

|  |  |
| --- | --- |
|  | KommunKompassen ANALYS AV HELSINGBORGS STAD 2017 |

 Utvärderare:

 Lars Strid, senior konsult (SKL) och Anna Marnell, Katrineholms kommun

|  |
| --- |
|  |

Innehåll

[1 Vad är Kommunkompassen? 3](#_Toc411608169)

[2 Helsingborgs Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång 4](#_Toc411608170)

[Utvärderingen 4](#_Toc411608171)

[Sammanfattning av resultat 4](#_Toc411608172)

[3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden 7](#_Toc411608173)

[Område 1 Offentlighet och demokrati 7](#_Toc411608174)

[Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande 9](#_Toc411608176)

[Område 3 Politisk styrning och kontroll 11](#_Toc411608178)

[Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation 13](#_Toc411608179)

[Område 5 Resultat och effektivitet 15](#_Toc411608180)

[Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik 17](#_Toc411608182)

[Område 7 Ständiga förbättringar 19](#_Toc411608183)

[Område 8 Kommunen som samhällsbyggare 21](#_Toc411608184)

[4. Översikt av poängfördelning 23](#_Toc411608185)

5. Bilaga. 2015 års Kommunkompass…………………………………………………………..27

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget 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 verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 och 2016 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

* Intervjuer
* Officiella dokument
* Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

* Offentlighet och demokrati
* Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
* 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 hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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 Helsingborgs stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Helsingborgs stad genomfördes i februari år 2017 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes i december 2014. Sedan den tidigare utvärderingen har innehållet i Kommunkompassen uppdateras vilket gör att resultaten inte är helt jämförbara mellan de två utvärderingarna. Den nya uppdateringen av Kommunkompassen är mer krävande och SKL:s undersökande team uppskattar att man bör lägga på ca 40-50 poäng för att kunna göra en ungefärlig jämförelse med den tidigare Kommunkompassen. Det är främst inom områdena 3, 5 och 7 det skett förändringar.

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 Helsingborgs stads totalpoäng samt poängfördelningen per område.

I nedanstående diagram illustreras Helsingborgs stads profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2016 enligt den uppdaterade Kommunkompassen. Observera att underlaget till genomsnittet bygger på ett relativt litet antal kommuners resultat vilket påverkar genomsnittet.

Om vi lägger ihop de två utvärderingarna i en gemensam tabell så blir resultatet som nedan. Notera att som tidigare nämnts så är inte utvärderingarna helt jämförbara.

**Jämförelser**

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner. Notera dock att Kommunkompassen har uppdaterats ett par gånger under de år den funnits vilket gör att resultaten inte alltid är jämförbara.

# 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

## Område 1 Offentlighet och demokrati

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi for demokratiutveckling och information
* Information till medborgare
* Dialog och medborgarmedverkan
* Etik – motverkan av korruption
 | 90 |

###

### Allmänt

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

**STYRKOR**

* En tydlig strategi för utveckling av den kommunala demokratin och informationen till invånarna
* Ett informationsrikt och lättillgängligt webbdiarium som liksom intranätet är öppet för alla
* Bra basinformation kopplat till webbsändningar av politiska möten
* Klarspråkssatsning vilket bland annat resulterat i tydlig information på webb
* Föredömlig resultatpresentation på webben
* Resultaten jämförs med andra kommuner och nätverk
* Många exempel på innovativ medborgardialog., ex. ADIS, Helsingborgspanelen, Mindcraft spel, Dialog 3.0 - Ungdomsresor m.m. Det finns även riktlinjer kring arbetet med medborgadialog.
* Arbetet med byalagen (stadsbyggnad)
* Sociala medier med omfattande kommunikation på olika nivåer.
* Gratis wifi i staden
* Visionsfond för invånarnas kreativa idéer
* Synpunkts - och klagomålssystem
* Policy mot mutor och bestickning
* Riktlinjer för intern kontroll
* Innovativt samarbete med lokaltidning för publicering av information till invånarna
* Kontaktinformation till politiker
* Whistleblower – funktion (för anställda och invånare)

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Tydligare uppföljning av revisionsrapporter med redovisning av genomförda åtgärder
* Utveckla dialogen med medborgare kring tjänster och resultat
* Fler light-dokument med tydligare inriktning på målgrupp
* Tydliggör utvärderingar av nya metoder och arbetssätt för demokratiutveckling och invånardialog
* Mer synliggörande av nämndernas arbete

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för brukarorientering
* Tillgänglighet och bemötande
* Information om service och tjänster
* Brukarundersökningar
* Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering
 | 92 |

###

### 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 ska 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.

**STYRKOR**

* En Servicepolicy med tydligt fokus på invånare och brukare utifrån tillgänglighet och bemötande
* Många språk (15 st.) på Kontaktcenter
* Bemötande som kriterium i rekrytering av personal
* Systematik kring mätning av tillgänglighet och bemötande
* Prövande av nya former av brukarorientering i exempelvis ”kundresor”
* Mycket informationsrika webbsidor – egna kundundersökningar
* Föredömligt innovativa internetsidor, ex. Visit
* Jämförelser på enhetsnivå som är lättillgängliga på webb
* Kontaktcenter med hög tillgänglighet
* Flera e-tjänster – föredöme för andra kommuner
* Brett och stort engagemang kring användande av kundundersökningar.
* Flera resultat av kundundersökningarna används i jämförelser med enheter och andra kommuner
* Påbörjat arbete med service- och bemötandeutbildningar
* Tjänstedeklarationer och synpunktshantering
* Belönar arbetsgrupper/team som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande
* Redovisar resultat av synpunktshanteringen i årsredovisningen

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Fortsatt träning och utbildning i bemötande i fler delar av organisationen
* Fortsatt utveckling av innehållet på jämförelsesidorna kring de olika tjänsterna (vad är intressant för brukaren?)
* Jämförelser av resultat av brukarundersökningar mellan olika serviceområden, exempelvis bemötande

## Område 3 Politisk styrning och kontroll

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * System för styrning och uppföljning
* Politiska mål
* Uppföljning och rapportering
* Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän
* Samspel och dialog
 | 84 |

**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 ska 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.

**STYRKOR**

* Ett tydligt och levande visionsarbete som samlar kommunens arbete
* En etablerad och avancerad styrmodell med fokus på flera områden – Så styrs Helsingborg
* En tydlig koppling mellan ekonomi och mål
* Ett väl fungerande rapporteringssystem avseende ekonomi och verksamheter
* Resultatrapportering med jämförelser av andra kommuner
* En tydlig rollfördelning och samspel mellan politiker och tjänstemän
* Politikerutbildningar med olika inriktningar
* Politikers utvärdering av förvaltningsledningarnas arbete
* Tydlig koppling mellan bolagen och kommunens styrsystem

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Vidare utveckling av värdegrunden - förankring och konkretisering genom ta fram exempel på hur denna kopplas till den enskilde medarbetaren
* Fortsatt förenkling av styrmodellen genom
a. tydliggörande av var gränsen går mellan det politiska styrsystemet och tjänstepersonernas styrsystem
b. tydliggörande av skillnaden mellan resultatmål och mål som pekar ut inriktning samt översyn av användandet av målvärden
c. fortsatt arbete med prioritering av mål
* Utvärdera styrmodellens verkansgrad i förbättringsarbetet

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för ledarskap, ansvar och delegation
* Enheternas ansvar
* Tvärsektoriellt samarbete
* Personligt ansvar och uppdrag för chefer
* Kommunledningens kommunikation
* Ledarutveckling
 | 87 |

**Allmänt**

I 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.

**STYRKOR**

* Tydlig Arbetsgivarpolicy som pekar ut förväntningar på medarbetare och ledare
* En hög grad av delegation av ansvar till enhetschef
* Flertal tvärsektoriella samarbeten, ex. Kultur för skola, Fokus skola, Vi gör det tillsammans
* Överskådlighet av tvärsektoriella projekt
* Chefsutvärderingar
* Omfattande satsning på ledarskap och chefsutveckling, där alla chefer genomgått 360-analys
* Flertal mötesplatser för information och dialog. Även tvärs över förvaltningsgränser
* Stort och avancerat Ledarutvecklingsprogram med flera förgreningar inom kommun
* Gemensam projektmodell samt tydliggörande av de stadsövergripande projekten
* Chefs- och medarbetardagar för förankring av vision och målarbete
* Utvecklat regionalt samarbete inom Familjen Helsingborg kring ledarskap

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Skarpare chefskontrakt i förhållande till resultatförväntningar utifrån rutiner kring stöd och konsekvenser
* Utveckling av chefer som förebilder av organisationens mål och värderingar
* Utveckla arbetet med att uppmärksamma gott ledarskap
* Fortsatt utveckling av 360 modellen. Tydliggör vinsterna och hur det ska användas i hela organisationen

## Område 5 Resultat och effektivitet

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
* Kostnader och resultat i budgetprocessen
* Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll
* Kommunikation kring resurser och resultat
* Jämförelser
* Extern samverkan
 | 76 |

### 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 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?

**STYRKOR**

* Strategi för resultatstyrningen i Riktlinjer för mål- och resultatstyrning
* Framtagna kostnadsbilder för olika tjänster
* Systematisk avvikelsehantering, både gällande resurser och resultat
* Väl utbyggt system för användande av jämförelser inom hela kommunen. Gott exempel för andra kommuner
* En omfattande omvärldsspaning i många verksamheter för att utveckla det lokala arbetet
* Jämförelser görs även med privata företag (medarbetarundersökningar, karriärsbarometer)
* Gott exempel på samverkan med andra kommuner i regionen, bland annat inom Familjen Helsingborg med flera samverkansområden.
* Volontärcenter för att fånga in frivilligarbete
* Flera exempel på samverkan med civilsamhället för att stärka servicen.
* Ett ökat fokus på effektivisering ibland annat planeringsförutsättningar

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Mer arbeta kring effektivisering, dvs. relationen mellan tjänsternas kostnader och resultatet. Även effektivisering av olika processer.
* Visa på konkreta exempel hur kommunens satsningar lett till ökad effektivitet. Exempelvis inom de tvärsektoriella projekten.
* Utveckla resultatdialogen i hela organisationen på alla nivåer.

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Personalstrategi
* Rekrytering
* Kompetens- och medarbetarutveckling
* Individuell lönesättning
* Arbetsmiljöarbete
* Mångfald
 | 86 |

**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.

**STYRKOR**

* Övergripande arbetsgivarpolicy kopplat till vision Helsingborg 2035
* Förmånsportal för alla för att stärka medarbetare och attraktivitet
* Årliga medarbetarundersökningar
* Ett omfattande arbete för att framställa kommunen som attraktiv arbetsgivare som även resulterat i utmärkelser
* Regelbundna analyser av kompetensförsörjning
* Ett aktivt employer brandning-arbete med ett innovativt story-telling arbete i olika mediaformer
* Medarbetarutvecklingsprogram – program i arbetsgrupp med närmsta chef
* Gemensamma medarbetardagar
* Systematiskt arbetsmiljöarbete med flera olika metoder
* Tydliga lönekriterier som är knutna till individuella prestationer
* Arbete med mångfald i mångfaldsvecka, HBTQ-certifiering, Pre-pride

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Tydliggör kommunens satsningar för kompetensutveckling. Konkreta beskrivningar vad man som anställd får i sin utveckling.
* Tillvaratagande av medarbetares andra kompetenser. 360?
* Utveckla den arbetsplatsnära kompetensutvecklingen – introduktioner på förvaltningsnivå
* Fortsatt utveckling av användandet av mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

## Område 7 Ständiga förbättringar

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategiskt arbete med förbättringar
* Analysarbete
* Lärande genom omvärldsspaning och samverkan
* Metoder i förbättringsarbetet
* Kreativitet och innovationer
 | 69 |

**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.

**STYRKOR**

* Strävan att utveckla en kultur för att främja kreativitet, idéer, utveckling och samarbete i exempelvis Curio-City, Idésluss Helsingborg, utmärkelsen Årets Nytänk
* Mål och resultatstyrningen är det gemensamma. Förvaltningar med olika kvalitetssystem. Internkontroll för uppföljning.
* Tjänstegarantier i hela kommunen
* Kontinuerlig omvärldsspaning i olika verksamheter för att få förbättringsidéer
* Kontinuerliga analyser av avvikelser samt lokala analysstöd som exempelvis Digilys inom skolan
* Omfattande samarbete med universitet och högskola
* Kommunen ingår i fler olika lärande nätverk
* Innovationsfond för att fånga kreativitet
* Kontaktcentrets arbete med ständiga förbättringar som föredöme för annan verksamhet
* Flera utmärkelser för att lyfta goda exempel i olika verksamheter

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Fortsatt utveckling av medarbetarnas och chefernas kreativitet – en systematik som kan summera och synliggöra medarbetarnas förbättringsförslag och resultat i verksamheterna
* Visa ännu tydligare resultatet av det förbättringsarbete som görs
* Utveckla den externa granskningen – exempelvis kollegiegranskning
* Fortsatt utveckling av att involvera brukare/invånare i förbättringen av olika tjänster
* Tydliggör i större utsträckning verksamheternas analyser av problem och avvikelser

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategier för samhällsbyggande
* Samarbete med civilsamhället
* Samarbete med kulturlivet
* Stöd till näringslivet
* Internationella kontakter
* Miljöarbete
* Hållbar utveckling
 | 84 |

**Allmänt**

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

**STYRKOR**

* Starkt engagemang kring civilsamhället. Ex. Volontärcenter, Byalagsträffar, Helsingborgspanel, Hela Helsingborg
* Flertal olika stödformer och gemensamma arbetsinsatser med frivillig organisationer (samarbetsavtal med föreningslivet)
* Regional samverkan för att främja kulturlivet
* Starkt utbud inom kulturområdet samt flera evenemang och festivaler m.m.
* Omfattande satsning på samverkan med näringslivet. Återkommande besök, utbildningar, inkubator, nyföretagarcentrum m.m.
* Strategi för det internationella arbetet samt omfattande samverkan med Danmark
* Regional samverkan inom Familjen Helsingborg
* Samarbetet med Helsingör.
* Ett stort antal projekt som är finansierade av EU
* Brett och systematiskt miljöarbete utifrån program och ledningssystem. (Livskvalitetsprogrammet).
* Flertal övergripande styrdokument för säkerhet och beredskap

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Fortsatt utveckling för en mer strategisk och aktivt initierande roll gentemot civilsamhället
* Fortsatt utveckling och utvärdering av det internationella arbetet
* Utveckla arbetet för att motverka extremism och anti-demokratiska rörelser

# 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Helsingborgs stads resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.**  | **Offentlighet och demokrati** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 1.1 | Finns en plan/strategi for demokratiutveckling och information? | 14 | 15 | 95% |
| 1.2 | Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken? | 18 | 20 | 88% |
| 1.3 | Informeras invånare om resultat? | 24 | 25 | 95% |
| 1.4 | Främjas invånardialog och deltagande? | 26 | 30 | 85% |
| 1.5 | Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard? | 9 | 10 | 92% |
|  |   | **90** | **100** | **90%** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **2.**  | **Tillgänglighet och brukarorientering** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 2.1 | Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus? | 15 | 15 | 100% |
| 2.2 | Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande? | 21 | 25 | 86% |
| 2.3 | Hur Informerar kommunen om service och tjänster? | 19 | 20 | 96% |
| 2.4 | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar? | 17 | 20 | 86% |
| 2.5 | Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare? | 19 | 20 | 95% |
|  |   | **92** | **100** | **92%** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **3.**  | **Politisk styrning och kontroll** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 3.1 | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning? | 12 | 15 | 78% |
| 3.2 | Styrs kommunen av tydliga politiska mål? | 18 | 25 | 71% |
| 3.3 | Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen? | 21 | 25 | 83% |
| 3.4 | Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 20 | 20 | 100% |
| 3.5 | Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? | 14 | 15 | 94% |
|  |   | **84** | **100** | **84%** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.**  | **Ledarskap, ansvar och delegation** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 4.1 | Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation? | 15 | 15 | 100% |
| 4.2 | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 9 | 10 | 93% |
| 4.3 | Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete? | 15 | 20 | 77% |
| 4.4 | Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen? | 12 | 15 | 83% |
| 4.5 | Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter? | 16 | 20 | 78% |
| 4.6 | Bedriver kommunens ledarutveckling? | 19 | 20 | 97% |
|  |   | **87** | **100** | **87%** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **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? | 11 | 20 | 57% |
| 5.3 | Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll? | 11 | 20 | 54% |
| 5.4 | Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat? | 14 | 15 | 92% |
| 5.5 | Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 19 | 20 | 97% |
| 5.6 | Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet? | 9 | 10 | 85% |
|  |   | **76** | **100** | **76%** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.**  | **Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 6.1 | Finns en kommunövergripande personalstrategi? | 15 | 15 | 100% |
| 6.2 | Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”. | 18 | 20 | 89% |
| 6.3 | Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling? | 20 | 25 | 78% |
| 6.4 | Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer? | 15 | 15 | 100% |
| 6.5 | Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar? | 12 | 15 | 80% |
| 6.6 | Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)? | 7 | 10 | 70% |
|  |   | **86** | **100** | **86%** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **7.**  | **Ständiga förbättringar** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 7.1 | Finns en strategi för ständiga förbättringar? | 13 | 15 | 85% |
| 7.2 | Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem? | 18 | 25 | 71% |
| 7.3 | Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna? | 17 | 20 | 84% |
| 7.4 | Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna? | 16 | 20 | 78% |
| 7.5 | Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar? | 6 | 20 | 32% |
|  |   | **69** | **100** | **69%** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **8.**  | **Kommunen som samhällsbyggare** | **Uppnått** | **Max** | **Procent** |
| 8.1 | Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande? | 15 | 15 | 98% |
| 8.2 | Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 13 | 15 | 84% |
| 8.3 | Samverkar kommunen med kulturlivet? | 14 | 15 | 95% |
| 8.4 | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet? | 14 | 15 | 91% |
| 8.5 | Arbetar kommunen med internationella kontakter? | 7 | 10 | 70% |
| 8.6 | Arbetar kommunen med miljöfrågor? | 13 | 15 | 84% |
| 8.7 | Hur främjas social hållbarhet? | 9 | 15 | 60% |
|  |  | **84** | **100** | 84% |

# Bilaga

# 2014 års Kommunkompass

# Helsingborgs stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Helsingborgs stad genomfördes i december år 2014 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 Helsingborgs stads totaltpoäng samt poängfördelningen per område.

I nedanstående diagram illustreras Helsingborgs stads 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](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

# 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

## Område 1 Offentlighet och demokrati

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi for demokratiutveckling och information
* Information till medborgare
* Dialog och medborgarmedverkan
* Etik – motverkan av korruption
 | 76 |

### Allmänt

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

**STYRKOR**

* Ett informationsrikt och lättillgängligt webbdiarium öppet för alla
* Bra basinformation kopplat till webbsändningar och politiska möten
* Klarspråkssatsning vilket resulterat i tydlig information på webb
* Föredömlig resultatpresentation på webben
* Resultaten jämförs med andra kommuner och nätverk
* Många exempel på innovativ medborgardialog (riktlinjer!), ex. Helsingborgspanelen, Mindcraft spel, Dialog 3.0 - Ungdomsresor m.m.
* Arbetet med byalagen (stadsbyggnad)
* Öppna politiska möten sedan lång tid tillbaka
* Sociala medier i kommunikationen
* Gratis wifi i staden
* Visionsfond för invånarnas kreativa idéer
* Synpunkts - och klagomålssystem
* Policy för mutor och bestickning
* Riktlinjer för interkontroll

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Utveckla tidningen som är riktad till hushållen med ökad utgivning och mer resultatinnehåll
* Kontaktinformation till politiker
* Fler light-dokument
* Whistleblower – funktion (intern och externt)

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för brukarorientering
* Tillgänglighet och bemötande
* Information om service och tjänster
* Valfrihet
* Brukarundersökningar
* Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering
 | 87 |

### Allmänt

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

**STYRKOR**

* Många språk (15 st.) på Kontaktcenter
* Bemötande som kriterium i rekrytering av personal
* Systematik kring mätning av tillgänglighet och bemötande
* Mycket informationsrika webbsidor – egna kundundersökningar
* Föredömligt innovativa sidor på Helsingborg.com
* Jämförelser på enhetsnivå som är lättillgängliga på webb
* Kontaktcenter med hög tillgänglighet
* Flera e-tjänster – föredöme för andra kommuner
* Erbjuder valfrihet inom flera områden, ex. förskola, grundskola, sfi, äldreomsorg, LSS, IFO
* Brett och stort engagemang kring användande av kundundersökningar.
* Flera resultat av kundundersökningarna används i jämförelser med enheter och andra kommuner
* Tjänstedeklarationer och synpunktshantering

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Utbildningar i bemötande
* Belönar arbetsgrupper/team som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande - Örebros pris
* Jämförelser av resultat av brukarundersökningar mellan olika serviceområden, exempelvis bemötande
* Redovisa även synpunktshanteringen i årsredovisningen

## Område 3 Politisk styrning och kontroll

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * System för styrning och uppföljning
* Politiska mål
* Uppföljning och rapportering
* Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän
* Samspel och dialog
 | 82 |

**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.

**STYRKOR**

* En etablerad och avancerad styrmodell med fokus på flera områden – Så styrs Helsingborg
* En tydlig koppling mellan ekonomi och mål
* Ett väl fungerande rapporteringssystem avseende ekonomi och verksamheter
* Resultatrapportering med jämförelser av andra kommuner
* En tydlig rollfördelning och samspel mellan politiker och tjänstemän
* Politikerutbildningar
* Utvärdering av chefers arbete av politiker

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Värdegrunden- förankring och konkretisering, exempel kopplat till person
* Begränsa och tydliggör prioritering av politiska mål och resultat i styrsystemet

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för ledarskap, ansvar och delegation
* Enheternas ansvar
* Tvärsektoriellt samarbete
* Personligt ansvar och uppdrag för chefer
* Kommunledningens kommunikation
* Ledarutveckling
 | 73 |

**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.

**STYRKOR**

* En hög grad av delegation av ansvar till enhetschef
* Flertal tvärsektoriella projekt, ex. Navigatorcentrum, Ledarskap 2.0, Framtidens kompetensförsörjning
* Chefsutvärderingar
* Flertal mötesplatser för information och dialog. Även tvärs över förvaltningsgränser
* Stort och avancerat Ledarutvecklingsprogram med flera förgreningar

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Sammanställningar av vilka projekt som pågår i kommunen
* Överskådlighet av tvärsektoriella projekt
* En tydligare projektmodell(er) – ägare, beställare, resurser, mål, prioriteringar m.m. Ö-vik som ett exempel
* Skarpare chefskontrakt i förhållande till resultatförväntningar
* Chefers förebilder av organisationens mål och värderingar

## Område 5 Resultat och effektivitet

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
* Kostnader och resultat i budgetprocessen
* Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll
* Kommunikation kring resurser och resultat
* Jämförelser
* Extern samverkan
 | 74 |

### 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?

**STYRKOR**

* Strategi för resultatstyrningen i Riktlinjer för mål- och resultatstyrningen
* Framtagna kostnader för tjänsternas kostnader
* Systematisk avvikelsehantering av resurser och resultat
* Väl utbyggt system med användandet av jämförelser inom hela kommunen. Gott exempel för andra kommuner
* Jämförelser görs även med privata företag (medarbetarundersökningar, karriärsbarometer)
* Gott exempel på samverkan med andra kommuner i regionen. Familjen Helsingborg med flera samverkansområden. HR servicecenter, Samordningsförbundet Finsam, m.m.
* Flera exempel på samverkan med civilsamhället för att stärka servicen.

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Mer arbeta kring effektivisering, dvs. relationen mellan tjänsternas kostnader och resultatet. Även effektivisering av olika processer
* Möjligheten för politiker att via rapporteringssystemen följa ekonomi och resultat

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Personalstrategi
* Rekrytering
* Kompetens- och medarbetarutveckling
* Individuell lönesättning
* Arbetsmiljöarbete
* Mångfald
 | 82 |

**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.

**STYRKOR**

* Övergripande personalpolicy (medarbetar- och ledarpolicy) kopplat till vision Helsingborg 2035
* Förmånsportal för att stärka medarbetare och attraktivitet
* Årliga medarbetarundersökningar
* Regelbundna analyser av kompetensförsörjning
* Utmärkelser som attraktiv arbetsgivare
* Ett aktivt employer brandning-arbete med ett innovativt story-telling arbete
* Medarbetarutvecklingsprogram – program i arbetsgrupp med närmsta chef
* Systematiskt arbetsmiljöarbete med flera olika metoder

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Uppföljning av resurser och tid för kompetensutveckling
* Tillvaratagande av medarbetares andra kompetenser
* Belöning av gruppens förbättringar för att stärka team
* Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

## Område 7 Verksamhetsutveckling

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategiskt kvalitetsarbete
* Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling
* Lärande genom omvärldsspaning och samverkan
* Kreativitet och innovationer
* IT-stöd
 | 73 |

**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.

**STYRKOR**

* En kultur för att främja idéer och utveckling
* Mål och resultatstyrningen är det gemensamma. Förvaltningar med olika kvalitetssystem. Internkontroll för uppföljning.
* Tjänstegarantier i hela kommunen
* Kontinuerlig omvärldsspaning i olika verksamheter för att få förbättringsidéer
* Omfattande samarbete med universitet och högskola
* Kommunen ingår i fler olika lärande nätverk
* Återkommande samlingsdagar för att sprida goda exempel
* Innovationsfond för att fånga kreativitet
* E-strategi kopplat till kommunens vision samt IT-policy som tydliggör ansvar, roller m.m.
* Kommunen ett föredöme för andra kommuner i IT-användningen

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Utveckla medarbetarnas och chefernas kreativitet – exempelvis Coca cola, Malung-sälen, Borås
* Tydligare knyta ihop förbättringsarbetets olika delar med styrmodellen. Se gärna Örebros servicebok
* Kvalitetsutmärkelser, exempelvis Örebro
* Visa tydligare för invånarna alla konkreta förbättringar som kommunen gör

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

|  |  |
| --- | --- |
| Rubriker | Poäng |
| * Strategier för samhällsbyggande
* Samarbete med civilsamhället
* Samarbete med kulturlivet
* Stöd till näringslivet
* Internationella kontakter
* Hållbar utveckling
 | 84 |

**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.

**STYRKOR**

* Starkt engagemang kring civilsamhället. Ex. Frivilligcentral, Byalagsträffar, Helsingborgspanel
* Flertal olika stödformer och gemensamma arbetsinsatser
* Regional samverkan inom flera kulturella delar
* Starkt utbud inom kulturområdet samt flera evenemang och festivaler m.m.
* Omfattande satsning på samverkan med näringslivet. Återkommande besök, utbildningar, inkubator, nyföretagarcentrum m.m.
* Regional samverkan inom Familjen Helsingborg
* Samarbetet med Helsingör.
* Ett stort antal projekt som är finansierade av EU
* Systematiskt miljöarbete utifrån program och ledningssystem. Även energiutbildningar inom skolan

**FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

* Utveckla det internationella arbetet genom ett mer systematiskt och strategiskt utbyte av erfarenheter och samarbete med andra kommuner i världen
* Mer aktiv initierande roll- strategisk gentemot civilsamhället