

KommunKompassen

ANALYS AV

MÖLNDALS KOMMUN

2016



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?.....	3
2	Mölnbals kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati – 49 poäng.....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 61 poäng	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll – 73 poäng	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 61 poäng.....	13
	Område 5 Resultat och effektivitet – 57 poäng.....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 63 poäng	16
	Område 7 Ständiga förbättringar – 45 poäng.....	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 67 poäng.....	21

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

1. Offentlighet och demokrati
2. Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Ständiga förbättringar
8. Kommun 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 finns många goda exempel från olika kommuner i databasen för genomförda kommunkompasser som finns på <http://ryc.stratsys.se/skl2/>. 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.

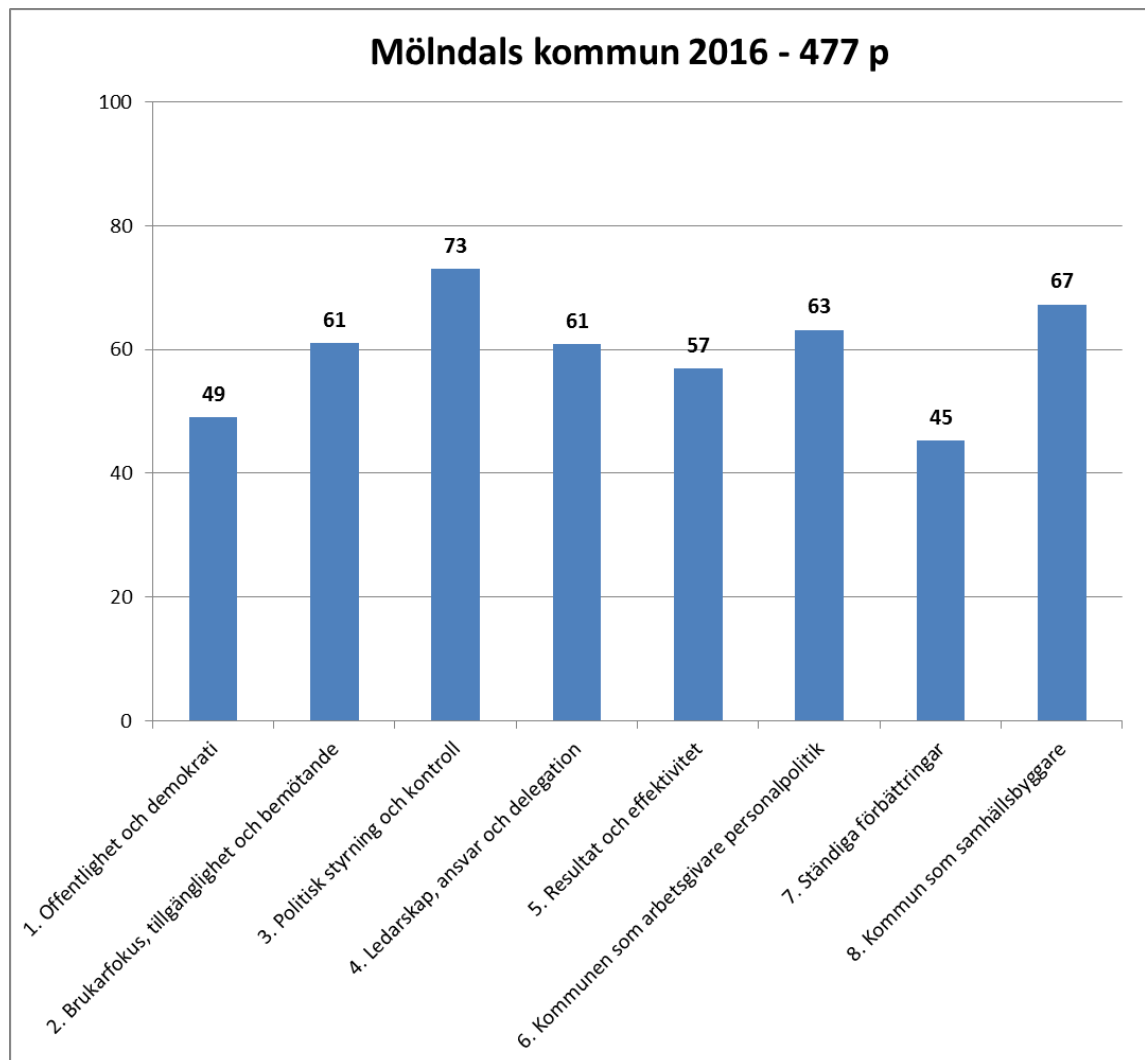
2 Mölndals kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

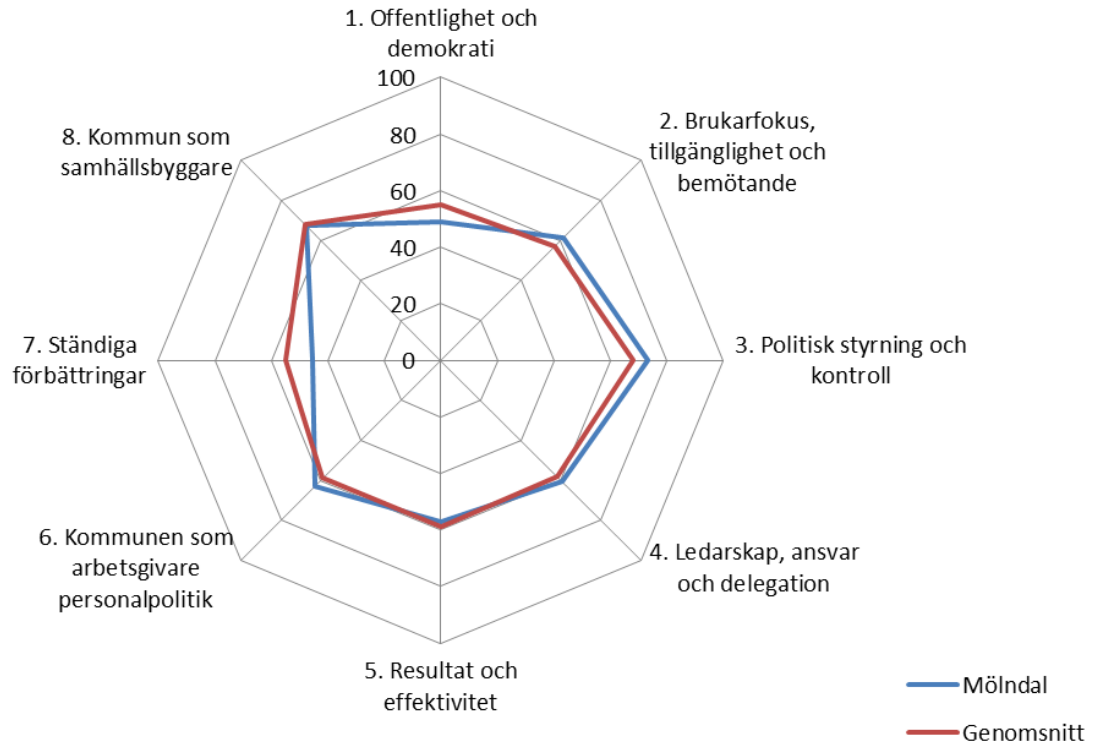
Utvärderingen

Utvärderingen av Mölndals kommun genomfördes i augusti år 2016 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. 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. Ansvarig utvärderare från SKL var Gunnar Gidenstam.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Mölndals totalpoäng samt poängfördelningen per område i två olika diagram. Kommunen jämförs i diagram 2 med ett medelvärde för de kommuner som utvärderats sedan 2010.





Sammanfattande analys

En sammanfattande analys för Mölndals stad skulle kunna vara att den är en medelkommun när det gäller nästan alla områden. Kommunen presterar lite lägre än medel på område 1 och 7.

När det gäller område 1, offentlighet och demokrati, så är intrycket att dessa frågor inte har varit prioriterade. Möjlighet till förbättringar finns kring medborgardialog samt kring transparens och tydlighet när det gäller information om vad kommunen åstadkommer för medborgarnas skattekronor.

Frågorna inom område 7 har reviderats i Kommunkompassen och från och med 2016 har kraven i detta område skärpts. Troligtvis ligger Mölndal i nivå med medelkommunerna även här, om frågorna som använts var de som fanns före år 2016. Generellt är detta ett viktigt område för att få effekt av den styrning kommunen utvecklat under senare år. Här frågas efter hur kommunen arbetar med förbättringar. Förbättringsarbetet i verksamheterna är den sista och väsentligaste länken i styrkedjan. Utan genomslag här är styrning att betrakta som en ceremoniell styrning utan större effekt. Här behöver Mölndal liksom många andra kommuner göra mer för att få genomslag utifrån de kommunövergripande målen.

Kommunen har under senare år arbetat med att tydliggöra sin styrning utifrån ett helhetsperspektiv. Det finns en välförankrad vision och kommunfullmäktiga har formulerat ett fåtal tydliga mål med indikatorer som ska genomsyra nämndbudgetar och verksamhetsplaner. Intrycket är att balansen mellan vad och hur är relativt tydlig när det gäller politikernas och tjänstemäns olika roller. Dock finns här undantag på nämndnivå där gränslinjen ibland är otydligare.

En tydlig förändring under senare år är det fokus på helhet som skett i tjänstemannaorganisationen. Ett inre varumärkesarbete har påbörjats där fokus har varit på att lyfte betydelsen av mölndalsbon i egenskap av brukare. Helhetsperspektivet inom organisationen har stärkts

av att kommundirektörens ledningsgrupp har tagit ett ansvar för att leda hela organisationen framåt. Arbetet med gemensamma chefsdagar och de så kallade 20-grupperna är ett tydligt och viktigt verktyg för att samordna organisationen. Dock kvarstår en hel del strukturer som är förvaltningsinterna och inte verkar för helheten.

Inom arbetsgivarpolitiken finns tydliga intensjoner att få till ett gemensamt förhållningssätt i hela organisationen. Det handlar då t.ex. om en gemensam satsning på ledarskap med gemensamma chefsdagar och utvecklingsgrupper samt ett sammanhållet arbete med medarbetarundersökningar, lönekriterier och medarbetarsamtal. Dock är det ibland tveksamt hur det faktiska genomslaget blir. Ett utvecklingssteg är att bli bättre på att följa upp om de riktlinjer och stöd som ges centralt faktiskt genomförs längst ute i linjen.

Mölnadal ligger i en dynamisk region där kommunen i många fall samarbetar med de andra kommunerna när det gäller näringslivsstöd, kulturarbete, m.m. Kommunen har en ambition att stärka och profilera Mölnadal när det gäller samhällsbyggandet. Detta har synts under senare år i ett ökat byggande och i satsningen på att stärka det kommunal näringslivsarbetet. Även hållbar miljö och social hållbarhet är områden som kommunen betonar som viktiga.

En reflektion kring stärkandet av Mölnadal som ort, är kommunen även borde kunna stärka betydelsen av den kommunala servicen som attraktivitetsfaktor. Idag har många av de kommunövergripande målen ett samhällsbyggarperspektiv där den kommunala kärnverksamhetens serviceperspektiv inte syns så tydligt, t.ex. för äldreomsorg, stöd till utsatta grupper, m.m.

3 Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati – 49 poäng

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig invånarna åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man lagt fram i anslutning till senaste kommunalvallet, utan det handlar i mångt och mycket om att skapa transparens och 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 ska tas och att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Detta 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 avsnitt. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Sammanfattning

Sammantaget är område 1 ett av de svagare områdena i Mölndals utvärderingsresultat. Kommunfullmäktige lyfter demokratiaspekten i ett av 11 kommunövergripande mål sedan år 2014. Det lyder: ”Mölndalsbornas möjligheter att påverka frågor som rör deras vardag och att ta ansvar för stadens utveckling ska öka”. Indikatorer till målet är på fullmäktigenivå olika aspekter av kommunens medborgarundersökning. Det är tveksamt om det räcker för att följa upp det demokratiarbete som genomförs. I de olika verksamheternas verksamhetsberättelser finns verksamhetsknutna indikatorer som kopplar till målet, men resultaten på dessa redovisas inte tydligt i årsberättelsen. Utifrån ett medborgarperspektiv är det svårt att se hur måluppfyllelsen ser ut. Aktiviteterna som genomförs är i flera fall bra.

Information är en förutsättning för en bra dialog med invånarna. Kommunen har en allmänt formulerad kommunikationspolicy. Den allmänna karaktären gör den svår att följas upp. Det finns tydliga informationsriktlinjer inom vissa områden, tex. sociala medier. Ett gott exempel är att Mölndal använder tryckt information via annonser i dagspress och egna utskick till hushållen, förutom information via hemsidan. Många kommuner har tagit bort den tryckta informationen till förmån för webbinformationen. Ett förbättringsområde i kommunen skulle kunna vara att de sociala medierna användas bättre för spridning av information som rör den politiska dimensionen. Idag har mycket av informationen via denna väg ett brukarperspektiv.

Idag finns i princip ingen information på webben, förutom årsberättelsen, som klagör hur goda resultat kommunen uppnår i förhållande till uppsatta mål eller i jämförelse med andra kommuner. Det är alltså svårt för invånarna att se vad de får för sina skattekronor, vilket är en viktig demokratifråga.

Invånardialogen är inte så utvecklad i kommunen. Det finns några exempel på sådana dialoger. Framtagandet av visionen är ett gott exempel på en brett upplagd invånardialog. Även inom fysisk planering har kommunen genomfört dialoger med varierat antal invånare som berörts. Kommunen har under flera år haft ett ungdomsfullmäktige. Det har hittills saknats en övergripande strategi och systematik kring hur och när invånardialog ska genomföras. Politikens roll har delvis varit oklar i de dialoger som genomförts. Det finns få eller inga kanaler där invånarna kan möta politiker, reellt eller via digitala kanaler, för att återkommande diskutera viktiga frågor. Här behöver kommunen kliva fram och bli bättre. Ett gemensamt koncept för medborgardialoger har tagits fram för beslut, vilket kan ses att en förändring kan vara på gång.

Kommunens har genomfört ett antal insatser för att motverka korruption. Det handlar om riktlinjer som riktar sig till alla i kommunkoncernen, utbildning för alla chefer samt arbetet med intern kontroll. Här kan kommunen ses som ett gott exempel.

Kommuner som gör intressanta insatser kring detta område är bl.a. Nacka, Upplands Väsby och Hammarö.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- KF-målet ”Mölnadalbornas möjligheter att påverka frågor som rör deras vardag och att ta ansvar för stadens utveckling ska öka”
- Kommunikationspolicy
- Samlingsannons i Mölnaldsposten, nyhetsbrev till alla hushåll
- Systematik i arbetet med medborgarundersökningar
- Riktlinjer och utbildning mot korruption

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Förtydliga målet ”Mölnadalbornas möjligheter att påverka frågor som rör deras vardag och att ta ansvar för stadens utveckling ska öka” och redovisa uppföljning bättre
- Sammandrag av beslut och nyheter finns på webben, men mer kan göras
- Lär av invånardialog kring visionen. Tillämpa metodiken på andra områden.
- Mer av invånardialog via sociala medier

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen samlad och systematisk rapportering av mål, resultat och utvärderingar till invånarna
- Få resultatjämförelser med andra kommuner för invånarna
- Få forum för invånardialog med speciella grupper, t.ex. stadsdelar, etniskt ursprung, genus, ålder, m.m.
- Ingen möjlighet till att lägga medborgarförslag eller liknande

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	12	20	60%
1.3	Informerar invånarna om resultat?	10	25	38%
1.4	Främjar invånardialog och deltagande?	11	30	36%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	7	10	68%
	Totalt	49	100	49%

Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 61 poäng

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och alltid sätta dem i centrum. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter etc. Tydlig information om tjänster, samt möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs, brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Sammanfattning

När det gäller serviceproduktion, så är det viktigt att kommunen har klargjort hur förhållningssättet ska vara gentemot dem som tar emot kommunens tjänster. Nyckelord här är tillgänglighet och bemötande. Andra viktiga förhållningssätt som bör betonas är delaktighet, inflytande och individuell anpassning. Kommunens strategi kring förhållandet till brukaren beskrivs i dels varumärkesplattformen och stadens bemötandeplan. I dessa dokument lyfts brukarperspektivet tydligt med bemötande och delaktighet som viktiga fokus. Det finns ett framtaget arbetsmaterial för att använda på arbetsplatserna kring innehållet i varumärkesplattformen. Bemötandefrågor finns med i både introduktionen av nyanställda och vid lönesättning. Hur invånarna upplever bemötande följs upp via SCB:s medborgarundersökning. Brukarperspektivet på bemötande och nöjdhet följs framförallt upp utifrån verksamhetsspecifika enkäter. Dessa enkäter är inte synkroniserade med varandra och resultaten jämförs inte på kommunövergripande nivå, vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde. Mölndal är ett bra exempel på hur arbetet med bemötande kan göras.

Kommunen har en informationsrik hemsida utifrån ett brukarperspektiv. Dock kan informationen här stärkas genom att anpassa den till olika målgrupper (språk, olika handikapp, etc). En möjlighet att jämföra olika enheter med varandra avseende kvalitativa aspekter saknas. För den enskilde föräldern eleven, anhörige, etc. bör det vara ett krav att kunna se vad som åstadkoms på den enhet man får service av, jämfört med andra som levererar samma tjänster. Att använda sig av ett gemensamt kontaktcenter enligt principen ”en dörr in” skulle kunna vara ett annat sätt att förbättra information och service till brukarna.

Som tidigare nämnts använder sig kommunen av olika enkäter för att undersöka brukarnöjdhet. Ett förbättringsområde är att öka systematiken kring hur resultaten används för att bedriva verksamhetsutveckling, bland annat genom att använda sig mer av jämförelser för att lära av andra. Resultaten från brukarundersökningar bör även vara lättare att hitta på hemsidan. Brukarsynpunkter borde kunna fångas på fler sätt än idag, t.ex. genom fokusgrupper och olika forum för medskapande.

Mölndal har infört ett synpunktshanteringssystem som kan vara ett gott exempel för andra. Däremot finns inget enhetligt sätt att beskriva och varudeklarera tjänsterna, via t.ex. service-deklarationer, servicelöften och tjänstegarantier. Ett undantag är servicelöftet kring tillgänglighet.

Kommuner att studera kring brukarfokus kan vara Örebro, Helsingborg och Karlstad.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Varumärkesplattformen ”Bästa möjliga Mölndal. Varje dag.”
- Bemötande och tillgänglighet i introduktionsutbildning
- Bemötande i lönekriterier
- Servicelöfte kring tillgänglighet
- Systematiskt arbete med att förbättra hemsidan
- Många exempel på e-service
- Systematiskt synpunktshanteringsystem

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Ökad samordning behövs kring olika interna utbildningar om bemötande och tillgänglighet.
- Servicelöfte om svar inom 4 arbetsdagar. Svarstid kan kortas?
- Information för grupper med specifika behov (språk, syn-/hörselnedsättning, etc) kan stärkas
- Varierande hur resultat från brukarundersökningar jämförs internt/externt och används i förbättringsarbetet
- Inget enhetligt sätt att innehållsdeklarera tjänster (t.ex. servicedeklarationer, tjänstegarantier)

Svagheter – här finns stora brister

- Vikten av bemötande och tillgänglighet är inte tydlig i rekryteringsprocessen
- Ingen enkel möjlighet för invånare/brukare att jämföra olika enheter med varandra
- Inget kontaktcenter enligt principen ”en dörr in”
- Svårt för invånare/brukare att hitta resultat från genomförda brukarundersökningar

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	52%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	11	20	54%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	20	44%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	14	20	70%

	Totalt	60	100	60%
--	---------------	-----------	------------	------------

Område 3 Politisk styrning och kontroll – 73 poäng

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av olika uppdrag av en eller flera utförarorganisationer. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller kvalitetsnivå och fördelning av service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av mål- och resultatstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vidare behöver kommunen arbeta med både struktur och kultur när det gäller styrning. Strukturen i styrningen kan liknas vid den kartbild och guide som människorna i organisationen ska följa. Kulturen är då hur dessa faktiskt agerar och förhåller sig till det som anges.

Sammanfattning

Detta är Mölndals starkaste område. Kommunen har en tydlig styrmodell med en övergripande vision ”Mölndal Vision 2022 och tio kommunövergripande mål med indikatorer. De kommunövergripande målen och dess indikatorer har framförallt ett samhällsutvecklande fokus. Inom kärnverksamheterna är det endast utbildning som målsätts på denna nivå. Det är i förhållande till den ekonomiska resursfördelningen, där runt 80 % går till utbildning och omsorg, stor skillnad på vad mål och indikatorer riktar sig emot. Intrycket är att målformulering och fördelning av resurser idag är två processer som inte är synkroniserade med varandra. Vi intervjuerna vittnar många om att det under senare år har skett en förskjutning från att bara prata resurser till att även ta upp mål och resultat.

Den värdegrund som knyter ihop styrningen och gör den levande i organisationen är varumärket ”Bästa möjliga Mölndal. Varje dag”. Denna kultur kan vidareutvecklas och tydligare integreras i styrningen.

Verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser följer den övergripande målstrukturen. Däremot finns inte de kommunövergripande målen nämnda i bolagens årsberättelser, vilket borde vara fallet. Skriftliga analyser av avvikelser i förhållande till uppsatta målnivåer på indikatorer finns bara till viss del med i årsberättelse och verksamhetsberättelser. Det varierar mellan olika verksamheter hur dessa redovisas. Redovisning av analyser genom angivande av olika orsakssamband och åtgärder utifrån dessa borde kunna bli bättre.

Det finns ett avsnitt i årsberättelsen där jämförelser görs med framförallt GR-kommunerna avseende vissa kostnads- och resultatmått. Denna redovisning är fristående i förhållande till uppföljning av mål och indikatorer, vilket gör den svår att tolka. Kommunen borde kunna redovisa många fler jämförelser i samband med uppföljning och analys av målpuppfyllelse.

Intrycket är att det i Mölndal finns en förhållandevis tydlig uppdelning mellan politikerns och tjänstemäns roller, men undantag finns. Det finns ett antal olika arenor där politiker och tjänstemän kan för en dialog kring olika strategiska frågor utan att formella beslut behöver tas.

Ett förbättringsområde som kan nämnas är att politikerenkäter borde göras återkommande kring uppfattning om roller, stödet från tjänstemän, arbetsbelastning, delaktighet, m.m.

Andra kommuner som när höga resultat inom detta område är Eskilstuna, Piteå och Hammarö.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Mölndal Vision 2022
- Värdegrund formulerad i ”Bästa möjliga Mölndal. Varje dag.” och i bemötandeplan.
- En tydlig struktur på styrmodellen.
- Kommunövergripande mål med uppföljningsbara indikatorer
- Återrapportering av måloppfyllelse och resultat på indikatorer i årsberättelse
- Gemensam struktur på verksamhetsplaner
- Tydlig uppdelning mellan politikers och tjänstemäns roll

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Kärnverksamheterna förutom skola har en liten andel i de kommunövergripande målen
- Jämförelser med GR-kommuner i årsredovisning. Möjlighet till fler jämförelser av resultat.
- Politikerutbildningar i början av mandatperioden kan utvecklas

Svagheter – här finns stora brister

- Svag koppling i bolagens ägardirektiv till fullmäktiges kommunövergripande mål
- Ingen systematik kring analys av målavvikelser
- Inga politikerenkäter

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	93%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	19	25	74%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	53%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
	Totalt	72	100	72%

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 61 poäng

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 förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sammanfattning

Mölnadal har tydlig satsning på ledarskap. En ny ledarplattform med bland annat kompetenskriterier för chefer är framtagen våren 2016. Kommunens systematiska arbete med chefsnätverk och chefsdagar bör vara en förebild för andra kommuner. Intrycket är att stadsdirektörens ledningsgrupp uppfattar sig själva och uppfattas av andra, som en samtrimmad ledningsgrupp med ett kommunövergripande ledningsansvar.

Ansvar för enhetscheferna är stort kring budget, anställningar av personal, organisationsförändringar, m.m. Undantaget är överförande av över- eller underskott mellan budgetåren. Budgeten nollas vid årsskiftet, vilket i vissa fall kan vara kostnadsdrivande.

Systematiskt arbete med projekt och att strukturera tvärgående processer är ett sätt att effektivisera organisationens arbete. I Mölnadal finns en gemensam projektstyrningsmodell från och med 2016. Hur genomslaget av denna modell och hur täckande sammanställningen av projekt i en gemensam projektportfölj blir, är för tidigt att utvärdera i nuläget. Det finns inget enhetligt och systematiskt arbete med att kartlägga och förbättra tvärgående processer. Detta är ett förbättringsarbete för kommunen.

Ett annat förbättringsområde är att introducera och arbeta med chefskontrakt som beskriver det individuella uppdraget för att klara kommunens uppsatta mål. Andra anslag som kan stärkas kring ledarskap är samarbete med andra kommuner eller organisationer kring ledarskapsutveckling och interna program för att fånga upp duktiga chefsämnen i organisationen.

Goda exempelkommuner inom område 4 är Nacka, Kävlinge och Örebro.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Ny ledarplattform från 2016
- Hög frihet bland enhetschefer kring budgetansvar, anställningar, organisationsförändringar, m.m.
- Ett kommunövergripande chefsnätverk uppdelat i 10 st. 20-grupper
- Gemensamma chefsdagar
- Stadsdirektörens ledningsgrupp är en viktig bärare av gemensamma strategier och kommunövergripande utveckling

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Kommungemensam projektmodell från och med 2016
- Påbörjad kommunövergripande projektportfölj
- Påbörjat arbete med att använda 360 graders granskning av chefer

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen överföring av under-/överskott mellan budgetår på enhetsnivå
- Enhetlig systematik för kartläggning och utveckling av processer saknas
- Individuella chefskontrakt eller liknade används inte
- Inget enhetligt sätt att uppmärksamma/belöna goda ledarprestationer
- Få exempel på samverkan med andra kommuner eller externa parter för att utveckla ledarskapet
- Inget eget program för att identifiera och utveckla nya chefer

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	68%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	9	20	44%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4	15	28%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	18	20	88%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	11	20	57%
	Totalt	61	100	61%

Område 5 Resultat och effektivitet – 57 poäng

Allmänt

Detta område berör framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende löpande uppföljning och analys 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 och analysera resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Sammanfattning

Som tidigare nämnts har kommunens styrsystem ett ökat fokus på resultat jämfört med ett antal år tillbaka i tiden. Detta gäller framförallt styrsystemets struktur med mål och indikatorer i budget och verksamhetsplaner samt uppföljningen av dessa. Det är otydligare i vilken omfattning uppföljning leder till fördjupad analys av avvikelser, som i sin tur följs upp av åtgärder som bygger denna analys. Det görs analyser på både övergripande och på enhetsnivå, men variationen är stor mellan olika verksamheter och det brister i systematik. Här finns en förbättringspotential.

Det är svårt att se någon samlad bild av hur kommunen arbetar för att öka effektiviteten. För att kunna göra detta bör resultat kunna kopplas tydligare till kostnader än vad fallet är idag. Jämförelser är också ett viktigt verktyg för att identifiera hur effektiv tjänsteproduktionen är. Det gäller både på övergripande och på enhetsnivå. Som tidigare nämnts kan arbetet med jämförelser bli bättre.

Samverkan med andra aktörer är ett sätt att stärka och utveckla tjänsteproduktion. Det finns många exempel på ett sådant samarbete i Mölndal. Mycket av detta görs inom göteborgsregionen och då ofta inom ramen för det gemensamma kommunalförbundet. Det finns även många exempel på samverkan med frivilligsektorn. Ett sådant är arbetet inom volontärverksamheten.

Kommunen har två bra stödverktyg för att förbättra arbetet med både resultat och effektivitet. Det handlar om det gemensamma verksamhetsledningssystemet som kommunen använder för uppföljning. Intrycket är att kommunen bör lägga mer kraft på att systemet verkligen ska vara ett stöd för verksamheternas analyser och förbättringsarbete. Det andra verktyget är det forum kommunen har i chefnätverket med 20-grupper. Här finns möjligheter till den dialog som krävs för att göra styrningen aktiv, vilket kan leda till att chefer bättre kan sätta sig in i syftet med vision, mål, indikatorer, etc.

Kommuner att lära av kan vara Sollentuna, Hammarö och upplands Väsby.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Kommunen styrmodellen har ett större resultatfokus än tidigare
- Många exempel på extern samverkan med andra kommuner (t.ex. GR) och olika organisationer för effektivisering av tjänster

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Analys av avvikelser i förhållande mål kan bli bättre
- Förankra och systematisera arbetet med digitalt verksamhetsuppföljningssystem
- Gör chefsdagar och chefnätverk till arena för att återkommande diskutera resultat, analys och åtgärder
- Ett mer systematiskt arbete för att kommunicera och diskuteras resultat, analys och åtgärder för alla anställda
- Utöka och förbättra systematiken i arbetet med att lära från jämförelser, på övergripande och på enhetsnivå

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen tydlig strategi kring effektivitetsutveckling
- Få exempel på återkommande mätningar kring effektivitet (resultat och kostnad)

Poäng per delfråga

5.	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	50%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10	20	48%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	12	20	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	38%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
	Totalt	56	100	56%

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 63 poäng

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.

Personalpolitiken är också ett viktigt redskap för att skapa en kultur som engagerar alla kring resultat och mervärde för brukarna.

Sammanfattning

Kommunens övergripande personalstrategi uttrycks i ”målbild för medarbetarskap” och i det kommunövergripande målet ”Mölnåls stads attraktivitet och tydlighet som arbetsgivare ska stärkas”. Det interna varumärkesbyggandet med ett tydligt brukarfokus kan också ses som en del av denna strategi. Detta är ett gott exempel på hur en personalstrategi kan formuleras. Utmaningen är att få denna strategi att slå igenom i organisationen. Målet att vara en attraktiv arbetsgivare måste få genomslag i konkreta aktiviteter som påverkar medarbetarna. Här finns både styrkor och utvecklingsområden i Mölnåldal.

Kommunens kompetensförsörjningsplan som tagits fram våren 2016 är ett gott exempel. Arbetet med och uppföljningen av planen ska ske på förvaltningsnivå och bland annat vara ett stöd för rekrytering och på hur kompetensutveckling ska göras. Arbete enligt planen ska ske framförallt från och med budgetåret 2017. Däremot finns det idag inget enhetligt system för att på verksamhets- eller individnivå följa kompetensutvecklingsnivån eller insatt utbildning. Det finns inte heller något systematiskt arbete med arbetsplatsnära lärande, även om det finns exempel på verksamhetsnivå kring detta.

När det gäller medarbetarnas utveckling så är medarbetarsamtal det viktigaste verktyget. En hög andel av medarbetarna i Mölndal har årliga utvecklingssamtal. Det finns mallar för hur detta ska göras och dokumenteras. Kommunen följer upp den upplevda kvaliteten på medarbetarsamtalen och ca 65 % är nöjda (andelen som svarat 4-5 på en femgradig skala). Även om det har skett en tydlig förbättring jämfört med medarbetarundersökningen år 2012, så borde nöjdheten ligga högre för att indikera ett bra arbete med medarbetarsamtalet. Vid intervjuerna framkom åsikter om att variationen fortfarande är stor kring hur medarbetarsamtalen genomförs utifrån mallar och riktlinjer. Kommunen följer inte upp i vilken omfattning dokumenterade individuella utvecklingsplaner upprättas, vilket kan vara ett förbättringsområde. Kommunen har diskuterat att ta fram ett gemensamt medarbetarutvecklingsprogram på samma sätt som ett ledarskapsutvecklingsprogram, men detta har ännu inte införts.

En styrka inom kommunens arbete med lönesättning är den återkommande lönekartläggningen, de kommunövergripande lönekriterierna och den höga andel av medarbetare som har årliga lönesamtal. Dock är intrycket att hur lönesättningen faktiskt görs av respektive chef varierar. Endast 60 % av medarbetarna i 2015 års medarbetarundersökning säger att de har en tydlig bild av vilka kriterier som påverkar den egna lönen. Mer stöd och utbildning till chefer kring lönesättningen bör kunna vara ett sätt att stärka detta arbete.

En heterogen sammansättning av personal utifrån ett mångfaldsperspektiv kan vara en stark utvecklingsfaktor. Kommunen hade svårt att ange några konkreta exempel på hur en medveten satsning av mångfald bland medarbetarna ger bättre tjänster för brukarna. Ett ESF-finansierat projekt kallat FRAMM, För arbete och mångfald i Mölndal, har startat under 2016. Vid utvärderingstillfället har få av de ambitiösa utbildningsinsatser som ska göras faktiskt genomförts. Detta projekt bör på sikt kunna ge flera goda exempel på hur mångfald förbättrar för brukarna.

Sammantaget skulle kommunen kunna marknadsföra sig bättre som en attraktiv arbetsgivare, men denna marknadsföring måste givetvis bygga på styrkor som kommunen har jämfört med andra inom arbetsmarknadsregionen.

Kommuner som arbetat strategiskt med sin personalpolitik är Helsingborg, Borås och Östersund.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Målbild för medarbetarskap
- Fullmäktigemål kring arbetsgivarskap
- Kompetensförsörjningsplan
- Hög andel av medarbetar- och lönesamtal
- Lönekartläggning
- Kommungemensamma lönekriterier
- Medarbetarundersökningar

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Finns samordning kring rekrytering, men kan stärkas
- Ökad profilering som attraktiv arbetsgivare
- Fler förmåner och stöd till medarbetare
- Ökas systematik vid individuella utvecklingsamtal
- Mer utbildning och stöd till cheferna kring lönesättning

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen gemensam uppföljning kring omfattning av kompetensutvecklingsinsatser
- Ingen gemensam modell för arbetsplatsnära kompetensutveckling
- Finns inget medarbetarskapsutvecklingsprogram
- Mångfald kan användas som resurs i organisationen

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	14	15	90%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	8	20	41%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	80%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	75%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	43%
	Totalt	61	100	61%

Område 7 Ständiga förbättringar – 45 poäng

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 ständiga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta förbättringsarbete. I den kommunala världen har verktyg för 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.

Sammanfattning

Med ständiga förbättringar avses det förbättringsarbete som hela tiden görs i verksamheterna. Detta förbättringsarbete måste ha bäring på den inriktning och de mål som anges i stadens styrsystem. Mölndal har inte formulerat någon tydlig strategi för hur arbetet med ständiga förbättringar ska gå till. Dock kan sägas att grunden till denna strategi finns i kommunens styrsystem och det arbete som pågår för att utveckla detta system. Arbete samordnas av de fyra utvecklingsgrupper som är knutna till stadsdirektörens ledningsgrupp. Kopplingen till ”ständiga förbättringar” finns i de grupper som arbetar med mål och budget samt analys och kvalitetsarbete. Utmaningen för dessa arbetsgrupper är att knyta ihop det övergripande systematiken med det förbättringsarbete som sker ute i linjen.

Grunden för förbättringsarbete är att hitta avvikelser kring förväntade resultat, analysera orsakssamband kring varför avvikelser uppstår och därefter ändra sitt arbetssätt så att bättre resultat uppnås. Kommunen arbetar med att förbättra denna systematik utifrån den gemensamma styrmodellen, men mycket arbete kvarstår. Andra viktiga delar i förbättringsarbete är att lära av jämförelser och goda exempel, samt att samverka med forskning.

Det finns flera olika verktyg i Mölndals stad kring arbetet med att öka kvaliteten eller som vi här benämner det – arbetet med ständiga förbättringar. Intrycket är att verktygen ofta är olika i olika förvaltningar. Hur systematiskt dessa verktyg hanteras varierar också. Några exempel är arbetet med LEAN (teknisk verksamhet), omvärldspaning genom lärande jämförelser (t.ex. inom skola), samarbete i nätverk och samverkan med forskning (t.ex. vård- och omsorg). Kommunen skulle kunna öka effekten av dessa verktyg om de samordnades och om resultatet av arbetet spreds till alla delar i organisationen. Det finns några intressanta gemensamma anslag. Ett är det så kallade ”Jobbskuggeriet” där medarbetare kan åka ut och lära av andra arbetsplatser både nationellt och internationellt. Kommunens olika 20-grupper, som nämnts tidigare, är också ett verktyg som skulle kunna användas mer i arbetet med skapa en organisation som fokuserar på arbete med ständiga förbättringar.

Ytterligare två tydliga förbättringsområden finns inom detta område. Kommunen har inget enhetligt system för att stimulera medarbetarnas kreativitet, där goda idéer att prövas och där de som når framgång systematiskt sprids i organisationen. Det finns även få exempel på aktivt medskapande för brukare. Brukarnas synpunkter fångas upp av brukarenkäter och olika brukarråd, men det finns inte många exempel där brukarna är en aktiv del av själva tjänsten.

Det är svårt att ange goda exempel inom området, då frågorna har graderats upp från och med 2016.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Ledningsgruppens fyra utvecklingsgrupper
- 20-grupperna som bärare av analysresultat och åtgärder samt goda exempel
- ”Jobbskuggeriet”

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Påbörjat arbete med avvikelleanalyser, orsakssamband och kvalitetsarbete
- Finns samarbeten i jämförande och operativa nätverk, men inte överallt
- Mer kan göras för att skapa samverkan med universitet och högskolor
- Övergripande omvärldspaning kan utvecklas
- Ingen samordnad systematik kring att skapa lärande av goda exempel

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen tydlig gemensam strategi för arbete med ständiga förbättringar
- Ingen enhetlig bild av vad arbetet med ständiga förbättringar innebär ute i linjen
- Få exempel på interna/externa granskningar för att lära
- Få exempel på medskapande av brukare
- Inget samordnat arbete med att skapa en lärande organisation genom att uppmuntra och fånga upp medarbetarnas kreativitet

Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	10	15	67%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	14	25	57%
7.3	Sker extern omvärldspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	50%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	7	20	35%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	4	20	21%
		45	100	45%

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 67 poäng

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 ska fungera tillsammans och därigenom skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Sammanfattning

När det gäller formulerade strategier inom området, så är den tydligaste den som handlar om näringslivsutveckling och hållbarhet. Dessa perspektiv finns i vision och i flera fullmäktigemål. Kulturstrategin är beskriven i kultur- och fritidsnämndens Barn och ungdomsplan. Skillnaden här är att kulturen inte ger ett lika tydligt avtryck i vision och KF-mål som de två första. Det saknas två tydligt formulerade strategier, en om samverkan med civilsamhället och en om hur kommunen ser på internationellt samarbete. Civilsamhället nämns i två av de övergripande fullmäktigemålen, men det finns inget som beskriver kommunen samlade förhållningsätt till civilsamhällets aktörer.

Även om det inte finns någon tydligt beskriven strategi kring arbetet med civilsamhället, finns många bra samarbetsformer. Flera aktiviteter har som syfte att öka integrationen. Ett gott exempel är det ekonomiska stöd som föreningar kan söka för att arbeta med integration. Kommunen genomför återkommande träffar med ordföranden i idrottsföreningar. Motsvarande träffar på kulturföreningssidan finns inte. Detta skulle kunna vara ett förbättringsarbete. Mycket av det kulturutbud som Mölndalsborna nyttjar finns i Göteborg vilket lett till att fokus tidigare inte varit så stort på kulturområdet i kommunen. En ökad aktivitet har skett inom området de senare åren. Intressant i Mölndal är den medvetna satsning på att göra kulturskolan till en arena för alla ungdomar, även de som kommer från socialt utsatta invånargrupper. Det finns flera spännande mötesplatser kring kultur där kommunen ger stöd till lokaler och aktiviteter. Tre exempel är Grevedämnet, Gamla Torget 43 och gamla estethuset på Fässbergsgymnasiet.

Näringslivsstöd i Mölndal går i de flesta fall genom BRG (Business Region Gothenburg) som är ett samarbete med göteborgsregionens kommuner. Detta är en mycket stark aktör i en stark region. Kommunens eget arbete är bl.a. inriktat på att bli bättre utifrån de kriterier som mäts i Insikten. Insikten mäter kvalitet på det stöd och den service som kommunen ger till näringslivet, t.ex. kring tillståndsgivning. Ett förbättringsområde som kommunen själv tar upp är att arbeta mer aktivt med attraktivitet som turistort för att stödja besöksnäringen.

Kommunen har flera olika vänorter och medverkar i några olika europeiska nätverk, t.ex. SERN och Eurotowns. Det finns även flera exempel på konkreta samarbetsprojekt. Dock kan tyckas att Mölndal utifrån sin storlek och i kraft av att ligga i en dynamisk region, skulle kunna utveckla sitt internationella samarbete ytterligare.

Mölndal har flera exempel på ett aktivt miljöarbete. Miljöarbetets betydelse framgår i vision och kommunövergripande mål. Som ett bevis på framgång hänvisar kommunen själv till den kraftiga klättring som gjorts i ranking av miljökommuner i Aktuell Hållbarhet. Det finns några områden som kommunen borde kunna stärka. När det gäller återvinningsgrad mätt av

Avfall Sverige, ligger kommunen på en medelnivå och när det gäller andelen miljöbilar i organisationen ligger kommunen under medelnivå (Miljöfordon Syd). Här finns en förbättringspotential.

När det gäller social hållbarhet, så finns det flera olika satsningar som rör integration. Den sociala hållbarheten är inte lika tydligt beskriven i strategier och planer, jämfört med den som rör ekologisk hållbarhet.

Styrkor och svagheter

Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Näringslivsutveckling i vision, KF-mål och näringslivsprogram
- Hållbarhetsdimensioner i vision och KF-mål
- Barn- och ungekulturplan
- Systematiskt arbete med risk och sårbarhet
- Stöd till föreningar och projekt för att öka integration
- Flera kulturmötesplatser som kommunen stödjer genom lokaler och bidrag
- Arbete för att kulturskolan ska stödja social integration
- Många stödformer till näringslivet genom BRG
- Arbetar aktivt med Insikten

Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Exempel på samverkansprojekt tillsammans med civilsamhället, t.ex. för ökad integration
- Uppdrag till föreningslivet, t.ex. skötsel av arenor
- Samverkansformer med den egna verksamheten och näringslivet inom t.ex. arbetsmarknadsverksamhet och gymnasieutbildning
- Flera exempel på internationellt samarbete, men mer bör kunna göras
- Flera exempel på bra miljöåtgärder, t.ex. inom energieffektivisering, men mer kan göras

Svagheter – här finns stora brister

- Ingen samlad strategi för samverkan med civilsamhället
- Ingen samlad internationell strategi
- Regelbundet mötesforum med aktörer inom kulturlivet saknas
- Finns potential för ökade satsningar för att stödja besöksnäringen

Poäng per delfråga

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggnad?	11	15	72%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	7	15	49%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	11	15	74%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	72%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	70%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	69%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	65%
		67	100	67%