

**KOMMUNKOMPASSEN
ANALYS AV HÖRBY KOMMUN 2018**

2018-12-18

UTVÄRDERARE: MÄRIT MELBI, ANNA EKLÖF, KARIN PEEDU, SKL

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Hörby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3. Detaljerad genomgång per område	6
Område 1 Offentlighet och demokrati	6
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
Område 5 Resultat och effektivitet	15
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	16
Område 7 Ständiga förbättringar	19
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4. Översikt av poängfördelning	24

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKL och norska KS.

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 hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion 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
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med 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. Hörby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

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

Sammanfattning av resultat

Diagram 1 visar Hörbys totalpoäng samt poängfördelningen per område.

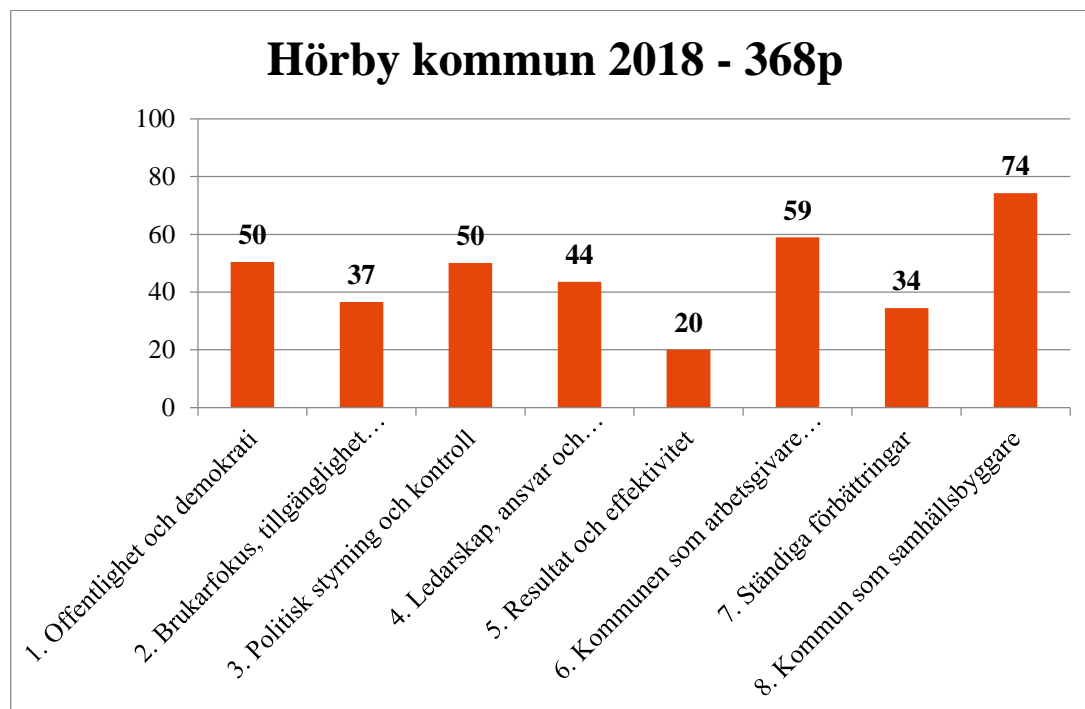
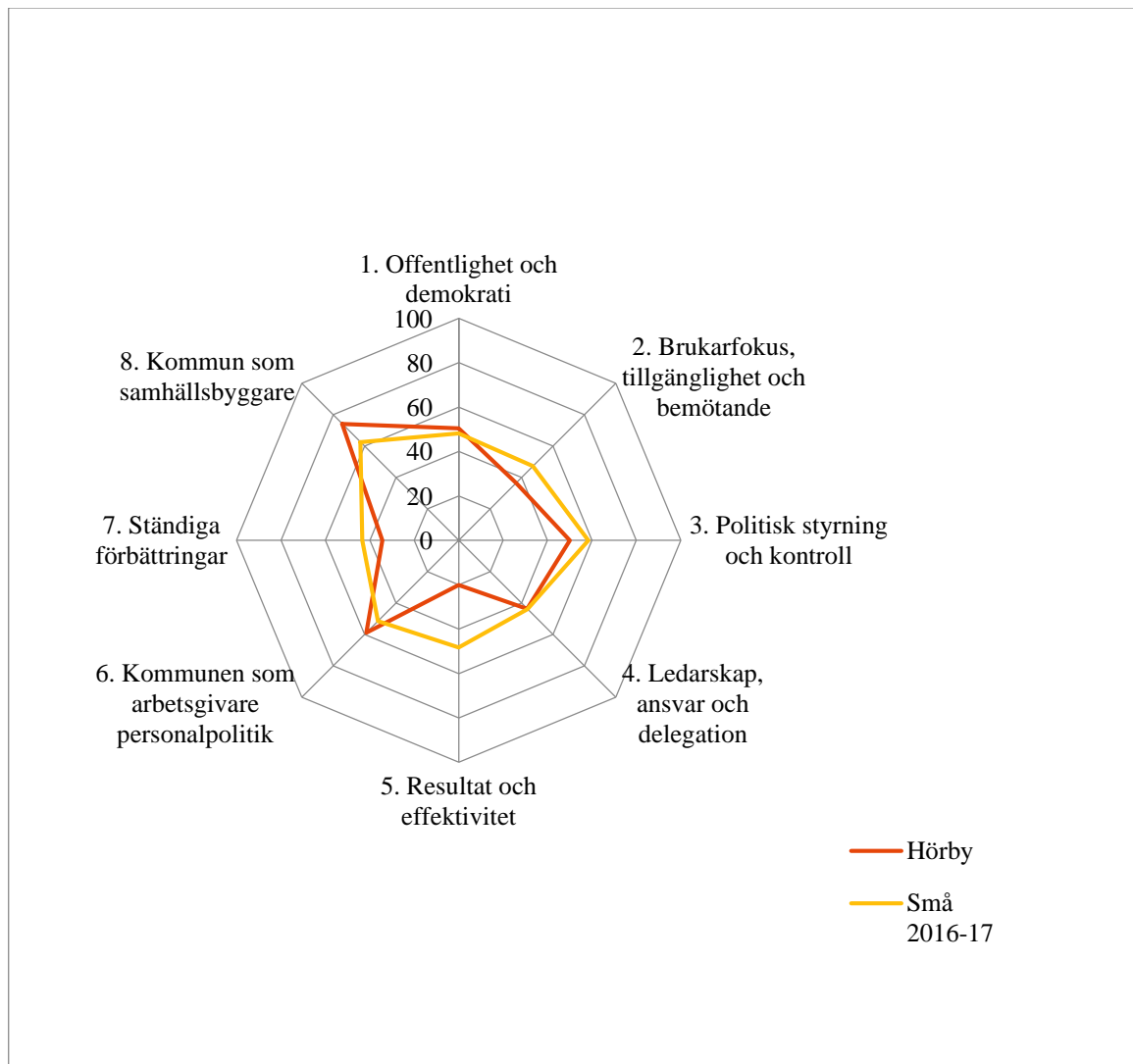


Diagram 2 nedan visar Hörbys poängprofil jämfört med ett medelvärde på 12 små kommuner som utvärderats sedan 2016. År 2016 gjordes en revidering av kommunkompassen och resultaten innan dess är inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar.



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer Hörby

”Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.” Avsaknad av helhetsperspektiv ger Hörby relativt sett låg poäng. Vi kan se att förvaltningarna inom sig ofta har bra system men vi saknar helhetsgreppet. Med hänvisning till bland annat kommunstyrelsens uppsiktsplikt över verksamheterna och att kommunen är en (1) organisation argumenterar vi för

att kommunledningen bör att stärka helhetssynen. Det handlar om ambitionsnivåer och riktning, det handlar också om att skapa en organisation som möjliggör att dessa förverkligas. Det kan också handla om att kommunledningen i högre grad tar ansvar för att ta fram gemensamma strategier och system samt ger stöd för att utveckla dessa. För att uppnå helhetssyn behöver man även arbeta med organisationskulturen genom ledarskap och gemensamt förhållningssätt gentemot brukare och medborgare.

3. Detaljerad genomgång per område

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	50

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Hörbybornas 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 område. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då det ligger utanför kommunens ansvarsområde.

Strategi för demokratiutveckling och information

KF har antagit riktlinjer för medborgardialog, dessa ska ligga till grund för nämndernas och förvaltningarnas arbete. Utbildningsinsatser om medborgardialog har också genomförts. Tillsammans med en kommungemensam kommunikationspolicy bör man betrakta det som en samlad idé om demokratiutveckling.

Hörby kommun har förstått betydelsen av bra dialoger och att man måste involvera medborgare i ett tidigt skede.

Information till medborgarna om aktuella frågor

Sammanfattningsvis anser vi att Hörby har bra kommunikation med många olika kanaler. Webben är naturligtvis central och där hittar man via "medborgarportalen" såväl kallelser och protokoll och även de underlag som följer. Det är också möjligt att prenumerera på handlingar man är intresserad av, något som vi värdesatte. Webbinformation kompletteras av annonsering i lokalpress och sociala medier.

Vi tycker det är synd att KF inte webbsänder sina möten. Webbsänt KF öppnar dels för fler att ta del av politiska beslutsprocesser kan dessutom bidra till en förbättrad samtalston. Öppna nämndsmöten finns på många håll. Vi tror att ökad öppenhet kan vara ett sätt att stärka förtroendet för kommunen och bidra till ökat engagemang.

Information om resultat

Vi saknar lättillgänglig redovisning av verksamheternas resultat. Visserligen finns en redovisning av vad pengarna används till via 100-lappen i årsredovisningen, men det räcker inte. Medborgare har ett intresse av att veta om barnen klarar skolan, om brukare får hemtjänst som de ska eller om det går att få bygglov inom rimlig tid. Likaså finns också intresse av att veta vad brukare anser om den service som kommunen levererar, om utvecklingen går framåt och hur Hörby står sig i relation med andra kommuner. Redovisa detta på ett sätt som är tillgängligt och överblickbart. Denna typ information bör man se som standard idag. Det har inte bara att göra med att medborgare oftast också är skattebetalare, det handlar också om tilltron till att kommunen använder resurserna väl.

Medborgardialog och deltagande

Som utvärderare har vi noterat flera bra exempel när kommunen försöker fånga medborgares uppfattning i olika frågor. Även om den politiska debatten varit komplicerad och stundtals inte godtagbar så noterade vi ett engagemang för dialoger och det är positivt.

Byavandringar, kreatörsträffar kring evenemang och trygghetsvandringar är några exempel där medborgare deltar. Vid planläggningsarbete har man prövat lokala workshops om gång-och cykelväg, om lekplatser och även organiserad dörrknackning. Det finns också ett antal råd som har möjlighet att lämna synpunkter och påverka. Det är enkelt att via webben lägga förslag och det är lätt att få kontakt med politiker då kontaktuppgifter finns på hemsidan.

Fundera över hur ni når de medborgare som har en svag eller ingen relation till kommunen eller politiken. Till kommunfullmäktige och medborgardialoger kommer i regel de "redan frälsta". En av politikens stora utmaningar är att få förståelse för det politiska uppdraget och för prioriteringarna. Vi fick också intryck av att det var relativt få förtroendevalda som aktivt genomför medborgardialoger.

Hörby deltar sedan några år i SCB:s medborgarundersökning och utifrån den görs handlingsplaner. Erfarenheter har visat att den undersökningen har en hel del brister, inte minst av låg svarsfrekvens och att den fångar tillfälliga attityder. En "skandal" i närtid kan få stort genomslag. Denna undersökning har därför slopats i t ex KKiK. En rekommendation kan vara att komplettera SCB:s undersökning med eget utformade undersökningar om medborgares uppfattning i vissa frågor.

Motverka korruption

Frågan om att motverka korruption och oegentligheter är ett förbättringsområde. Även om vi ser att vissa rutiner finns så behöver kommunen ta ett helhetsgrepp. Att man är en liten kommun är inte något argument för att det inte behövs, snarare tvärtom. I en liten kommun har människor ofta flera roller, t ex anställd + politiker vilket kan vara problematiskt. Det handlar om tilltron till kommunen och det demokratiska systemet.

Detta kan vara en del av att utveckla den interna kontrollen och man behöver både arbeta med strukturer i form av, rutiner, regler och policys, lathundar och med kulturen i form av utbildningar, ledarskap, förebilder mm.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Riktlinjer för medborgardialog • Utbildning i medborgardialog • Kommunikationspolicy • Bra kommunikation med många olika kanaler • Fler bra exempel på hur medborgare kan få vara med och påverka • Lätt att nå politiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Verka för ökad öppenhet genom öppna nämndsmöten • Websänd KF • Fler förtroendevalda genomför medborgardialoger • Informera om resultat • Komplettera medborgarundersökningen • Utveckla arbetet för att motverka korruption och oegentligheter

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarfokus • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">37</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 avseende servicekvalitet är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarfokus

Om man studerar centrala styrdokument har brukaren en relativt sett svag ställning i Hörby. På enskilda förvaltningar kan man visserligen se att "brukarna ska sättas i centrum", men det behöver vara hela kommunens angelägenhet. Det kan visas genom att man har en gemensam idé om bemötande och tillgänglighet, om hur brukare ska involveras eller hur man tänker kring brukarundersökningar. Vi tror att det finns behov av att stärka brukarens ställning generellt.

Tillgänglighet och bemötande

Det finns några exempel på systematiskt arbete med tillgänglighet och bemötande, här nämner vi särskilt näringslivsområdet där man arbetat för att utveckla det goda värdskapet. Inom bygg o miljö följs alla möten upp med ett enkelt vykort till kunden med ett fåtal frågor, dessa redovisas till nämnden. SKL:s insiktsmätning används. Inom socialnämnden pågår arbete för ökade öppettider och förbättrad klagomålshantering.

Tillgänglighet och bemötande kan helt avgöra en människas upplevelse av kommunens tjänster. Intrycket är att tillgänglighet och bemötande är ett förbättringsområde som skulle vinna på ett kommungemensam strategi där utbildningsinslag, lönekriterier, övergripande mål och uppföljning mm kan vara komponenter.

Information om service och tjänster

Bra webb med medborgarfokus. Talande webb och translate är bra funktioner. Jobbtorg och företagslots är fysiska platser där man kan få information. Socialkontoret har en fysisk mottagning och man kan även ställa frågor via webben eller Fb samt lämna synpunkter o klagomål.

Ny webb innebär att man ännu inte kan se potentialen, t ex när det gäller e-tjänster. Det är helt omöjligt att jämföra verksamhetsenheter med varandra. Funktionen för att lämna synpunkter och klagomål ser lite olika ut beroende på verksamhet, kanske inte ett problem men "en digital väg in" för alla synpunkter och klagomål är sannolikt mer pedagogiskt.

Brukarundersökningar

Det görs brukarundersökningar på de flesta förvaltningar och viss kreativitet märks. T ex vykorten inom samhällsbyggnadsförvaltningen, där finns också riktlinjer och plan för brukarundersökningar. På socialförvaltningen har brukarundersökningar och jämförelser varit viktigt inför omorganisation. Inom äldreomsorgen har man arbetat med blanketten "vi vill bli bättre" där den som ställer frågan ska få svar på direkten. Kultur och fritidsförvaltningen följer upp evenemang och gör även publikundersökningar.

Vi saknar den kommunövergripande ambitionen med brukarundersökningar och vi såg allt för lite samarbete mellan förvaltningarna kring detta. Brukarundersökningar kan vara en viktig utvecklingskraft och ge både politik och förvaltning bättre underlag som balanserar bilden av verksamheterna. Likaså menar vi att resultat av brukarundersökningar bör presenteras för medborgare och brukare.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Det finns ett system för att lämna klagomål och synpunkter som gäller alla och som inkluderar hantering och rapportering. Appen. "tipsa Hörby" kan användas för att göra felanmälningar och synpunkter på utemiljön.

Information om tjänster och stöd kan utvecklas utan att man behöver kalla det tjänstegarantier. Snarare en innehållsdeklaration. Den information om verksamheterna som i dag ges via webben är relativt kortfattad men kan kanske utvecklas och vara tillräckligt bra för att förväntningar ska bli rimliga.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Bra webb med medborgarfokus, lätt att hitta information• Lätt att lämna synpunkter och klagomål• Fysiska platser för information• Appen "tipsa Hörby"	<ul style="list-style-type: none">• Stärk brukarens roll i styrningen• Ta ett samlat grepp kring tillgänglighet och bemötande• E-tjänster kan utvecklas• Ge information om resultat och jämförelser• Ta helhetsgrepp om brukarundersökningar

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 politiker/tjänstemän	50

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 målstyrning. 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. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppfoljning

Det finns en formulerad vision och värdegrund men också delade meningar om i vilken mån dessa speglar en helhetssyn. Det finns en målstyrningsmodell som är begriplig.

Det man kan fundera över är den politiska majoritetens plattform i relation till målen. Finns risk för dubbelstyrning av förvaltningen? Några initiativ har tagits för att diskutera var-och hur frågorna och vi bedömde att det är en diskussion som behöver fortgå.

Tydliga politiska mål

Hörbys styrmodell har föredömligt få övergripande mål. Nämndernas mål kallas kortsiktiga och utgår precis som de övergripande från balanserad styrningsmodell. Bra struktur men finns det kanske risk att varje perspektiv ges samma värde/betydelse?

Några frågor som vi dock ställde oss var varför ni valt röd, gul och grön indikatorsfärg? Vad vill man med gul? Vi undrar också varför just dessa mål och vad utgår målen från, vad är nuläget? Är målen kopplade till de viktigaste utmaningarna och låga resultat eller något annat? Vi menar att flera mål är uttryck för en inriktning då är det svårt att mäta med en indikator.

Ni använder medborgarindex som indikator för medborgarnas uppfattning om servicen vilket är problematiskt då indexet snarare visar attityder och inte nöjdhet.

Styrningen över bolagen ansåg vi vara otydlig. Det är svårt att förstå deras roll i kommunkoncernen och om de övergripande målen ska vara giltiga för dem? I bolagsdirektiven hittar vi inget om mål på liknande sätt som för förvaltningarna.

Uppföljning och rapportering

Vi menar att uppföljning, analyser och återrapportering är ett förbättringsområde. Dels gör förvaltningarna väldigt olika, vid avvikelser finns allt för ofta bara en kommentar och jämförelser med andra görs inte i tillräcklig omfattning. Återigen tror vi att det behövs ett sammanhållet arbete i kommunen för att utveckla området uppföljning, analys och rapportering.

Vi tyckte oss ana ett visst misstroende mellan politik och förvaltning, något som kan hänga ihop med att man inte är nöjd med uppföljningen och återrapporteringen.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det finns naturligtvis delegationsordningar men dessa har inte alltid varit lösning på gränsdragningsproblem. Oklarheter har ändå uppstått. Bra initiativ i Hörby att genomföra utbildning om roller och ansvar, kanske behöver dessa återupprepas med jämna mellanrum. Ett annat sätt att hantera ansvarsfördelning och roller på är att formulera en rollfördelning skriftligt, något som prövats i flera kommuner.

Samspel mellan politiker och tjänstemän

Vi menar att Hörby har tagit tag i kommunikationsproblem och fört dialoger. Kanske skulle man ha en ordning för detta över tid.

Vi noterade att det finns osäkerhet om vad man kan vänta sig för stöd från förvaltningen. Genom att göra anonym nöjdhetsenkät om politikens åsikter om förvaltningens stöd skulle man få ovärderlig information. Något som kan bidra till att formulera spelregler för vad som gäller.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Gemensam vision och värdegrund• Fördömligt få mål och lättbegriplig målstyrningsmodell• Bra åtgärd med utbildning om roller och ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Renodla inriktningsmål och styrande mål• Utveckla bolagsstyrningen• Utveckla uppföljning, analys och återrapportering• Gör nöjdhetsundersökning av politikens åsikter om förvaltningens stöd

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	44

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Bra med en gemensam chefs-och ledarpolicy och att Hörby systematiskt arbetar för att fastställa en ny.

Vi menar att det är viktigt att fortsätta att stärka detta område centralt. Även om det får lite olika betydelser för olika förvaltningar så finns en tydlig strategi som håller ihop arbetet.

Resultatenheternas ansvar

Vi uppfattade att det fanns osäkerhet om vad budgetansvar innebär i praktiken. Några exempel visar att ansvaret överprövas och då skapas osäkerhet. Trots ansvar via delegation har man i praktiken problem med vissa omdisponeringar. Det krävs bättre tydlighet om vad som är handlingsutrymmet. Delegation måste åtföljas av dialog om tolkning.

Tvärsektoriellt samarbete

Projektsamarbeten går att följa när det gäller planerade, pågående och färdigställda byggprojekt samt internationella projekt. Samverkan kring tidiga insatser riktat mot unga är ett föredömligt samarbete mellan verksamheter men vi hittar ingen beskrivning av detta i centrala dokument.

Hörby har en folkhälsoprofil, ett typiskt kommunövergripande arbete. Detta arbete sker troligtvis över alla förvaltningar/nämnder. Behöver tydliggöras med mål och uppföljning. "Det som inte syns finns inte."

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I dokumentet "att vara chef och ledare i Hörby kommun" ges en fingervisning om vad man förväntar sig men denna behöver sannolikt kopplas tydligare till det personliga ansvaret och ledarskapet.

Lyft skickligt ledarskap och belöna goda ledarprestationer. Tryck ner jantelagen, om den nu finns.

Kommunledningens kommunikation

Inom förvaltningarna finns forum för kommunikation och en ordning för hur mål och uppdrag ska spridas och förankras. Förvaltningarna har egna chefsmöten och stora chefsgruppen träffas 3-4 gånger per år.

Ett genomgående intryck är starka förvaltningar och en relativt sett osynlig kommunledning och avsaknad av "vi-anda". Högsta ledningen uppfattade vi som otydlig.

Vi fick dessutom synpunkter om att politiken inte gjort sin hemläxa när det gäller vision och värdegrund och att det fanns de som arbetade mot vad som beslutats.

Ledarutveckling

Vid intervjutillfället pågick ett positivt arbete för att få ett gemensamt ledarprogram på plats. Något som nu anses vara klart. Programmet ska utgå från "Attraktiv arbetsgivare" och genomföras tillsammans med andra kommuner.

När det gäller forum för att diskutera just ledarskap så skulle en utveckling kunna vara att samtliga, inte bara nya, träffas regelbundet för detta. Chefer behöver träffas över förvaltningsgränser då man har gemensamma utmaningar. Det finns idag ingen utbildning för att hitta framtida chefer o ledare men det ska komma i samband med det nya ledarprogrammet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Gemensam chefs- och ledarskapspolicy• Dokumentet "Att vara chef och ledare"• Gemensamt ledarprogram på gång	<ul style="list-style-type: none">• Delegation behöver förtydligas via dialoger• Synliggör samverkan i centrala styrdokument• Lyft gott chefs-och ledarskap• Stärk vi-andan• Forum för att diskutera chefs- och ledarskap

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	20

Allmänt

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning kring volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med resultatstyrning och därmed också uppföljning av ekonomi och resultat, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Vi ser exempel på resultatmål och en allmän skrivning i chefsuppdraget om att man förväntar sig en resultatutveckling. Men, när det gäller effektiva verksamheter hittar vi i princip inga mål eller ambitionsnivåer. Vi tror att medvetenheten om vad som är resultat och effektivitet måste öka och att verksamheten behöver metoder för att kunna utvecklas.

Hörby kommun har genomfört en kommunanalys. Den bidrog säker till förbättrad ekonomistyrning men hur gick det med effektiviteten?

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Vi bedömer att kommunen behöver ta ett övergripande grepp om dessa frågor och ge stöd till förvaltningarna. Kan man säga om kommunens tjänster är effektiva? Det går inte att få någon information om detta. För att det ska vara möjligt behöver man både känna till resultat och vad tjänsterna kostar. Med tanke på dagens och morgondagens utmaningar är ökad effektivisering mycket angeläget. Kanske skulle ett övergripande mål för kvalitet och effektivitet stimulera utveckling.

Arbetsprocesser

Vi noterade öar av effektivitetsarbete inom förvaltningarna, det är bra men dessa behöver skalas upp och vi saknar ett sammanhållet arbete. En strategi eller en uttalad viljeriktning kan tydliggöra vad kommunen vill. Hur man ska skapa mer "värde för pengarna".

Kommunikation kring resurser och resultat

Resurser och resultat måste diskuteras av alla, vår bild var att så inte var fallet. Det går att göra val i alla situationer och valen handlar väldigt sällan om besparingar utan om prioriteringar. För att kunna göra val behöver man ha tillgång till fakta. Det behövs ett stöd i detta arbete. "Lathund" för samtal om resurs kontra resultat? Utbildning? Tid på chefsträffsagendan?

Jämförelser

Inom förvaltningarna och deras enheter arbetar man med jämförelser på lite olika sätt. Genom att använda olika jämförelser har Socialförvaltningens fått stöd i arbetet med omorganisering. Kultur- och fritid arbetar systematiskt med att kommunicera ekonomiska resultat med medarbetarna. Socialförvaltningen använder sig av Stratsys som ledningsstöd.

Ett kommunövergripande strategi för jämförelser skulle säkert utveckla arbetet med resultat och effektivitet.

Extern samverkan

Hörby har omfattande samverkan om överförmyndare, VA, karta/GIS, turism, räddningstjänst, leasing, IT-drift, hjälpmedelscentral, miljösamverkan och med ett antal civilsamhällesorganisationer. Det är bra och nödvändigt men det är viktigt att utvärdera nyttan av samverkan. Blev verksamheten bättre och mer effektiv? Gick det lättare att hitta kompetens?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Det finns resultatmål och förväntan om resultatutveckling• Omfattande samverkan för att effektivisera verksamheterna	<ul style="list-style-type: none">• Formulera ambitioner för resultat och effektivitet• Ge stöd för att kommunicera resultat och effektivitet• Utveckla arbetet med jämförelser

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	59

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

Attraktiv arbetsgivare ser vi som ett bra helhetsgrepp som ska omfatta frågor om rekrytering, anställningsvillkor, organisationskultur, personalutveckling och arbetsmiljö. Genomslaget av *attraktiv arbetsgivare* kan bli en framgångsfaktor.

Vi noterade att attraktiv arbetsgivare varit ett projekt under längre tid. PWC har på uppdrag av revisionen genomfört en granskning av projektet. Vi vill också understryka betydelsen av att följa utvecklingen av *attraktiv arbetsgivare*. Ett antal förslag om hur det ska gå till finns i revisionsrapporten.

Rekrytering – attraktiv arbetsgivare

Vi fick ta del av flera exempel på att Hörby på många sätt är en attraktiv arbetsgivare. Introduktion av nya är ett. Förmåner och friskvårdsinsatser som gäller alla. Förmånsportalen "Benify" uppskattades av flera vi intervjuade. Möjlighet att växla semester till ledighet. Möjlighet att arbeta hemma och flexitid för de som kan.

Förbättringsmöjligheter finns bland annat när det gäller samordnad rekrytering, den fungerar inte fullt ut. Det framfördes farhågor om att brukar- och medborgarperspektivet kan tappas inom ramen för attraktiv arbetsgivare, kanske något att diskutera? Exempelvis behöver arbete hemifrån diskuteras ur ett verksamhetsperspektiv. Frånvarande chefer kan vara ett problem.

Synpunkter fanns om att förordnande av nya chefer ibland saknar adekvat kompetens och förståelse för innebörden av att representera arbetsgivaren. Det kan visa sig i bristande kunskap om kollektivavtal mm.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Stora chefsgruppen är ett bra forum för att diskutera kompetensförsörjning. I ett sådant sammanhang är en övergripande kompetenskartläggning ett viktigt underlag. Vi har endast sett ett sådant från socialförvaltningen, kanske något att inspireras av?

Även om det inte finns en gemensam strategi för arbetsplatsnära kompetensutveckling så har vi sett exempel på de enskilda förvaltningarna. Det illustrerar att kompetensutveckling inte måste innebära att man "åker på kurs". Hörbyakademien är en intressant "kurskatalog" med framförallt digitala men även traditionell utbildningar.

Vi har noterat att samhällsbyggnads- och socialförvaltningarna satt mål för kompetensutveckling, det kan vara ett bra sätt att lyfta fram betydelsen av

kompetensfrågorna. Frågan är om inte hela kommunen behöver en strategi för detta? Vi har också noterat att barn-och utbildningsförvaltning och socialförvaltning samarbetar när det gäller viss kompetensutveckling vilket är bra.

Medarbetarsamtal med individuella utvecklingsplaner är centralt i utvecklingsarbete, i princip deltar 100%. Dock har det missats för föräldralediga och tjänstlediga.

Vi har uppfattat att utbildningen för alla nyanställda om rollen och uppdraget är bra. Några önskade samma utbildning även för övriga anställda.

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning är relativt nytt och därför svårt att värdera. Bra att man tagit tag i lönebildningsfrågorna och anställt en person för att jobba med dessa frågor. Bra arbete med lönekartläggningar, utbildning och samordnat arbete.

Vi har uppfattat signaler om att inte alla chefer har tillräcklig kunskap om avtalen, kunskap som inte är självklar när man tillträder som ny chef. Utbildningar behöver kompletteras med bra lathundar, vi har sett ett par exempel men det behövs sannolikt fler. De fackliga företrädarnas kunskap kan säkert tas till vara i högre grad.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarundersökning har genomförts för första gången. En utveckling kan vara att göra HME för starkare koppling till verksamhet.

Mångfald

Jämställdhet och mångfald ska numera hanteras förvaltningsvis, något som kan leda till otydlighet och som vi ifrågasätter. Jämställdhet och mångfald handlar om allas lika värde. Mångfald ska enligt intervjuerna tas i beaktan vid nyrekrytering, vi är osäkra på hur det följs upp då inga mål finns för detta.

Vi hittar inga styrdokument bland övriga, vare sig mångfaldspolicy eller likabehandlingsplan.

Uppföljning av jämställdhet, jämlikhet och likabehandling sker i den personalekonomiska redovisningen. Socialförvaltningen har genomfört ett arbete kring HBTQ, något som kanske bör ske på alla förvaltningar?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiv arbetsgivare som helhetsgrepp • Förmånsportal och generella friskvårdsinsatser • Hörbyakademin • Utbildning för nyanställda 	<ul style="list-style-type: none"> • Samordna rekrytering • En gemensam strategi för kompetensutveckling • Öka stöd till nya chefer i arbetsgivarrollen • Samordna kommunens arbete med mångfald/likabehandling

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ständiga förbättringar • Analys av avvikelser, brister och problem • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Kreativitet och förbättringar 	34

Allmänt

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

Strategi för ständiga förbättringar

Vi saknar ett samordnat arbetet med ständiga förbättringar. Inom respektive förvaltning pågår visserligen förbättringsarbete men dålig samordning innebär att det gemensamma lärandet försvåras. Organisatoriskt lärande ökar genom sammanhållet arbete. Vi menar att kommunledningen behöver formulera en idé eller målbild för vad man tänker sig att arbetet med ständiga förbättringar ska leda till.

Analys av avvikelser, brister och problem

Varje förvaltning arbetar på något sätt med hantering av avvikelser. Till exempel har vi inom skolan noterat att man använder sig av ett årshjul med utvärdering analyser och handlingsplaner. Socialförvaltningen tar stöd av kvalitetsledningssystemet Stratsys.

Men, även här saknar vi ett sammanhållet arbete. Ett sammanhållet arbete med avvikelser ger dels det en signal om att det är viktigt och dels sprids goda idéer. Avvikelsehanteringen är en central del av verksamhetsutveckling och hänger intimt samman med frågor om resultatstyrning och effektivisering.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Omvärldsspaning och olika former av samarbeten kan bidra till utveckling av tjänsterna. I Hörby sker detta olika på olika förvaltningar. På samhällsbyggnad har man t ex en stående punkt där medarbetare får berätta om nyheter. För förvaltningens chefer är "smart cities" en stående punkt på agendan där man tittar på utvecklingen i omvärlden. Lärande via samarbetet i "Skåne nordost" nämns som betydelsefullt för verksamhetsutvecklingen.

Även om det är rimligt att alla verksamheter omvärlds spanar inom sina respektive sakområden finns det ett värde av att samordna. Det handlar både om att dela kunskaper och att man kan hjälpa varandra med metodutveckling. Fundera över hur man kan öka kontakter med forskning och utveckling. Hörby har närhet till högskola/universitet men används potentialen?

Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna

Olika metoder används för att åtgärda kvalitetsbrister, men vi saknar systematiken i metodutveckling som ett sammanhållet arbete skulle kunna bidra med. Några intressanta exempel vill vi ändå vill lyfta fram som lärarnas åtta gemensamma utbildningsdagar. Likaså användning av kollegial granskning och förskolans användning av handledare från Malmö högskola. Försteläraren har fått en framträdande roll i verksamhetsutvecklingen vilket är bra. Samhällsbyggnadsförvaltningen använder "i huvudet på" i ledningsgruppen där en chef tar upp ett problem och får spegling. Bra att några vågat pröva extern granskning i syfte att utveckla tjänsterna.

Ett förbättringsområde vi vill göra er uppmärksamma på är brukarnas involvering i utformning av tjänsterna. Brukarna har unik kunskap om sig själva och sin situation. Om deras potential används kan helt nya lösningar utvecklas som kan innebära effektivare tjänster. Det gäller framförallt komplexa tjänster där standardlösningar oftast inte är optimalt. Detta ska inte blandas samman med brukarundersökningar eller de brukarråd som normalt finns.

Kreativitet och förbättringar

På några ställen firas framgångar med tårta eller så låter man medarbetare få berätta om sin verksamhet. Det är bra men vi tror inte att det räcker. Om kreativitet och nytänkande ska bli varje medarbetares angelägenhet behöver det arbetet uppmuntras på flera olika sätt. Det handlar då både om struktur och kultur. Struktur kan innebära att man har priser, idéforum, tävlingar,

mässor eller liknande. Kultur handlar om att alla förslag och idéer tas emot på ett positivt och respektfullt sätt, att det ska vara högt i tak för att testa nya idéer mm.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklingsdagar inom skolan och intern coaching på samhällsbyggnad • Några har vågat pröva extern granskning 	<ul style="list-style-type: none"> • Det behövs en strategi eller en målbild för arbetet med ständiga förbättringar • Samordna arbetet med ständiga förbättringar • Låt brukarna få en större roll i utveckling av verksamheterna • Utveckla arbetet med kreativitet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Planer/strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Miljöfrågor • Social hållbarhet 	74

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.

Planer/strategier för samhällsbyggande

Det finns strategier (motsvarande) för samhällsbyggnad, för kultur och evenemang, för näringsliv, för miljömål och för krisberedskap. I princip alla områden förutom internationellt arbete, vilket också visar sig i begränsat internationellt samarbete.

Stöd till och samarbete med civilsamhället

Hörby är ett gott exempel när det gäller samverkan med såväl civilsamhälle som näringsliv. Flera forum finns med kulturföreningar och idrottsföreningar.

Likaså finns gemensamma träffar mellan socialtjänsten och de ideella krafter som bidrar i lokalsamhället. Kommunen ger exempelvis stöd så att nattvandrare har tillgång till en lokal.

Kommunen samarbetar med idrottsföreningar om integration och om ledarutbildning. Det finns bidrag för att stimulera olika aktörer i civilsamhället.

Stöd till kulturlivet

Vi lyfter gärna fram kulturgarantin som intressant exempel som vi bara sett på fåtal ställen tidigare. I Hörby har man också kulturskola och kulturskolefritids. En intressant sak kan vara att undersöka vilka som deltar i kulturskola/-fritids. Kommer det alla till del eller är det bara vissa grupper?

Kommunen samarbetar med arrangemang som kulturkalaset och julmarknad tillsammans med näringsliv och föreningsliv.

Stöd till näringslivet

Hörbys stöd till näringslivet anser vi vara ett gott exempel. En stor del av stödet är digitalt. Det finns rådgivning och nätverk, starta eget service, företagslots, näringslivsråd, företagsregister, företagarräffar mm. Företagslotsen är en central funktion som inte är en digital utan består av fysiska möten som dessutom kan ske med kort varsel. Utbildningar riktade till näringslivet erbjuds oftast digitalt. Turistfrågorna är integrerade i näringslivet.

Hörby har genomfört "förenkla utbildning" vilket visade sig i Insiktsmätningen.

Internationella kontakter

Internationellt arbete är ett förbättringsområde. Avsaknad av strategi visar sig i praktiken genom få internationella kontakter. Vi fick inga indikationer om att internationella kontakter ansågs viktiga. Att få personer kände till att Hörby har en polsk vänort får tjäna som exempel på det.

Vi hittade ändå några exempel på internationella samarbeten. EU-projekt för att förbättra slamkvalitet och projekt Whitin för tidiga insatser tillsammans med Skottland. Ett nu avslutat mångårigt SIDA-projekt i ett samarbete med Namibia.

Möjligtvis kan man här också nämna att Hörby tillsammans med grannkommunerna Höör och Eslöv marknadsför sig internationellt under rubriken "Visit Mittskåne".

Miljöfrågor

Hörby har ett omfattande miljömålsprogram. Budgeterat arbete med energieffektivisering och ett naturvårdsprogram som omfattar hela kommunen är på gång.

Vi uppfattade en otydlighet i förhållande till avfallsbolaget MerAB. Det var bland annat oklarhet om ansvar för utbildning och information riktad till invånare, föreningar och företag.

Social hållbarhet

Vi anser att kommunen gör en hel del för att förbättra tryggheten. Inom ramen för folkhälsoarbetet bedrivs fältarbete, språkcafé, väntjänst, anhörigstöd, mentorskap för unga i riskzonen. Samverkan mellan folkhälsa, integration och arbetsmarknad tycks vara en bra kombination. Vi har också noterat konceptet Trygga Hörby, posomgrupp med kommunledning, polis, räddningstjänst och socialchef finns på plats. Det finns även ett medborgarlöfte om ökad trygghet. Trygghetsvandringar genomförs. På senare tid har man också antagit en handlingsplan mot våldsbejakande extremism.

Nöjd medborgarindex används för att mäta förändring. Vi menar att man ska vara försiktig med den då indexet fångar attityder. Människors upplevelser av brist på trygghet är nära förknippad med enstaka händelser, skrivelser och skvaller. Kanske bör kommunen göra en egen trygghetsundersökning?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Omfattande samarbete med civilsamhället• Stöd till näringsliv med snabb service via lots• Miljöarbetet• Omfattande arbete för ökad trygghet	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla internationellt samarbete och kontakter• Se över styrning av verksamhet i samverkan (MerAB)• Utforma egna undersökningar av tryggheten

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Hörby kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	12	15	80%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	69%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	5	25	22%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	18	30	59%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	2	10	15%
		50	100	50%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	5	25	20%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	8	20	40%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	39%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	13	20	65%
		37	100	37%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	12	15	77%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	50%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	9	25	35%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	63%
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	5	15	31%
		50	100	50%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	90%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	3	10	30%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärsektoriella samarbeten?	4	20	22%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4	15	27%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	9	20	43%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	10	20	51%
		44	100	44%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	5	15	30%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	2	25	6%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbetsprocesser?	3	15	20%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	2	15	13%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	5	20	23%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	5	10	45%
		20	100	20%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	12	20	60%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	60%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	11	15	71%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	7	15	48%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	35%
		59	100	59%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	4	15	25%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	12	25	47%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	48%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	41%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	1	20	7%
		34	100	34%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	12	15	77%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	12	15	77%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	89%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	43%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	75%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	65%
		74	100	74%