stödet Stratsys för att hålla koll på mål och processer. Uppföljning sker varannan månad. För att effektivisera arbetet inom handikappomsorgen har man organiserat i processinriktat i olika team.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Idag har Kungsbacka ett ganska traditionellt sätt att kommunicera resultat och resurser dvs via respektive systemstöd men man befinner sig just i en brytpunkt där man skall nu skapa en gemensam rapportportal på webben. Detta är nästa steg i KUM-projektet, att hitta ett IT-stöd för detta.

Medarbetarnas informeras på olika sätt om resultat på kommunens intranät. Dels genom att publicera årsredovisning och delårsrapporter men också genom "puffar" dvs nyheter. Publiceringen som sker på intranätet motsvarar den som på den externa webben. Här finns ett stor förbättringsmöjlighet för kommunen.

Kommunen har ett väl uppbyggt system med olika arenor där man löpande kan diskutera resursförbrukning och resultat både på förvaltningsnivå och enhetsnivå.

### **Jämförelser**

Det finns flera exempel på hur kommunen jämför sig med andra. Inom KUM-projektet har man inom varje verksamhetsområde kartlagt hur man kan jämföra sig med andra och vilka mått man kan använda och utifrån dessa fastställda resultatmål.

Kommunen använder sig bland annat av Öppna Jämförelser, Kommunens Kvalitet i Korthet för att jämföra sig med andra. Kommunen ingick i det nationella jämförelseprojektet där man jämförde hemtjänst, barn- och ungdomars fritid, trafikmiljö och arbetsmarknadsprogram och åtgärder. Inom äldresorgen deltar man i KPB (kostnad per brukare) där flera andra kommuner ingår. Under 2011 kommer handikappomsorgen också att börja jobba med kostnad per brukare. Kommunen ingår också i det samarbete som finns inom GR kring jämförelser mellan kommunerna. Inom miljöområdet görs nyckeltalsjämförelse kring miljöskydd inom region Halland.

För att fastställa strategier för kommunens framtida folkhälsoarbetet har kommunen på flera olika sätt tagit del av statistik men också ingått i en större undersökning via SCB för att jämföra medborgarnas hälsa, kost- och motionsvanor.

Internt inom verksamheten sker benchmarking inom skolan. Kommunen mäter NKI (Nöjd-Kund-Index) inom de flesta verksamheterna och gör jämförelser görs mellan verksamheterna. Uppföljning och utvärdering av kommunens kvalitetsdeklarationer sker via kollegiegranskning.

### Extern samverkan

Samverkan med andra externa organisationer kan innebära både lägre kostnader och effektivisering av verksamheten. Kungsbacka kommun är en av de tretton kommunerna inom GR som samarbetar kring ett gemensamt gymnasieintag. Det finns ett samverkansavtal med Region Halland kring naturbruksutbildning och hemsjukvård. Andra exempel är gemensam patientnämnd i Hallands län, Hjälpmedelsnämnden Halland och Räddningstjänstförbundet i StorGöteborg.

Inom äldreomsorgen försöker man på olika sätt att jobba med frivillig organisationer och föreningar. Detta kan dock utvecklas och omfatta fler verksamheter inom kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välutvecklad uppföljning med fokus på resultat, måluppfyllelse och resursförbrukning både på förvaltnings- och enhetsnivå.</li> <li>• Uppföljningsprocessen följs upp och analyseras genom KUM-projektet.</li> <li>• Jämförelser med andra genom KKiK, Jämförelserprojektet, kostnad per brukare.</li> <li>• Interna jämförelser genom NKI.</li> <li>• Arenor för chefer att kunna diskutera resultat och resultatförbrukning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla en resultatportal för resultat och resursuppföljning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefer och tjänstemän har tillgång till ett system för resultat- och resursuppföljning.</li> <li>• Samverkan med externa aktörer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten.</li> <li>• Samverkan med civilsamhället för att vidareutveckla tjänsterna.</li> </ul>

## 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>	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.

### Personalstrategi

Ett av fullmäktiges prioriterade mål är att "*Kungsbacka kommun ska vara och upplevas som en attraktiv arbetsplats av medarbetarna*". Kopplat till detta finns en policy för ledarskap och medarbetarskap. Någon uttalad personalstrategi finns inte i kommunen men kommunen agerar ändå på flera sätt strategisk kring att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Värdegrunden BITT är en av dessa delar som tydligt visar på att man satsar på sin personal. Likartat gäller hur man arbetar strategiskt för att rekrytera nya medarbetare. Någon nedtecknad strategi finns inte men kommunen menar att genom ett metodiskt arbete kring värdegrundsarbete, utveckling av styr- och uppföljningsmodell, kvalitetsarbete, långtgående delegation, förhållningssätt etc och genom att kunna visa att man levererar tjänster med hög kvalitet till kommuninvånarna skapar detta en attraktionskraft och gör Kungsbacka till en attraktiv arbetsgivare.

### Rekrytering

Ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare är att utöver lön erbjuda andra förmåner till sina medarbetare. I Kungsbacka erbjuder man sina medarbetare ett friskvårdsbidrag på 1.500:-. Man har också möjlighet till bruttoavdrag för sjukvårdsförsäkring och pensionsavsättning. Utöver detta har man en medveten strategi kring flexitider så kallad årsarbetstid. Man kan också få möjlighet till handling och ledighet vid studier.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Varje nämnd/förvaltning redovisar årligen en kompetensutvecklingsplan som en del i budgetdokumentet. En kommunövergripande kompetensutvecklingsplan antogs 2006 och reviderades så sent som 2008.

Kommunen arbetar systematiskt både med uppföljningssamtal. I det årliga återkommande uppföljningssamtalet mellan chef och medarbetare ingår att det görs en för medarbetaren individuell utvecklingsplan, vilken sedan följs upp på nästkommande uppföljningssamtal.

För att stödja medarbetarna och stärka deras roll jobbar kommunen med sin värdegrund BITT. hela processen kring BITT är ett gott exempel på hur man systematiskt kan implementera och jobba med en värdegrund.

### **Individuell lönesättning**

Kommunen har fastställt tio övergripande lönekriterier som bryts ned på förvaltningsnivå. Diskussion kring kriterierna förs på arbetsplatsträff och används sedan som underlag vid den individuella lönesättningen. Vid lönerevisionen kan insatser till som bidragit till resultat och verksamhetsuppfyllelse belönas på individnivå något som däremot inte sker på gruppnivå.

### **Arbetsmiljöarbete**

Kommunen genomför årligen en heltäckande medarbetarundersökningar (i denna undersökningen ingår också frågeställningar kring arbetsmiljön) för alla medarbetare och resultatet diskuteras på arbetsplatsträffar där undersökningen är en stående punkt på dagordningen. Resultatet återspeglaras även på flera andra olika ställen och används som ett förbättringsunderlag. Några andra metoder för att bedöma och skapa förändring i arbetsmiljö använder man inte. Detta skulle kommunen kunna utveckla ytterligare.

### **Mångfald**

Kommunen genomfört olika utbildningsinsatser kring mångfald och också provat på anonym rekrytering vilket dock inte fungerade till fullo och man därför lämnat detta förfaringsättet. I medarbetarenkäten ställer kommunen frågor kring diskriminering och en analys görs av resultaten men man poängterar att det viktigaste forumet för att fånga upp detta är genom en dialog i arbetsgruppen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare.</li> <li>• Kommunens värdegrund BITT stödjer medarbetarna i utveckling av service och organisation.</li> <li>• Strukturerat arbete med medarbetarsamtal och lönesamtal</li> <li>• Lönekriterier som bryts ned i hela organisationen.</li> <li>• Erbjuder medarbetarna sjukvårdförsäkringar, pensionsavsättning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta det mycket strategiska arbetet kring BITT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation .</li> <li>• Marknadsföring av kommunen som attraktiv arbetsgivare.</li> <li>• Andra metoder för att utveckla arbetsmiljön.</li> </ul>

## 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>	61

### 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 identifierbart 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.



### **Strategiskt kvalitetsarbete**

Kommunens värdegrund BITT innehåller en strategi för hur kommunen skall jobba med service/kvalitetsutveckling. Dessutom har kommunen en kvalitetspolicy som är ett övergripande dokument där kvalitetsarbetes syfte, ansvarsfördelning och uppdrag tydliggörs. Policyn omfattar alla verksamheter i kommun och utmynnar i kvalitetsplaner för varje nämnd. Planer finns på att den under 2011 skall revideras för att bättre passa in med kommunen styr- och uppföljningsmodell, BITT etc.

När det gäller kommunen arbete kring IKT finns en tydlig plan för hur detta arbetet skall ske inom skolan. På kommunövergripande nivå saknas en sådan strategi. Det kan finnas skäl för att utveckla en kommunövergripande IKT-strategi för Kungsbacka då olika former av IT-stöd idag ofta ligger som grund för utveckling av interna arbetsprocesser.

### **Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

Kommunen nämnder upprättar årligen en kvalitetsplan som tar sin utgångspunkt i kvalitetspolicy och planeringsförutsättningarna. Planerna innehåller kvalitetsmål och innehållet kommunens tjänster tydliggörs genom kvalitetsdeklarationer och beslutad kvalitet. Genom kvalitetsdeklarationerna, kvalitetsmål och BITT lägger man grunden för att sedan använda resultaten från brukar- och medborgarundersökningar som en central utgångspunkt för kvalitetsarbetet. Kvalitetsuppföljningen redovisas utifrån ett antal perspektiv som brukare, medarbetare, organisation samt vilka förbättringsområden man jobbar med.

På verksamhetsnivå använder man också olika metoder och verktyg som komplement i sitt arbete t.ex. LEAN och kvalitetsuppföljning via QUALIMAX.

Regelbundet görs externa kvalitetsuppföljningar t.ex. genom KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet), Jämförelseprojektet, jämförande nätverket Västkust, LUPP-undersökning och Kri-tik på teknik.

### **Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan**

Omvärldspaning är en viktig del i uppdraget. För att stödja detta finns möjlighet till utbildning (kurs) på Lunds Universitet. Utvecklingsgruppen LoM (Ledare och Medarbetare) planerar för utbildning kring omvärldspaning. Kommunen bedriver både benchmarking och gör studiebesök för att lära av andra. Årligen tar kommunen fram en omvärldsanalys som fokuserar på sex olika områden: Kommunerna, staten och EU, Miljö hållbar utveckling och klimat, Samhälle och ekonomi, Tillväxt och befolkning, Utbildning och skola, Information tillgänglighet och effektivitet, Medarbetare rekrytering och kompetensförsörjning. Analysen avslutas med en konsekvensbeskrivning. Varje nämnd gör också sin konsekvensanalys utifrån omvärldsanalysen i sitt budgetdokument.

Samverkan med utbildningsinstitutioner är inte så vanligt i kommunen och kan säkerligen utvecklas. I närområdet sker samverkan inom Region Halland och inom Göteborgsregionen. Handikappomsorgen har ett samarbete med Rumänien kring daglig verksamhet och under 2011-2013 pågår ett utvecklingsprojekt ASP:en (arbete och sysselsättningsprojekt) i samver-

kan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Vuxenpsykiatri i Halland och flera förvaltningar inom kommunen.

### Kreativitet och innovationer

För att tillvarata kreativitet och innovationer försöker man på kommunens intranät INSIDAN fånga upp goda exempel och i artikelform presentera dessa. Inom äldreomsorgen finns ett Leva pris och inom skolan har man Lärande för livet - priset. Någon riktig strategi för att fånga kreativitet och innovationer har inte kommunen och det är något som man skulle kunna utveckla.

### IT-stöd

Kommunen sjösatte sommaren 2009 ett nytt intranät INSIDAN. Alla medarbetare har tillgång till intranätet. Mycket av den information som medarbetarna behöver i sitt dagliga arbete finns samlat här. Det finns möjligheter för chefer att blogga inom sin verksamhet. På övergripande nivå gör kommundirektören detta. I en stor organisation finns ofta flera olika IT-systemlösningar och för att underlätta det dagliga arbetet för chefer och medarbetare kan ett sätt vara att bygga en portallösning som innefattar flera olika system. Kommunen är också på väg att göra detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens värdegrund BITT - strategi för service-/kvalitetsutveckling.</li> <li>• Kvalitetspolicy som utmynnar i kvalitetsplaner för varje nämnd.</li> <li>• Regelbundna kvalitetsbedömningar som används i verksamhetsutvecklingen.</li> <li>• Alla medarbetare har tillgång till intranätet - INSIDAN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revidering av kvalitetspolicy så att den harmonierar med det utvecklingsarbete kommunen gjort kring styr- och uppföljningsmodellen och BITT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande IKT-plan.</li> <li>• Mer samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster.</li> <li>• Spridning av innovationer som effektiviserar och utvecklar tjänsterna.</li> <li>• Systemportal för interna IT-system.</li> </ul>

## 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>	57

### 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.

### Strategier för samhällsbyggande

Allt fler undersökning och analyser av hur kommunerna skall kunna lösa sitt framtida uppdrag pekar på vikten av att samverka med frivillig krafter. För att detta skall kunna ske systematiskt krävs en övergripande strategi - något som Kungsbacka kommun saknar. När det däremot gäller samverkan med kulturlivet, näringslivet och det internationella arbetet har fullmäktige fastställt strategier för dessa områdena.

### Samarbete med civilsamhället

Kommunen samverka med civilsamhället är inte så utvecklat i Kungsbacka. Det samarbete som sker på verksamhetsnivå efter egna initiativ från verksamheten. Den som vill bilda en förening kan göra det med hjälp av en guide på kommunens hemsida.

Inom äldreomsorgen har man provat att försöka stimulera frivillig organisationerna genom att erbjuda uppdrag men man har inte lyckats.

### Samarbete med kulturlivet

Under 2011 inleds ett nytt arbetssätt för att möta föreningar och det övriga civilsamhället som bland annat kommer att utnyttas i återkommande öppna kvällar.

Kommunen kulturutbud för barn och unga är stort och man erbjuder musik, dans, drama och bild. Man samarbetar med skolan för att integrera kulturen i skolan dagliga undervisning. Det finns möjligheter till kulturutflykter till kulturmiljöer som Naturum, Äskhult och Tjolöholm. I region Halland finns olika konsulenter med verksamhetsområden kring kultur och

konst. Det finns en egen regionteater, Teater Halland, som ligger i Varberg. Hallands alla resurser finns för att stödja och utbilda pedagoger och utvecklingsområden i hela regionen och konsulenternas uppdrag består i att stärka konst och kultur även i Kungsbacka.

För att ytterligare stimulera intresset för kultur delar kommunen årligen ut kulturstipendier och kulturpris.

Kommunen tar initiativ till flera olika kulturevenemang som Kammarmusikfestival, Kulturnatt, Bräckliga Bruna Byggen (kommuninvånarnas pepparkaksbyggen tävlar om bästa bygge), Skördefest, Julmarknad.

Inom barn- och ungdomsverksamheten genomförs olika filmdagar t.ex. Antirasistiska filmdagar som innehåller både film och seminarier.

### **Stöd till näringslivet**

Samarbete och stöd till näringslivet är en viktig faktor för kommunens tillväxt. Kommunens Medborgarkontor fungerar idag delvis som ett näringslivskontor men för att ytterligare öka stödet planerar kommunen att inrätta en företagslots. Man använder idag den nyföretagråd-givning som finns regionalt. När det gäller stödet till befintliga företag finns Nyföretagarcentrum. (Nyföretagarcentrum är en ideell stiftelse med verksamhet i hela Sverige.) Kopplat till Nyföretagarcentrum finns ALMI och CONNECT Väst.

För att få förståelse över vad som händer på näringslivssidan genomför kommunen regelbundet genomför kundnöjdundersökningar, analyserar resultat från Svenskt Näringslivs undersökningar. Kommunen kommer att utveckla ytterligare instrument för att kunna genomföra undersökningar.

När det gäller samarbetet mellan skolan och näringslivet har man skapat ett samverkansprojekt Made by Kungsbacka som syftar till att skapa en ökad förståelse för sammanhang mellan skola och omvärld. Man jobbar dessutom med Ung Företagsamhet.

### **Internationella kontakter**

Kommunen har flera vänorter i Norden som t.ex. i Danmark (Aalestrup), Norge (Nannestad) och Finland (Taipalsaari). Sedan 1998 har man också ett samarbete med Sternberk i Tjeckien. Samarbetet med Sternberk är ett så kallat "Twin City Agreement" vilket innebär att avtalet är godkänt av båda kommunernas fullmäktige och har registerats hos EU. Toråsskolan, Maleviksskolan och Kullaviksskolan har årliga utbyten med skolor i Sternberk.

Föreningen Norden Norra Halland har vänortsavtal med Danmark, Norge och Finland. Inom ramen för detta vänortsavtal har det förekommit "fyrkantsmöten". Vid träffarna har en dag avsatts åt att diskutera kommunala frågor.

När det gäller EU-projekt som Kungsbacka deltagit i har de oftast haft anknytning till skola och kultur. Elof Lindälvs gymnasiums EU-projekt ECVET är ett treårigt utvecklingsprojekt på Fordonsprogrammet och genomförs med flera europeiska partners. Kungsbacka kommun har anslagit 3,1 mkr som medfinansiering i det halländska deltagandet i genomförandet av EU:s sammanhållningspolitik 2010-2013.

## Hållbar utveckling

Fullmäktiges antagna miljömål tar sin utgångspunkt i regeringens miljömål. Alla nämnder skall bryta ned dessa mål till sin verksamhet. Redan för 15 år sedan antogs en strategisk ÖP med fokus på hållbar utveckling. Den använd dagligen och behövs eftersom kommunen växer nästan okontrollerbart. Man jobbar hårt för att öka kollektivåkandet. Man har ansökt och fått klimatanpassningspengar för att öka cyklandet och öka antalet gasbussar.

Särskilda informationssatsningar till medborgarna görs via kommunens hemsida, en miljökalender som skicka till alla hushåll och miljödagen då miljöpris delas ut.

Kommunen deltar på frukosten som för att informera företag och föreningar om miljöarbetet. Miljöforum Halland är en arbetsgrupp för miljöfrågor där företagen ingår.

Arbetsgruppen för Agenda 21, som består av företagare, studieförbund m.fl träffas två gånger per år. Inom denna arbetsgruppen har man bland annat jobbat med ÖP och FÖP, varit remissinstans vid framtagandet av miljömålen, deltagit i utvecklingen av kommunens miljörapport och genomfört ett antal föreläsningar.

Internt i organisationen finns miljösamordnare på varje förvaltning som träffas varje år för information, erfarenhetsutbyte och lärande. Inom skolan har miljöombud. Miljöutbildningar anordnas som riktar sig till samtlig personal och kan till exempel handla om klimat och energi. Serviceförvaltningen, som ansvarar för kommunens fastighetsbestånd, arbetar på olika sätt med energieffektiviseringsprogram. Man har särskilt utbildat sin personal.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näringslivspolitiskt program som bryts ned till genomförande planer och konkreta handlingsplaner.</li> <li>• Stort utbud av kulturella tjänster till barn- och unga.</li> <li>• Kulturpris/kulturstipendier.</li> <li>• Näringslivsundersökningar.</li> <li>• Nyföretagarcentrum och entreprenörskola för att stödja nyföretagande.</li> <li>• Made by Kungsbacka - samverkansprojekt mellan skola och näringsliv.</li> <li>• Arbetar med energieffektiviseringsprogram där anställda ges utbildning kring energi.</li> <li>• Arbetar aktivt med att informera föreningar/företag och medborgare om miljöfrågor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anta utmaningen kring samverkan med frivillig organisationer för att utveckla lokalsamhället.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för samverkan med frivilligorganisationer att utveckla lokalsamhället.</li> <li>• Aktivt erbjuda frivillig organisationer uppdrag för att stimulera deras verksamhet.</li> <li>• Främjande av det lokala näringslivet på nationell- och internationell nivå.</li> <li>• Arbeta för att motverka segregation.</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kungsbacka 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?	7	15	45%
1.2	Hur informeras medborgarna?	6	20	29%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	12	25	49%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	14	30	47%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	32%
		<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43%</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	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	71%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	46%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	65%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	62%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	14	15	95%
		<b>71</b>	<b>100</b>	<b>71%</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?	15	15	98%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	22	25	86%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	82%
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	11	15	76%
		<b>88</b>	<b>100</b>	<b>88%</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?	10	10	100%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	16	20	80%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	55%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	19	20	96%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	10	20	50%
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76%</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	6	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	14	20	71%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	12	20	59%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	57%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	4	10	42%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</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?	8	15	55%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13	20	64%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	18	25	76%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	80%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	76%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</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?	10	15	66%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	21	25	84%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	10	20	48%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	11	20	53%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	10	20	50%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</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	9	15	60%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	20	43%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	13	20	67%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	75%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	37%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	11	20	53%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</b>

## 5 Kortfakta om Kungsbacka kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	<b>2 Förortskommuner till storstäder</b>  Kommuner där mer än 50 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i någon annan kommun. Det vanligaste utpendlingsmålet ska vara någon av storstäderna.	
<b>Folkmängd</b>	59 136	
<b>Folkökning/minskning 2008-2009</b>	+ 222	
<b>Antal anställda</b>	4 685	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	M, Fp, C, KD	