



KommunKompassen

ANALYS AV HÖGANÄS KOMMUN 2018

Utvärderare: Christine Feuk och Hanna Lundborg, SKL samt Anna Marnell
Katrineholms kommun



Innehåll

1	Vad är kommunkompassen?	3
2	Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden	8
Område 1	Offentlighet och demokrati	8
Område 2	Tillgänglighet och brukarorientering	10
Område 3	Politisk styrning och kontroll	12
Område 4	Ledarskap, ansvar och delegation	14
Område 5	Resultat och effektivitet	16
Område 6	Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	18
Område 7	Verksamhetsutveckling	20
Område 8	Kommunen som samhällsbyggare	23
4	Översikt av poängfördelning	25

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 og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av KommunKompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av KommunKompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

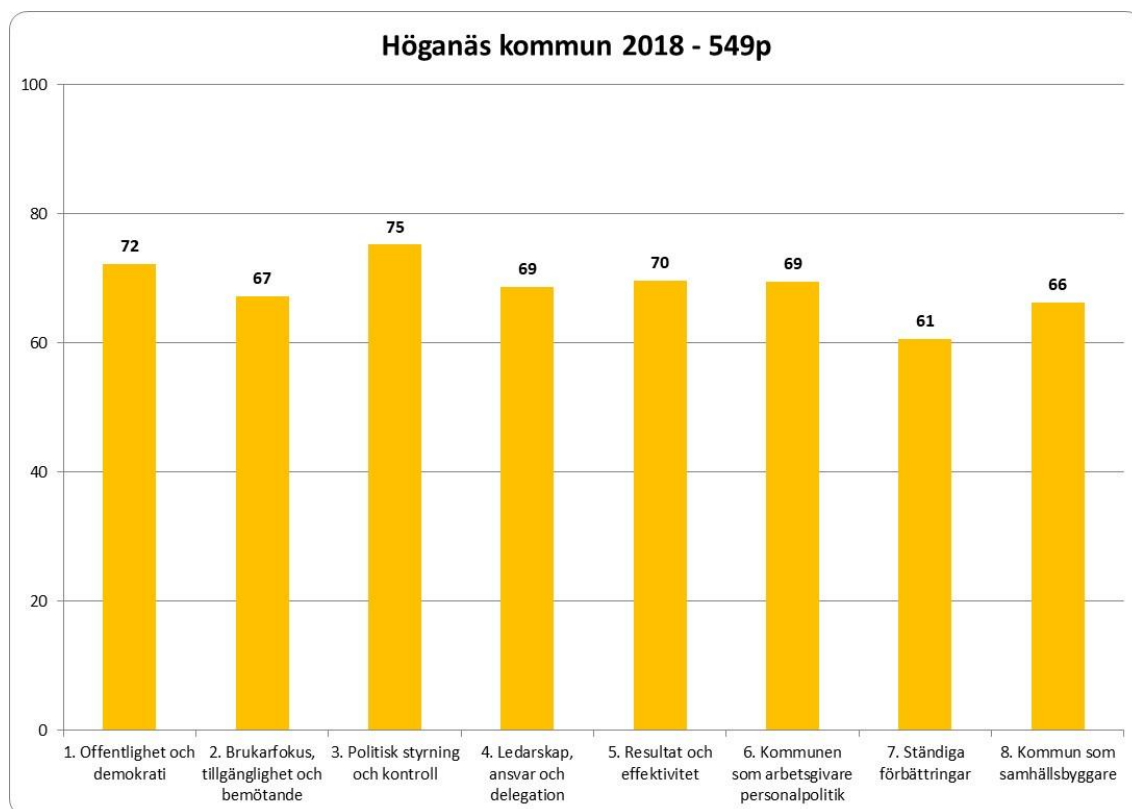
2 Höganäs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Höganäs kommun genomfördes i december år 2018 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

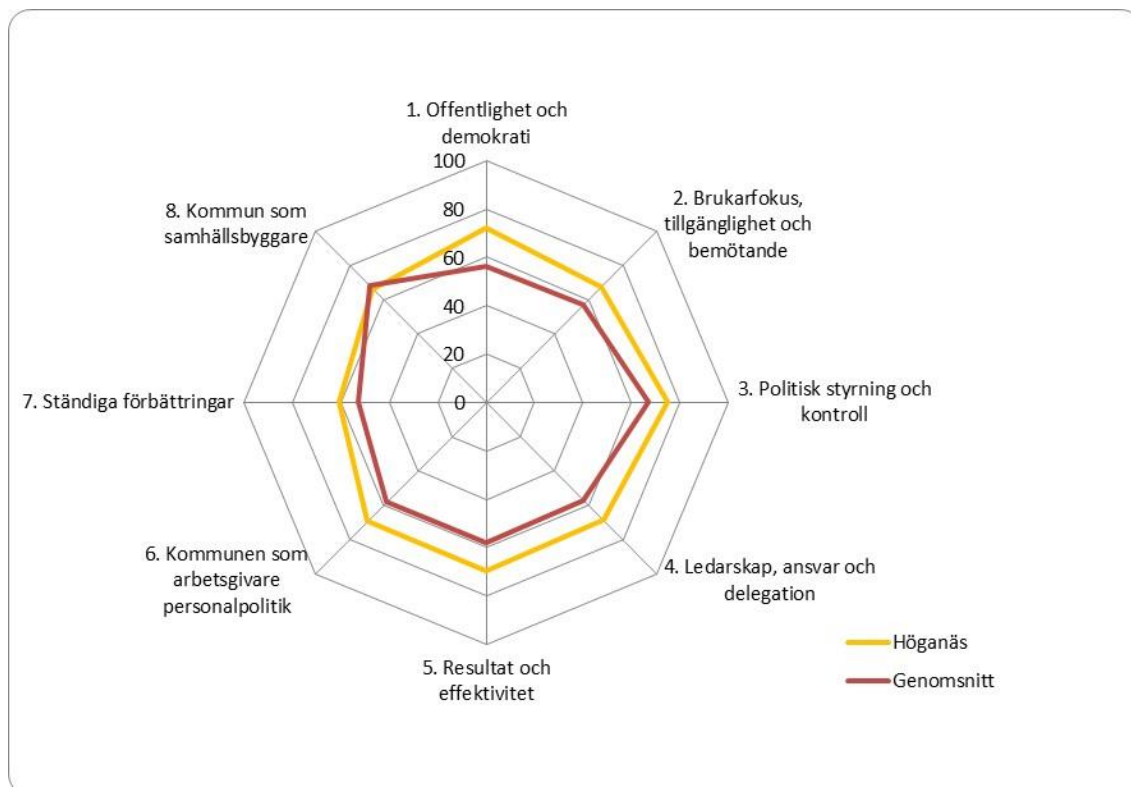
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Höganäs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Höganäs profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som

utvärderats sedan 2010 enligt KommunKompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet.

Sammanfattande kommentarer

Detta är Höganäs första utvärdering enligt KommunKompassen. Utvärderarna upplevde vid intervjuerna att det finns en ömsesidig förståelse för ansvarsfördelning och rolluppdelning mellan politiker/tjänstepersoner. Klimatet för dialog är bra och beskrivs med ord som öppenhet och förtroende.

Från kol till diamant – så beskriver kommunen sin vision. En vision som inte bara tar sin utgångspunkt i kommunen utan också hur kommunen ska förhålla sig till omvärlden. En vision som visar på att kommunen har förståelse för sina utmaningar, men också ser de möjligheter som ligger framför dem.

Tre områden sticker ut något och visar ett högre resultat än övriga områden. Det är offentlighet och demokrati, politiskt styrning och kontroll samt resultat och effektivitet.

Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid 25.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	72

Allmänt

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

Sammanfattning

Hösten 2014 beslutade kommunfullmäktige i Höganäs kommun att kommunen ska aktivt arbeta med medborgardialog. Medborgardialog är också en strategi för att nå visionen 2025. I handbok för medborgardialog beskrivs dels vad medborgardialog är (här ingår även brukardialog då Höganäs valt att arbeta med ett samlat begrepp) och varför man ska ha medborgardialog. Handboken tydliggör roller och ansvar, innehåller checklistor och andra verktyg och stöd för medborgardialog. Men andra ord ett bra dokument som ger stöd både till förtroendevalda och politiker i kommunen. Hur lever då kommunen upp till detta?

Som medborgare kan man ta del av protokoll och handlingar och kommunen arbetar aktivt för att på olika sätt marknadsföra möten i de olika politiska organen. Detta görs t.ex. med hjälp av

filmer inför kommunfullmäktige. Fullmäktiges sammanträden går att följa live på nätet eller att ta del av i efterhand.

Att använda olika sociala plattformar för att sprida information till medborgarna är något som kommunen arbetar systematiskt med. Film är också ett väl använt media för att sprida information. Dessutom har kommunen HK-magasinet som skickas ut till alla hushåll i kommunen. Skattekollen ger medborgarna möjlighet till att lätt se hur den egna skatten fördelas mellan olika verksamheter. Med andra ord finns det fler olika sätt för medborgarna att ta del av information från kommunen.

Synpunkter, förslag och klagomål kan lämnas in via synpunktshanteringen Höganäs Direkt. Årligen sammanställs och redovisas inkomna synpunkter, förslag och klagomål till både politiker, medarbetare och medborgare.

Förutom att t.ex. via Skattekollen, där man som medborgare kan se hur den egna skatten fördelas inom olika verksamheten, är det kanske ännu mer intressant att få ta del av olika resultat. Detta kan man bland annat göra genom KKiK, delårsrapporter och årsredovisningar. Men liksom för många andra kommuner är detta ett utvecklingsområde för kommunen. Att ytterligare lyfta fram olika resultat, visa på jämförelser både mellan egna verksamheter och med andra kommuner.

Att publicera revisionsrapporter är ett annat sätt att visa på hur det står till i kommunen. I dagsläget finns dessa inte tillgängliga på kommunens hemsida men tanken är att detta ska börja ske från och med 2019. Man planerar också att lyfta revisionsrapporterna som nyheter där ansvariga förvaltnings- eller avdelningschefer samt nämndsordförande får svara på revisionens synpunkter och hur nämnden/förvaltningen arbetar vidare med vad revisionsrapporten har påvisat för utvecklingsbehov.

Kommunen gör också en hel del när det gäller att öka medborgarnas möjligheter till att delta och vara med att påverka vid centrala beslutsprocesser. I översiktsplanarbetet har man jobbat aktivt för att nå ut geografiskt med lokal närvaro. Man testar nya tekniska lösningar genom t.ex. VR, genomför planpromenader i samband med nya planer etc. Även om kommunen alltså gör en hel del inom området kan det utvecklas ytterligare. Offentlig sektor står inför stora utmaningar och för att kunna möta kan medskapande och involvering av medborgarna vara en viktig strategi.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Plan/strategi för att informera och kommunicera med medborgarna• Dagordningar, protokoll och handlingar finns tillgängliga för medborgarna att ta del av• Kommunen arbetar aktivt för att marknadsföra möten i politiska organ	<ul style="list-style-type: none">• Jämförelser mellan kommunens egna resultat och andra kommuner redovisas på ett för medborgarna tillgängligt sätt• Medborgarna kan ta del av revisionsrapporter och eventuella handlingsplaner/åtgärder som beslutas

<ul style="list-style-type: none"> • Websändning av KF med möjlighet att i efterhand ta del av sändningen och navigera utifrån specifikt ärende • Användande av olika sociala medier för att sprida information till medborgarna • Systematisk rapportering av mål och resultat genom flera olika kanaler t.ex. webben, HK-magasinet • Användning av sociala medier för att föra dialog med medborgarna • Kommunövergripande strategi för etiska förhållning och motverkan av korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Öka medborgarnas möjlighet att delta och vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser • Möjlighet för invånarna att lägga förslag eller kommentera beslut
---	--

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p>66</p>

Allmänt

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

Sammanfattning

Liksom när det gäller medborgardialog har Höganäs en tydlig strategi, stöd och verktyg när det gäller brukardialog.

Tillgänglighet och bemötande lyfts fram genom det goda värdskapet dvs hur kommunen bemöter medborgare och företagare. Detta lyfts också fram vid samtal kring kommunens vision och strategier och i arbetet med ”förenkla helt enkelt” och ”den empatiske byråkraten”. Kommunens ledord ”kommunikation och koncerntanke” har också dessa en tydlig koppling till tillgänglighet och bemötande. Kommunen har under många år arbetat med ”diamantutmärkelsen” som uppmärksammar personer inom organisationen som är goda föredömen och som aktivt arbetade utifrån kommunens ledord kommunikation och koncerntanke. Utmärkelsen har nu utvecklats ytterligare med två nya kategorier: ”årets uppväxlare” och ”årets medarbetare”. Dessa har bland annat tillgänglighet och bemötande som bedömningsgrund. Intressant i sammanhanget är att ”årets uppväxlare” nomineras av medborgare i kommunen som på ett eller annat sätt uppskattat medarbetarens insats.

Kommunens hemsida utvärderas dels genom KKiK och verktyget SiteImprove men kommunens servicecenter spelar också i stor roll i utvärdering och utveckling av hemsidan.

Servicecenter startades upp i juli 2018 dels för att ge medborgare/brukare ett bättre stöd vid enkla frågor men också för att avlasta förvaltningarna. Redan nu syns positiva effekter av detta trots att alla förvaltningar inte ingår.

Liksom flera andra kommuner erbjuder kommunen medborgarna/brukarna olika e-tjänster. Detta sker i en portal där utbudet är stort och täcker de flesta av kommunens verksamhetsområden.

För att få en förståelse för vad brukarna tycker om den verksamhet som kommunen levererar genomförs regelbundet olika brukarundersökningar. Tex. Elevenkät, klientundersökning inom socialtjänsten, attitydundersökning inom utbildningsverksamheten etc.

Men liksom inom området offentlighet och demokrati finns det en utvecklingspotential dels när det gäller att informera brukarna kring resultat från undersökningarna men också internt när det gäller jämförelser för lärande. Jämförelser både mellan likartade verksamheter och mellan olika verksamhetsområden.

För att få en djupare förståelse för hur brukarna upplever de tjänster som man nyttjar kan det vara bra att använda komplement till brukarundersökningar t.ex. fokusgrupper, brukarpaneler, djupintervjuer, kundresor etc. Till viss del förekommer detta i verksamheterna men skulle kunna utnyttjas betydligt mer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">Tillgänglighet och bemötande spelar en viktig roll vid nyrekrytering, introduktion av nyanställda och vid lönesättning och lyfts fram genom frågan om det goda värdskapet	<ul style="list-style-type: none">Fortsätta att utveckla informationsmaterial som gör det möjligt att jämföra resultat mellan olika enheterAnvändning av resultat från olika brukarenkäter där jämförelser görs

<ul style="list-style-type: none"> • Genom "Diamantutmärkelsen" uppmärksammas personer inom organisationen som är goda föredömen och som aktivt arbetat utifrån kommunens ledord kommunikation och koncerntanke. • Regelbunden utvärdering och utveckling av kommunens hemsida utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. • Kommunen erbjuder ett stort utbud av e-tjänster • Alla verksamheter genomför regelbundet brukarundersökningar/enkäter 	<p>mellan olika enheter inom ett serviceområde, mellan olika serviceområden och med liknande serviceområden i andra kommun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genom kommunens olika informationskanaler sprida resultat från olika brukarenkäter där både svarande och övriga medborgare kan ta del av resultaten • I än större utsträckning än idag tydliga innehållet i tjänsterna som kommunen erbjuder
---	---

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	<p>75</p>

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.

Sammanfattning

Från kol till diamant – så beskriver kommunen sin vision. En vision som inte bara tar sin utgångspunkt i kommunen utan också hur kommunen ska förhålla sig till omvärlden. En omvärld som blir allt mer viktig i kommunens fortsatta utvecklingsarbete. Visionen tillsammans med ledarskapskriterier, lönekriterier och ledord utgör grunden för kommunens styrsystem. Ledordet ”koncerttänk” ger signalen om vikten av helhetstänk och ”kommunikation” handlar om att skapa en kultur där man pratar med varandra istället för om varandra. Ledorden är starkt förankrade både bland tjänstemän och politiker.

Visionen består av fem byggstenar och åtta strategier. Ansvaret för strategierna är utlagt i verksamheten och det sker regelbundet träffar för att diskutera och se över strategierna. Är dessa de rätta för att nå byggstenarna i vision eller har förutsättningarna ändrats som gör att strategierna måste anpassas? Utvärderarna kan konstatera att visionen är väl förankrad både bland politiker såväl som hos kommunens tjänstepersoner.

Kommunen har gjort en stor utvecklingsresa när det gäller sin styrning och ledning. Och den egna beskrivningen är att man tidigare lite ”sköt från höften och lät alla blommor blomma”. Nu har man en mycket tydligare styrning och bättre helhetssyn. Allt utgår från visionen. Även politiska handlingsprogram som tas fram för mandatperioden knyter an till strategierna liksom nämndmålen. Detta återspeglas också i kommunens årsredovisning att det hänger ihop.

Bryggangruppen, som består av kommunstyrelsens arbetsutskott, nämndpresidier och koncernledningen, träffas flera gånger per år för att diskutera kommungemensamma frågor ur ett koncernperspektiv. Ett av syftena med gruppen är att alla ska vara insatta i varandras utmaningar och på så vis ha bättre förståelse för helheten och de olika prioriteringar som behöver göras.

De kommunala bolagen är på flera sätt delaktiga i kommunens arbete och ingår i olika koncernövergripande grupperingar. Men utvärderarna kan inte i bolagens årsredovisningar eller kommunens årsredovisning enkelt utläsa hur bolagen bidrar till kommunens vision och de fem byggstenarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunens styrning utgår från en tydlig vision Höganäs vision 2025 som präglas av helhetstänk med strategier och fem visionsbyggstenar• En tydlig värdegrund som sätter medborgaren/brukaren i centrum• Kommunens styr- och uppföljningsmodell är tydlig och är etablerad i hela organisationen	<ul style="list-style-type: none">• Politiska verksamhetsplanens mål och resultatindikatorer avspeglas inte tydligt i kommunens egna bolags ägardirektiv eller bolagsordning.• Avrapportering av måluppfyllelse i förhållande till politiska mål i kommunens egna bolags årsrapporter.• Rapportering av resultat som är jämförbara med andra kommuner eller externa utförare ur ett helhets-/

<ul style="list-style-type: none"> • De politiska målen är tydliga och uppföljningsbara med hjälp av indikatorer • Ledande tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal • Roll-/ansvarsfördelning mellan politik och tjänstemän är tydlig. • Arenor där dialog mellan politik och tjänstemän avseende styrning och ledning är etablerade 	<p>strategiskt perspektiv både på nämndnivå och till KF.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riktade nöjdhetsundersökning till förtroendevalda för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd till de förtroendevaldas uppdrag och roll
--	--

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	69

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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sammanfattning

Genom kommunens personalpolicy tydliggörs ledarskapets ansvarsroll. Medarbetarna är kommunens viktigaste resurs och uppdraget som ledare är att lita på sina medarbetare, vägleda

och coacha och skapa inkluderande miljöer där varje medarbetare kan känna delaktighet och möjlighet till påverkan för att tillsammans hitta lösningar och utveckla verksamheten.

Cheferna har stor frihet att omfördela resurser, inrätta tjänster och göra mindre organisationsförändringar. Individuella chefsuppdrag finns för vissa chefer i organisationen (förvaltningschefer och stabschefer har chefsförordnanden som är tidsbegränsade 4-6 år). Även om inte alla har individuella chefsuppdrag så upprättas individuella förväntningar i samband med medarbetarsamtal som tydligt kopplas till kommunens vision, strategier och mål.

För att ytterligare stärka kommunens chefer kommer man nu att starta upp ett nytt ledarskapsprogram. Tanken är att kommunens alla chefer en gemensam bas och syn vad gäller ledarskap, styrning och förändringsprocesser. Ledarskapsutveckling sker också i samverkan med kommunerna inom Familjen Helsingborg och innefattar fyra olika utbildningsprogram. Som ett komplement till detta finns också flera arenor där kommunens chefer har möjlighet att diskutera sitt ledarskap t.ex. vid ledarcaféderna.

Utvärderarna upplever att kommunens ledande tjänstemän på flera olika sätt visar att de är bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. Och kommande satsningar kommer att förstärka detta ytterligare.

Liksom många andra kommuner jobbar man aktivt med att identifiera framtidens chefer. Detta sker genom ett internrekryteringsprogram. Syftet med programmet är att säkra ledarförsörjningen och att erbjuda karriärvägar för medarbetare inom Familjen Helsingborg. Inom Familjen Helsingborg finns också ett mentorsprogram.

Att fortsätta utveckla arbetet kring chefsutvärderingar är ett utvecklingsområde för kommunen. Ett steg i denna riktningen är att alla chefer i koncernledningen har genomfört Farax 360-graders kartläggning för att få en ökad självinsikt och självkänedom kring sitt ledarskap. Något som man skulle kunna skala upp att omfatta fler chefer i kommunen.

I rollen som ledare kan man ibland stötta på problem och då är det viktigt att det finns stöd att få. De ledare som intervjuas upplever att stödet i Höganäs är bra uppbyggt. Vanligast är kanske att man vänder sig till sin närmaste chef men sedan kan stöd fås från HR-funktion. Det finns även möjligt att få administrativt stöd om detta skulle behövas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Resultatenheterna har möjlighet att omfördela resurser inom budgetramarna• Mål, uppdrag och ansvar sprids och förankras inom tjänstemannaorganisation• Kommunens ledande tjänstemän är bärare av visioner, mål och värdegrund	<ul style="list-style-type: none">• Sammanställningar över pågående kommunövergripande projekt• Tvärsektoriella projekt beskrivna med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, resurser fördelat på verksamhet/enhet, nedlagd arbetstid, projektledaransvar

<ul style="list-style-type: none"> • Uppbyggt stöd och rutiner för att hjälpa chefer som får problem i sin roll eller med sitt uppdrag • Ledarforum och ledarskapscafé ger möjlighet för chefer att diskutera ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar • Samverkan med andra parter (bland annat inom Familjen Helsingborg) för att utveckla ledarskapet • Regelbundna satsningar för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanställningar över pågående kommunövergripande processer • Tvärsektoriella processer kartlagda och beskrivna med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, olika moment, tid, etc. • Systematiska chefsutvärderingar, vid sidan av utvärdering av chefskontrakt och utvärderingssamtal med överordnad chef • Uppmärksamma goda ledarprestationer
--	---

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	70

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?

Sammanfattning

Höganäs kommun har en utvecklad modell för mål- och resultatstyrning. Kommunfullmäktige fastställer ramar på nämndnivå och nämnderna fördelar sedan resurserna mellan sina

verksamhetsområden med syfte att nå uppsatta mål. Budgetprinciperna beslutas årligen av fullmäktige och i dessa uppmanas nämnder och förvaltningarna att arbeta igenom sina behov och att alltid tänka i effektiviseringstermer.

Uppföljning av strategier och nämndmål sker i samband med delårsredovisning och årsbokslut. Till detta följer en månatlig uppföljning av det ekonomiska läget och eventuell rapportering av avvikelser från tilldelad ram görs. I Höganäs är budgetföljsamhet en uttalad kultur som ska råda. Dessutom måste nämnderna rapportera om resultat de kommande månaderna i en så kallad ”rullande 12”.

Arbetsmetoderna för uppföljning är väl genomarbetade och förankrade i organisationen och de chefer som intervjuats upplever att stöd för att följa resurser och resultat löpande under året är bra. Stratsys för målstyrning, internkontroll, arbetsmiljö, miljöuppföljning. Rapportverktyget Qlikview används av alla chefer och anpassas efter chefens behov.

Höganäs kommun arbetar löpande med att utveckla och förbättra kommunens verksamheter. Exempel på större utredningar och projekt utifrån effektiviseringsperspektivet under de senaste åren är; bolagisering av delar av kommunens vård- och omsorgstjänster, införandet av ett servicecenter för hela kommunen-”en väg in”, ny debiteringsmodell för IT-tjänster och utredning av kommunens måltidsverksamhet för skola och äldreomsorg.

Förutom att genomföra större projekt och utredningar med fokus på effektivisering kan också effektiviseringar identifieras genom att återkommande mäta resurser i relation till uppnådda resultat. Här ser utvärderarna ett område som kommunen kan utveckla ytterligare.

Kommunen uppvisar flera olika exempel på hur man samverkar för att stärka serviceutbudet och öka effektiviteten. Inom Familjen Helsingborg pågår flera olika samverkansprojekt som berör flera av kommunens verksamhetsområden. Andra exempel är öppna förskolan som samarbetar med barnvårdscentralen och socialförvaltningen. Tillsammans med fem andra kommuner samverkar man kring ett gemensamt avfallsbolag. Enheterna inom individ- och familjeomsorgen har samverkan med Familjen Helsingborg, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och region Skåne. Samverkan sker även med frivilliga organisationer för att öka stödet till medborgarna.

Jämförelser av olika slag är viktiga för att kunna identifiera skillnader. Något som sker inom de flesta verksamheter. Men här finns en fortsatt utvecklingspotential. Att hitta goda exempel både inom den egen organisationen och genom att jämföra sig med andra icke kommunala verksamheter eller andra kommuners enheter kan ge insikter som leder till ytterligare förbättrad kvalitet och ett bättre resursutnyttjande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande strategi för resultatstyrning • Kommunen har en tydlig och systematisk uppföljning och avvikelshantering både på övergripande nivå och verksamhets- 	<ul style="list-style-type: none"> • Beräkning av vad tjänste-produktionen kostar och budgeterar/ upphandlar utifrån detta. • Effektivitetsutveckling genom att återkommande mäta resurser

<p>nivå vad gäller mål, resursförbrukning och måluppfyllelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cheferna upplever att befintligt stöd för att följa resurser och resultat löpande under året är bra • Kommunen uppvisar flera exempel på där man samverkar med andra för att på olika sätt dela kostnader och effektivisera verksamheten 	<p>(kostnad, tid, etc.) i relation till uppnådda resultat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regelbundna jämförelser av kommunens egna enheter med ickekommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet
--	---

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	<p>69</p>

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.

Sammanfattning

Höganäs kommuns personalpolitik bygger på det kommungemensamma mål som innebär att kommunen ska vara en attraktiv, framåt och utvecklande arbetsgivare. ”Kommunen ska uppfattas som en av de bästa arbetsgivarna i Sverige. Vi ska vara en cool, modern och innovativ arbetsgivare”.

Kommunens personalpolicy fokuserar på tre profilområden:

- Den goda arbetsplatsen
- Förnyelse och utveckling
- Attraktiva anställningsvillkor

För att uppfattas som en av de bästa arbetsplatserna i Sverige lyfter kommunen fram vikten av ett samarbete med näringslivet i kommunen. Det ska finnas ett nära samarbete mellan näringsliv, skola, högskola och universitet. Kommunen vill både skapa utvecklingsmöjligheter och tillvarata medarbetarnas kompetens.

Rekryteringsprocessen har utvecklats genom att man nu gör en behovsanalys inför rekryteringar. Tydlig vägledning finns genom hela processen via arbetsnätet i form av checklistor, kravprofilmall etc. Annonsering sker i ett gemensamt rekryteringsverktyg. Just nu pågår också ett arbete kring att revidera/omarbeta rekryteringspolicyn.

Ett sätt att uppmuntra befintlig personal och locka till sig nya medarbetare är olika kollektiva förmåner och friskvårdsinsatser. Höganäs erbjuder motion och friskvård som en personalförmån genom både friskvårdsbidrag och aktiviteter/friskvårdskoncept för att motivera medarbetarna till motion och välbefinnande.

Att regelbundet kartlägga kompetensutvecklingsbehov ger kommunen en bild över vilka eventuella brister som finns och som kanske behöver åtgärdas. Någon kommunövergripande kartläggning görs inte utan detta sker endast ute i verksamheterna på individnivå i samband med medarbetarsamtalen. Bilden är att detta blivit bättre och att utvecklingsplaner nu tas fram. Men ett dilemma är att det ofta saknas resurser för externa utbildningar däremot upplever man att man har blivit bättre på internutbildningar i olika former. Kommunen lyfter fram vikten av att relationen mellan chefer och medarbetare är viktigt för att fortsatt utveckling av kommunen. Kommunen går nu in i en större ledarskapssatsning och bör fundera över hur man mer systematiskt gör en satsning kring medarbetarna och medledarskapet förutom det introduktionsprogram som finns för nyanställda.

Lönekriterierna är gemensamma för hela koncernen och bygger på tre delar:

- Prestation och resultat
- Utveckling, förnyelse och initiativförmåga
- Helhetssyn

Dessa kriterier bryts sedan ner inom de olika verksamheterna. Upplevelsen är att lönekriterierna är väl förankrad i organisationen och att stödet till cheferna vad gäller lönesättning är välutvecklat.

Genom att dela ut "Diamantutmärkelsen" uppmärksammas goda prestationer hos medarbetarna i organisationen. Kriterierna är att de ska vara goda förebilder och aktivt arbetar utifrån kommunens ledord kommunikation och koncerntanke. Medarbetarna/avdelningen får tårta och diplom samt uppmärksammas på kommunens arbetsnät. Diamantutmärkelsen har delats ut 40 gånger sedan början av 2013.

Under 2018 har kommunledningskontoret beslutat att införa en ny utmärkelse, "årets uppväxlare". Utmärkelsen "årets uppväxlare" delas ut till en person eller en grupp inom Höganäs kommuns förvaltningar eller bolag som har bidragit till service utöver det vanliga och skapat en

ökat värde för medborgarna i form av service, bemötande eller förbättrad kvalitet.
Diamantutmärkelsen utvecklas nu till utmärkelsen ”årets medarbetare”.

Kommunen har en ny plan kring aktiva åtgärder för jämställdhet och mångfald. Det finns en bred syn på mångfaldsfrågor men det är oklart om arbetet är spritt ut i hela organisationen med det nya arbetssättet kring aktiva åtgärder.

Att identifiera och använda mångfald som en resurs i kommunen är idag något som inte är speciellt utvecklat i kommunen och skulle kunna förbättras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande personalstrategi som beskriver arbetet med att stärka och utveckla medarbetarna • Arbetsgivare i framkant (attraktiv arbetsgivare). Stort fokus på Employer Branding. • Regelbundna medarbetarsamtal och lönesamtal • Tydliga lönekriterier som fångar upp individens prestationer och bidrag till att uppnå verksamhetsmål och i det större perspektivet bidra till kommunens vision • Lönekartläggningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning av kompetensbehov och användning av resultat från dessa kartläggningar • System för budgetering och rapportering av resurser avsatta för kompetensutveckling i organisationen • Medarbetarutvecklingsprogram för att stödja dem i sina uppdrag och sina roller • Aktivt verka för att öka mångfalden i organisationen och att också använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	<p>61</p>

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sammanfattning

En tydlig och bra modell för mål- och resultatstyrning innehåller också systematik kring hur uppföljning av resultat kan användas för kvalitetsutveckling av verksamheten. Uppföljning av kommunens kvalitetsmål görs i ledningssystemet Stratsys. Förutom ett tydlig helhetstänk ”koncerntänk” kring ständiga förbättringar beskrivs det strategiska kvalitetsarbetet i respektive förvaltnings kvalitetsledningssystem. Genom en decentraliserad organisation skapas möjlighet att verksamheterna kan prova nya lösningar utifrån den egna verksamhetens förutsättningar. Detta kan beskrivas som en kultur där det är okej att testa nya lösningar, att våga göra fel ibland och genom detta skapa ett lärande. Medarbetarna är delaktiga i utvärdering av verksamheten och sätta upp nya mål för verksamheten.

Som tidigare nämnts har kommunen en välutvecklad uppföljning där månadsrapporterna bildar underlag för analysarbete i syfte att förbättra verksamheten och hantera brister och uppkomna problem. Verksamheterna använder flera olika metoder och stöd för att utveckla verksamheten. Exempel på metoder är bland annat brukarundersökningar, medborgardialoger, SWOT-analyser, workshops kring ständiga förbättringar, medarbetardialog etc.

Ett led i att utveckla verksamheten är att jämföra sig och samverka med andra. Inom Familjen Helsingborg har kommunen tillgång till flera olika nätverk. Kommunförbundet Skåne är en annan viktig arena. Inom utbildningsförvaltningen samverkar med forskningen genom ett regionalt utvecklingscentrum på förvaltningsnivå och i samverkan med Kommunförbundet Skåne – FOU skola. Socialförvaltningen och Höganäs Omsorg AB deltar i nätverk och samverkan inom Familjen Helsingborg.

Kommunen arbetar också systematiskt med att på olika sätt sprida goda exempel i mellan verksamheterna. Alla pedagoger arbetar i olika nätverk. Diamantutmärkelsen är ett annat exempel som tidigare nämnts. Man lägger upp information på kommunens intranät och sprider goda exempel genom filmer. Vid den månatliga fikainformationen lyfter man också goda exempel och dessa filmas.

Samtidigt som kommunen uppvisar flera styrkor inom området finns det samtidigt en utvecklingspotential. Det handlar om att i ännu större utsträckning redovisa resultat och åtgärder för alla i berörd verksamhet. Forskare och forskningsinstitutioner besitter ofta kunskap som inte alltid tillvaratas. Samverkan med dessa kan utvecklas inom fler områden och sker mer systematiskt. Att fler lyfter också upp brukarna och medborgarna som viktigt inslag i att utveckla och förbättra verksamheten och kanske också hitta helt nya lösningar. Detta gör genom

medskapande – något som fler kommuner och regioner idag testar på genom att t.ex. använda sig av metodstödet tjänstedesign.

Som ovan nämnts präglas kommunen av en kultur där verksamheterna har möjlighet att testa nya lösningar och idéer. Kommunen bör fortsätta uppmuntra detta genom kompetensutveckling, skapa utrymme för utvecklingstid och ha en beredskap för att det ibland krävs ekonomiska resurser initialt för att skapa förändringar/effekter på längre sikt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ständiga förbättringar som samordnas på central nivå. • Samverkan med andra kommuner (t.ex. inom Familjen Helsingborg) eller organisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. • Verksamheterna använder flera olika metoder som stöd för att utveckla verksamheten. • Goda exempel och Best Practice sprids och uppmärksammas på flera olika sätt i kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Redovisas och tydliggöra genomförda analysresultat och åtgärder för alla i berörd verksamhet • Samverka med forskare/forskningsinstitutioner eller andra kunskapsorganisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Utveckla kvaliteten på tjänsterna genom intern eller extern granskning • Involvera brukare och medborgare i analys och utveckling av tjänsterna • Fortsätta utveckla stödet kring genomförandet av förbättringsförslag genom uppmuntran, kompetensutveckling, utvecklingstid, ekonomiska resurser m.m. • Transparens kring inlämnade och genomförda förbättringsförslag.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	66

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.

Sammanfattning

Höganäs har strategier för samverkan med kulturlivet, näringslivet, för internationellt utbyte och hållbar utveckling men samverkan med frivillig organisationer för att utveckla lokalsamhället nämns endast till viss del i kommunen vision.

När det gäller säkerhet och beredskap drabbades kommunen under sommaren av ett långt strömavbrott som testade nuvarande organisation och som nu leder till en revidering av gällande planer.

Att samverka med civilsamhället för att utveckla lokalsamhället ser ut att vara ett allt viktigare inslag för att kunna möta de utmaningar som offentlig sektor står inför. Högnäs har börjat ta steg i denna riktningen och exempel på lyckade aktiviteter skedde t.ex. i samband med mottagandet av flyktingar. Men detta är ett utvecklingsområde för kommunen. Samverkan kan ske på flera olika sätt t.ex. att kommunen ger stöd till ideella föreningar och medborgare som aktivt vill utveckla lokalsamhället. Eller att uppdrag ges till frivillig organisationer som man gjort vid t.ex. sommarfestivalen.

Arbetet med kulturlivet är väl utvecklat. Dialog sker regelbundet med föreningarna. Kulturskola erbjuds till barn och unga i kommunen. Kommunen tar både initiativ till och medverkar på flera olika arrangemang. Under 2018 genomfördes den första mat- och sommarfesten i hamnområdet. En aktivitet som kommer att återkomma under 2019.

Företagarna, nya som gamla, tas väl hand om. Kommunen genomför flera insatser för att i största mån underlätta för företagarna. Man har bland annat varit pilotkommun i ”förenkla helt enkelt”. Under 2015 deltog 130 personer i utbildning och fler genomförde utbildningen under 2017. Företagsbesök genomförs varje vecka och men det sker också årlig satsningar. Att

företagarna är nöjd återspeglas dels av de goda resultaten i Insiktsmätningen men man rankas också högt i Svenskt Näringsliv ranking. Kommunen vill fortsätta utvecklas och satsar nu satsar på årets stadskärna och har startat ett handelscentrum. Investeringar görs också för att utvecklar storgatan och få folk att handla hemma.

Internationellt samarbete sker bland annat inom Greater Copenhagen och också genom ett väl fungerande vänortssamarbete. När det gäller vänortssamarbetet har kommunen en fond där förvaltningarna kan söka medel för att besöka de olika vänorterna. Kommunen deltar däremot inte i några utvecklingsprojekt tillsammans med kommuner i andra länder.

För tre år sedan tog kommunen fram ett miljöprogram. Till detta tas det årligen fram handlingsplaner för alla förvaltningar. Uppföljningen sker med hjälp av Stratsys som gjort att arbetet blivit mer strukturerat. Man kan se resultat både kring en ökad medvetenhet och förändrade beteenden gäller inköp, resor, matsvinn. Ett samarbete kring miljöfrågorna sker också inom Familjen Helsingborg. Energieffektivisering är också en del i kommunens miljöarbete och här gör man nu stora satsningar vad gäller kommunen fastigheter genom ett särskilt projekt där man satsar 65 mnkr under de kommande fem åren. Idag försörjer en solcellsanläggning reningsverket med energi.

Kommunen har tagit steg mot att mer aktivt arbeta med den biologiska mångfalden. En naturvårdsplan har tagits fram och exempel på insatser finns samtidigt som det här är ett utvecklingsområde för kommunen.

Samverkan och förbyggande arbete för att öka trygghet, motverka brott och förbättra folkhälsan sker på flera olika sätt. Trygghetsvandringar genomförs regelbundet. För att förbättra folkhälsan kan pensionärer och personer med psykisk ohälsa få fysiska aktiviteter utskrivna på recept. Kommunen satsar också på sportskolor för ensamkommande barn och tonåringar.

Till viss del använder kommunen idag föreningsbidragen som ett verktyg för att främja jämställdhet, socialintegration. Men kommuner beskriver själva att det saknas en systematik i detta arbetet och att det mer rör sig om punktinsatser.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklat samarbete med kulturlivet. • Kulturella aktiviteter för barn och unga • Kommunen tar initiativ och medverkar vid årliga återkommande kulturarrangemang • Utveckla stöd till näringslivet både vad gäller nyföretagande, nyskapande och utveckling av befintliga företag • Initiativtagande när det gäller kompetenshöjande aktiviteter för det lokala näringslivet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt stödja ideella föreningar eller oorganiserade invånare som verkar för att stärka lokalsamhälle • Erbjuder uppdrag till frivilliga organisationer för att stärka deras arbete med att utveckla lokalsamhället • Utvecklingsprojekt tillsammans med kommuner i andra länder (med fokus på demokrati, verksamhetsutveckling och lokalsamhälle).

<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan med näringslivet för att främja turismen • Vänortssamarbete • Samverkan och förebyggande arbete kring att öka trygghet, brottförebyggande, folkhälsa 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbete kring bevarande av biologisk mångfald • Använda föreningsbidragen som ett verktyg för att främja jämställdhet, social integration, etc.
--	---

4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visas Höganäs kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område. I tabellerna redovisas också hur olika frågorna värderas inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	13	15	87%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	20	20	100%
1.3	Informeras invånare om resultat?	13	25	52%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	18	30	60%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	8	10	80%
		72	100	72%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	73%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	21	25	84%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	20	70%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	20	60%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9	20	45%
		67	100	67%

3.	Politisk styrning och kontroll	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?	20	25	80%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	12	25	48%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	85%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	12	15	80%
		75	100	75%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	73%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	70%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	8	20	40%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	9	15	60%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	18	20	90%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	16	20	80%
		69	100	69%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	12	15	80%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	25	64%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	11	15	73%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	60%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	80%
		70	100	70%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	13	15	87%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	16	20	80%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	56%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	80%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	73%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	30%
		69	100	69%

7.	Ständiga förbättringar	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	56%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	14	20	70%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	11	20	55%
		61	100	61%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	60%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	15	53%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	87%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	60%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	9	15	60%
		66	100	66%

