



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Kungsbacka kommun

3-4 juni 2009

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Kungsbacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Christine Feuk, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. Huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Kungsbacka kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Kungsbacka kommun

Historiskt har Kungsbacka en lång och dramatisk bakgrund. I slutet av 1500-talet var Kungsbacka Danmarks minsta stad. I mitten av 1600-talet blev Halland och Kungsbacka svenskt. Tack vare sina skyddade hamnar har Kungsbacka sedan 1300-talet varit en handelsplats. En tradition som än idag hålls vid liv. Nuvarande Kungsbacka bildades i sammanslagningen 1974, då kommunerna Kungsbacka, Fjärås, Löftadalen och Onsala slogs samman.

Idag är Kungsbacka en expansiv kommun som sedan femtio år tillbaka har ökat sin befolkning med cirka 1 000 invånare per år. Kommunen har gått från förortskommun till tillväxtkommun men trots den starka befolkningsutvecklingen präglas kommunen till stora delar av en relativt gles bebyggelse. Kommunen har en storslagen natur med en synnerligen attraktiv kuststräcka som erbjuder generösa möjligheter till bad, fiske och båtliv. Närheten till Göteborg gör att Kungsbacka är en del av det expansiva område som utgörs av Göteborgsregionen. Region Halland består av sex kommuner och ca 285 000 invånare. Kommunens geografiska läge gör att man kan samverka med både dessa områden utifrån kommunens behov. Den geografiska placeringen ger även invånare möjlighet att arbeta på andra orter och ha kvar boendet i Kungsbacka. Ca 18 000 som bor i Kungsbacka arbetar i annan kommun och ca 5 000 pendlar till kommunen för att arbeta. Merparten av befolkningen bor i egen villa och cirka en tredjedel bor i lägenheter men antal lägenheter ökar då framför allt centralorten förtätas.

Det är få större företag eller industrier som än så länge etablerat sig i kommunen utan näringslivet präglas av små och medelstora företag. Handeln är idag den sektor som expanderar kraftigast i kommunen.

Politisk ledning och förvaltningsorganisation

Kungsbacka kommun har, liksom alla andra kommuner i Sverige, en politisk organisation och en förvaltningsorganisation. Den politiska organisationen består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och 14 nämnder. Kommunstyrelsen och 11 av nämnderna har egna förvaltningar som sköter det dagliga arbetet. De borgerliga partierna har styrt kommunen sedan 1974, då ett antal små kommuner slogs samman och bildade Kungsbacka kommun. I valet 2006 fick de borgerliga partierna - moderaterna, folkpartiet, centerpartiet och kristdemokraterna flest röster och de har därmed makten i Kungsbacka kommun under pågående mandatperiod. Tillsammans har de 40 av 61 platser i kommunfullmäktige. I tabell 1 redovisas mandatfördelningen av platser i kommunfullmäktige efter valet 2006.

Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

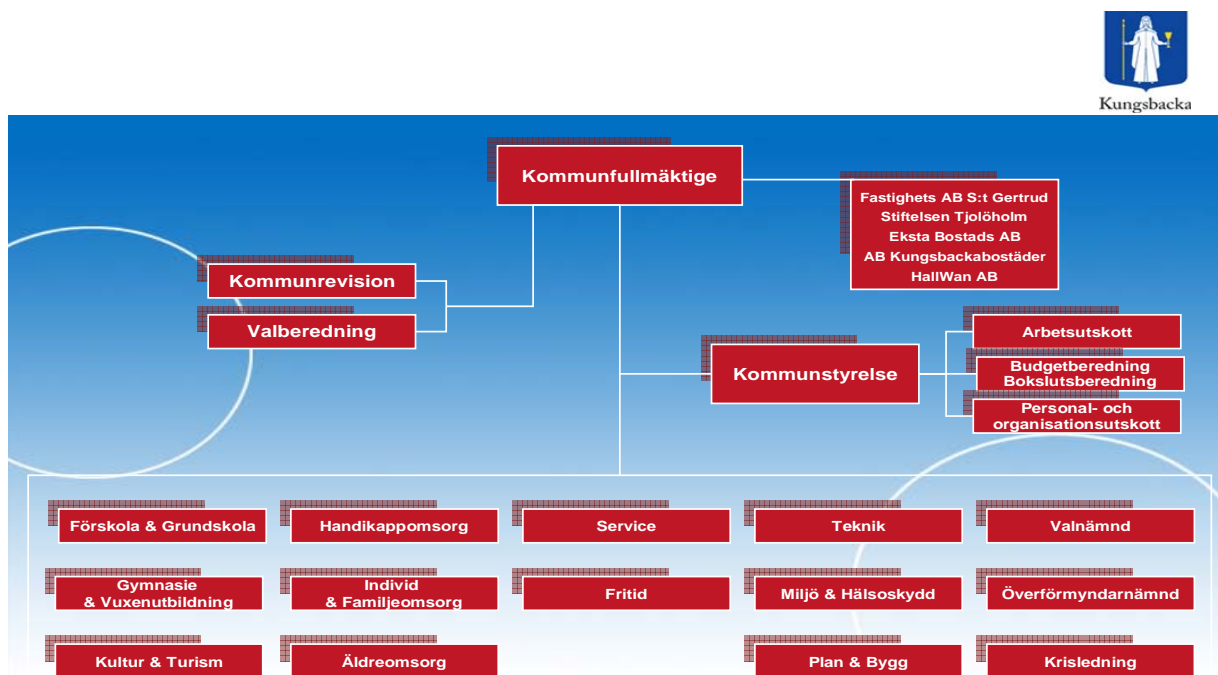
Moderaterna	21	Socialdemokraterna	12
Centerpartiet	7	Vänsterpartiet	2
Folkpartiet	7	Miljöpartiet	2
Kristdemokraterna	5	Kungsbackaborna*	4
SPI**	1		

*Etablerat lokalt parti **Seniorpartiet

Alla avgörande beslut som berör gemensamma frågor i kommunen fattas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Det är sedan de politiska nämnderna och deras förvaltningar som genomför det som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutat om. Det finns tolv förvaltningar i Kungsbacka och Kommunstyrelsens förvaltning är en av dessa. Kommunstyrelsens förvaltning utreder ärenden som ska beslutas i kommunstyrelsen och dess utskott, samordnar de övergripande och strategiska frågorna i kommunen, genomför projekt och uppdrag samt representerar kommunen och kommunledningen i olika sammanhang.

En av förvaltningarna har uppdrag att arbeta med internt stöd till övriga förvaltningar. I denna serviceförvaltning är i stort sett hela kommunens administration samlad och ger administrativt stöd samt annan service. De målinriktade förvaltningarna köper därmed sina stödtjänster från serviceförvaltningen i ett slags köp och säljssystem.

Organisationsschema Kungsbacka kommun



Utvärderingen

Utvärderingen av Kungsbacka kommun genomfördes i juni 2009 och är kommunens andra utvärdering. Den förra utvärderingen genomfördes i maj 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen.

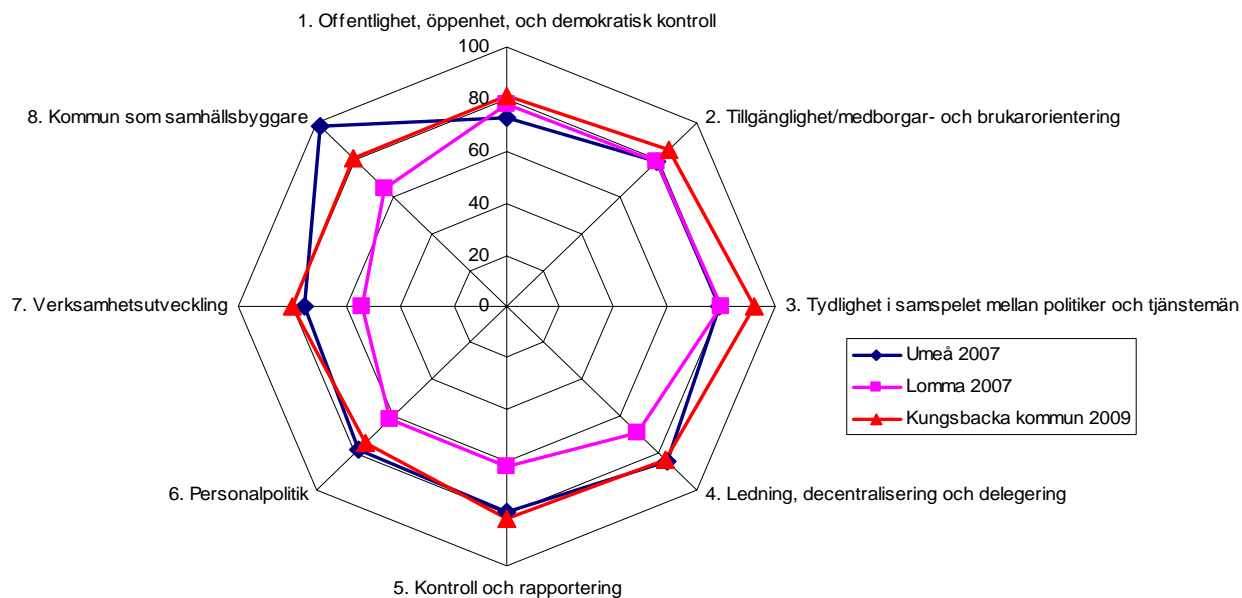
Sammanfattning av poängresultatet

I tabell 2 på följande sida redovisas Kungsbackas resultat 2009 i jämförelse med 2006 års utvärdering.

Tabell 2 Kungsbackas resultat 2009 i jämförelse med 2006

	2006	2009	Förändring
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	64	81	+ 17
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	81	85	+ 4
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	91	92,5	+ 1,5
4 Ledning, decentralisering och delegering	79,5	83,5	+ 4
5 Kontroll och rapportering	76	82	+ 6
6 Personalpolitik	72,5	74,5	+ 2
7 Verksamhetsutveckling	58	80	+ 22
8 Kommun som samhällsbyggare	63	81	+ 18
TOTALT	585	659,5	+ 72,5

I spindeldiagrammet nedan jämförs Kungsbacka resultat med de två senaste vinnarna av utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun Lomma och Umeå.



Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

Kungsbacka kommun presterar det hittills näst bästa resultatet i Sverige i sin andra utvärdering. Det finns en utvecklingsrörelse inom samtliga åtta delområden och det pågår ett arbete som i framtiden sannolikt ytterligare kommer att stärka Kungsbackas resultat utifrån det system- och processperspektiv som Kommunkompassen utgår och värderar från. Framgångsfaktorer som utvärderarna vill lyfta i sammanhanget är ett långsiktigt strategiskt och målinriktat arbete på övergripande nivå som följs av att ledare och medarbetare lojalt bär upp och är följsam mot mål, system men också och mot mjuka värderingar. Detta i kombination med goda relationer mellan politiker och tjänstemän är kännetecknande för en samspelande organisation. Kungsbacka är också ett gott exempel på att det inte finns någon motsägelse i ha en tydlig centralistisk styrning samtidigt som det finns en hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar ner på resultatenhetsnivå.

I bedömningen av det *politiska systemet* så har det politiska ledarskapet en fortsatt stark ställning, vilket befästs och stärkts genom att kommunen utvecklat målstyrningen och budgetprocessen i förhållande till föregående utvärdering. Det innebär att den politiska ledningens tydlighet skapar förutsättning för en målstyrd och effektiv organisation.

Vidare är rollfördelning och delegationsordning mellan politiker och tjänstemän tydlig och det finns mötestesarenor där man kan träffas för att diskutera aktuella frågor och utveckling i god och respektfull anda.

Genom en satsning på informationsområdet har man även skapat bättre möjligheter för dialog och samspel med invånarna. Kommunen har också vidareutvecklat informationen om vad kommunen presterar för skattepengarna, vilket gör att Kungsbackaborna i större utsträckning kan relatera kommunens resultat till andra kommuner. Det är en viktig förutsättning för att skapa legitimitet och förtroende för det politiska uppdraget.

När det gäller *produktionssystemet* så samspelar tjänstemannaorganisationen väl utifrån den politiska ledningens uppdrag. Den politiska ledningens tydlighet åtföljs av acceptans och följsamhet från ledande tjänstemän utifrån centrala uppdrag som vision och mål men även mjuka värden som berör värderingar och förhållningssätt. Det råder en god koncernanda i Kungsbacka kommun.

Fokuset på brukaren och det interna utvecklings- och kvalitetsarbetet är områden som lyfts sig markant i förhållande till föregående utvärdering.

Kommunledningen kännetecknas även av ett modernt, visionärt och tydligt ledarskap med god insikt i och kontroll över vad som skapar en samspelande och effektiv organisation.

Kungsbacka kommun är en attraktiv arbetsgivare och det *personalpolitiska området* kännetecknas av ett systematiskt arbete kring ledar- och medarbetarskap samt arbetsmiljö. De fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart är ett exempel på att kommunen varit framgångsrik.

Inom området *samhällsbyggnad* präglas Kungsbacka av att ha gått från att vara en förortskommun till att vara en tillväxtkommun som är en aktiv initiativtagare och framgångsrik samarbetspart med det omgivande samhället. Kommunen har sedan föregående utvärdering exempelvis utvecklat stödet, dialogen och samarbetet med föreningslivet och kultursektorn och inte minst samarbetet med det lokala näringslivet och inom region Halland och GR.

2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarnas åsikter kring vad kommunen ska 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 ska 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 81 poäng vilket är en förbättring med 17 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Information

Information är ett prioriterat område i Kungsbacka och kommunen har utvecklat informationsområdet i förhållande till föregående utvärdering. Kommunen har bland annat förtydligat sin strategi inom en del områden, förstärkt med kompetens, tydliggjort ansvar och roller samt utvecklat det interna samarbetet kring information.

Den massmediala bevakningen av kommunen är relativt omfattande och Kungsbacka har utvecklat sitt arbete med att möta och tillgodose intresset från media. Fokus ligger på att kunna erbjuda korrekt, snabb och kvalitativ information på hemsidan, så att den i en nyanserad form når ut till hushållen via media. En redaktör leder och formar publiceringarna. Kommunen har även följt upp hur mediareporteringen påverkats av kommunens högre aktivitet och resultatet var positivt. Kommunen skickar även ut pressmeddelanden om olika aktuella frågor med dessa minskar successivt i antal då den nya mediastrategin till stor del fyller den funktionen. Kommunens arbete med information och mediastrategin är ett gott exempel för andra kommuner att ta del av.

Det finns en allmänt hållen kommunpolicy på informationsområdet som Kommunfullmäktige beslutat om. Policyn har dock inte följts upp, vilket gör det svårt att veta hur den styr och påverkar arbetet. Informationsansvaret är annars i stor utsträckning delegerat till förvaltningsnivå där det finns frihet att förvalta ansvaret efter lokala förutsättningar och behov. I några förvaltningar fanns utbildade informatörer som arbetar med frågan och i andra inte.

Det finns också ett internt nätverk som träffas en gång i månaden där temat ofta fokuserar på den externa webben och intranätet. Kommunen har för övrigt en enhetlig grafisk profil som används i det material kommunen skickar ut.

Under rubrikerna Kommunfullmäktige, Kommunstyrelsen och nämnder finns dagordningar med aktuella frågor som ska diskuteras och protokoll med information om vad som beslutats. På medborgarkontoret i stadshusets entré finns också dagordningar och protokoll att läsa. Vill man läsa om ett speciellt ärende kan man söka i kommunens diarium på hemsidan och ibland publiceras även handlingar proaktivt på webben.

Webben är den naturliga huvudarenan för information och kommunikation och för varje vågrät rubrik ansvarar en informatör. Webben kompletteras med kungsguiden som är en broschyr där information om kommunen, och kontaktuppgifter till kommunens olika verksamheter, finns samlad. Den finns också att ladda ner digitalt. För hushåll utan dator finns publika sådana på exempelvis bibliotek och äldreboenden samt på medborgarkontoret.

Medborgardialog och inflytande

Under rubriken Politik och påverkan finns information om hur Kungsbacka styrs, kontaktuppgifter till ansvariga politiker. Det finns också information om de olika sätt man kan lämna sina synpunkter på det som händer i kommunen. Man kan också ta del av frågorna som ska diskuteras på möten i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt i nämnder och efter möten publiceras protokollen. Under rubriken finns även direktmlänkar till de politiska partierna som har ledamöter i Kungsbackas kommunfullmäktige.

På kommunfullmäktiges möten kan man lyssna på politikernas diskussioner och får veta mera om de beslut som fattas där. Fullmäktige sammanträder en gång per månad i stadshuset i centrala Kungsbacka. Ibland bjuder fullmäktige in alla som bor i kommunen till en frågestund innan sammanträdet.

Alla kommunfullmäktiges möten annonseras ut på kommunens webbplats och i dagspressen och kan avlyssnas i närradion. Även kommunens politiska nämnder har möten som är öppna för allmänheten ett par gånger per år och annonseras ut på kommunens webbplats och i dagspressen.

Under rubriken ”Så kan du påverka” och ”Håll dig informerad” beskrivs flera olika vägar för att kunna följa aktuella frågor och påverka det som händer i kommunen. Medborgarna uppmanas exempelvis att ta kontakt med någon av de fyra kommunalråden, nämnderna, partierna eller någon av de ca 300 politikerna i kommunen men även till kontakt med förvaltningarna via direktmlänkar.

Om man har synpunkter eller klagomål eller vill lämna ett förslag som berör kommunens service går det att lämna en KOMmentar. Man kan skicka e-post eller en talong. Det går också bra att ringa eller tala med någon anställd i kommunen. Medborgarkontoret i stadshuset är en annan mötesplats där man kan framföra dina synpunkter, bli hänvisad till rätt person och få hjälp med att skriva en KOMmentar. Kungsbackas systematiska arbete i detta avseende har under flera år varit ett gott nationellt exempel som inspirerat många kommuner och andra organisationer.

Barn i 8:an, 9:an eller i gymnasiet kan under två veckor i början av varje termin lämna förslag till vad som kan bli bättre i Kungsbacka kommun. Sedan kan de rösta på förslagen. Barnen bjuds sedan in för att diskutera de förslag som fått flest röster med politikerna på så kallade rådslag. ”Barbro betalar” kallas denna aktivitet som ger barnen möjlighet att vara med och påverka och prioritera vad en given summa pengar ska användas till.

Det är ett gott exempel på där kommunen bjuder i en grupp som får reell möjlighet att påverka användningen av resurser under löpande mandatperiod.

Ungdomsråd, pensionärsråd och handikappråd är viktiga samtalspartners för kommunen och på lokal nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med exempelvis föreningar, elever, föräldrar samt intresse- och grupper som företräder brukare inom den sociala sektorn.

Information om kommunens resultat

På webben har kommunen samlat resultat från utvärderingar och granskning av den kommunala servicen. Det är resultat från såväl intern som extern granskning som kan vara av intresse för medborgaren och ge en bild av vad kommunen presterar för skattepengarna. Bland resultaten finns också jämförelser, vilket gör att det går att relatera hur resultaten står sig i förhållande till andra kommuner. Ett exempel är att Kungsbacka deltar i SKL:s projekt "Kommunens Kvalitet i Korthet" som beskriver kommunens resultat och kvalitet ur ett medborgarperspektiv. Kungsbacka kommuns resultat i detta sammanhang redovisades för första gången i årsredovisningen 2008 och då i jämförelse med 62 andra kommuners resultat. Brukar- och medborgarundersökningar redovisas också i årsredovisningen samt analys och åtgärder utifrån resultat från KOMmentaren. Kungsbacka ett föredöme för andra kommuner att lära av i detta sammanhang.

Resultatet från revisionens förvaltningsgranskning finns också redovisad på hemsidan. Resultatblocket är dock något svårfunnet och skulle vinna på att ligga på en för medborgarna central och lättnavigerad plats på hemsidan. Inom detta område har det dock skett en utveckling i förhållande till utvärderingen 2006.

Styrkor

- **Utvecklat informationsområdet i förhållande till föregående utvärdering. Strategi, organisation, resurs, aktiviteter och viss uppföljning (proaktiva mediastrategin). Gott exempel.**
- **Dialogen och samspelet mellan förtroendevalda och medborgarna. Exempelvis finns etablerade mötesplatser/kontaktytor, KOMmentaren (med förslagskomponent), Chat, "Så kan du påverka" på webben, och Barbro betalar.**
- **Kommunen har vidareutvecklat området resultatjämförelser, vilket gör att Kungsbackaborna i större utsträckning kan relatera kommunens resultat till andra kommuner.**

Förbättringsområden

- **Uppföljning av kommunikationspolicyn och informationsområdet.**
- **Fortsätta att utveckla och modernisera formerna för dialog och kontaktytorna mellan förtroendevalda och Kungsbackaborna. Exempelvis konceptet Barbro betalar för en bredare grupp eller pröva nya grepp för mer publika sammanträdesformer då kommunfullmäktige sammanträder.**
- **Gör innehållet under rubriken "Utvärderingar och rapporter" mer publik på webben – Bra grepp men svårt att navigera och hitta.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 85 poäng vilket är en förbättring med 4 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Brukaren i centrum

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste och mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat. Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de barn, elever, äldre, missbrukare eller funktionshindrade kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

I Kungsbacka betonas brukarfokuset genom ett par av Kommunfullmäktiges prioriterade mål som berör nöjdhet kring bemötande, tillgänglighet och inflytande. Vikten av ett gott bemötande betonas även i visionen. Externt betonas det även genom exempelvis kvalitetsdeklarationer och kvalitetsredovisningen samt internt genom kvalitetspolicyn och BITT som bland annat kommuniceras vid introduktion av nyanställda.

Arbetet kring BITT omfattar frågor kring Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet. Dessa fyra beståndsdelar är även vägledande för den verksamhetsutveckling som sker i kommunen utifrån exempelvis kvalitetsdeklarationerna. Inom de samtliga förvaltningar pågår ett arbete med att förbättra och förtydliga servicen och en utgångspunkt för de 10 förvaltningar som levererar extern service är kvalitetsdeklarationer. Deklarationerna för de olika kommunala tjänsterna hittar man under webbplatsens huvudrubriker. Framtagandet ska utgå från ett trepartssamtal och deklARATIONEN ska ha en koppling till målstyrningen.

Andra viktiga aktiviteter som stöder brukarfokuset är exempelvis synpunktssystemet KOMmentaren samt brukar- och medborgarundersökningar. I kommande, av SCB utförda, medborgarundersökningar kommer kännedomen om deklARATIONERNA att följas upp.

Information om servicen i kommunen

Kungsbackas hemsida är som tidigare nämnts den viktigaste kanalen för att föra ut information som berör tjänster och serviceleverantörer. Kommunguiden är den samlade broschyren som finns både i skrift och digitalt på webben. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika detaljeringsgrad.

Förskolor, dagbarnvårdare och grundskolor har egna nya webbplatser där de på ett lättillgängligt sätt informerar om exempelvis verksamhetens inriktning, kvalitetsredovisningar och kontaktuppgifter till skolan. De nya webbplatserna innebär att även den övergripande informationen som gäller barnomsorg och grundskola har förnyats. Man kan på dessa sidor blanda annat lätt hitta förskolor, familjedaghem och grundskolor genom att välja från en lista. Inom äldreomsorgens boenden är i regel informationen betydligt mer begränsad medan hemtjänsten ger ett bättre underlag för att välja utförare. Sidorna har även anpassas för personer med vissa funktionshinder. Speciella informationssatsningar görs också för särskilda grupper.

Kungsbacka har "E-tjänster" som en särskild rubrik på hemsidan. Exempel på tjänster stöds tekniskt är kring betaltjänster, delar av rekryteringsförfarandet, biblioteksservice, bokning av fritidsanläggningar, fritidsförvaltningens SMS-tjänster kring information, elektronisk handel, gymnasieval och frånvarorapportering i gymnasiet. Kommunen webbsidor möjliggör även nedladdning av ett stort antal blanketter.

En annan viktig servicelänk är medborgarkontor som finns i en del av Stadshuset. Där kan man ställa frågor och få hjälp med enklare ärenden. Man har också öppnat en särskild reception på bygglovsavdelningen och öppettiden har utökats i förhållande till föregående utvärdering.

Kommunen har för övrigt en tydlig grafisk profil som präglar det material som förmedlas med kommunen som avsändare.

Valfrihet

Den politiska ledningen driver aktivt valfrihetsfrågan i Kungsbacka. Det finns alternativa utförare inom förskola, grundskola, gymnasium och äldreomsorg. Inom barn och ungdom har pengarna sedan tidigare följt med brukaren inom förskola och skola. Det innebär att vårdnadshavare för sina barn kan välja annan kommunal skola, fristående skola eller skolgång i en annan kommun. För de kommunala skolorna i kommunen gäller val av annan skola i mån av plats. Under våren 2009 infördes även, efter en stor informationskampanj, kundval inom hemtjänsten för äldre och funktionshindrade.

Brukarundersökningar

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs brukarundersökningar inom samtliga verksamhetsområden men med olika form, regelbundenhet och hantering. Resultaten används ofta som underlag för förbättringar och kommande planering och finns tillgängliga på hemsidan men det finns dock utrymme att förtydliga och utveckla resultatens koppling till styrning och utvecklingsarbete med fokus på analys, rapportering och åtgärder. Kommunen deltar även i SCB:s medborgarundersökningar och är aktiv när det gäller att använda andra metoder för att bedöma servicekvalitet. Exempelvis genom regelbunden kontakt med grupper som företräder brukare och att föra dialog i fokusgruppform exempelvis med brukarråd på äldreboenden.

Synpunkts-/klagomålshantering

Ett annat sätt att känna av hur verksamheten fungerar är att göra det enkelt för brukarna att kunna framföra synpunkter på servicen. I detta sammanhang krävs ett systematiskt arbete kring ta till vara synpunkterna för att utveckla och förbättra det dagliga arbetet, men även analyseras för att utgöra ett underlag för politiska beslut.

Om man har synpunkter eller klagomål eller vill lämna ett förslag som berör kommunens service går det att lämna en KOMmentar. Man kan skicka e-post eller en talong. Det går också bra att ringa eller tala med någon anställd i kommunen. Medborgarkontoret i stadshuset är en annan mötesplats där man kan framföra dina synpunkter, bli hänvisad till rätt person och få hjälp med att skriva en KOMmentar. Kungsbackas systematiska arbete i detta avseende har, som tidigare nämnts, under flera år varit och är fortfarande ett gott nationellt exempel som inspirerat många kommuner och andra organisationer.

Utbildning i bemötande

Under rubriken Brukaren i centrum redogjordes kort för kommunens interna arbete med BITT där B:et betonar just vikten av ett gott bemötande. Arbetet med att förankra BITT pågår och inom ramarna för arbetet ska tidigare värdegrundsarbete även kopplas till projektet. Idag finns ingen kommunövergripande utbildning i hur man ska förhålla sig i mötet med brukaren. På förvaltningsnivå finns dock många exempel på utbildningar och andra aktiviteter för att hålla fokus på det en av de mest kvalitativa brukaraspekterna inom den kommunala servicen. I introduktionen av nyanställda läggs också vikt vid att lyfta frågor kring bemötande och förhållningssätt. För att ytterligare betona vikten av det goda mötet kunde ett utvecklingsområde vara att från centralt håll belöna och/eller i högre utsträckning synliggör verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda.

Styrkor

- **Brukarfokusen betonas externt genom vision, kvalitetsdeklarationer och kvalitetsredovisningen samt internt genom kvalitetspolicyn och BITT som bland annat kommuniceras vid introduktion av nyanställda.**
- **Andra aktiviteter som stöder brukarfokusen är exempelvis KOMmentaren, brukar- och medborgarundersökningar.**
- **Kommunen har en tydlig grafisk profil som präglar det material som förmedlas med kommunen som avsändare.**
- **E-tjänster samlade på webben.**
- **Brukarnas valfrihet att kunna välja service betonas i kommunen.**

Förbättringsområden

- **Resultat från brukarundersökningar. Utveckla resultatens koppling till styrning och utvecklingsarbete. Systematik och tydlighet kring analys, rapportering och åtgärder.**
- **Fortsätta arbetet med att samordna BITT-projektet med brukarfokusen/värdegrunden och betona vikten av ett gott bemötande i utbildningar som når alla anställda.**
- **Belöna och synliggör verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda.**
- **Fortsätt utveckla informationen som kan stödja valfrihet och kundval. Exempelvis presentation av resultat från servicenivån. Resultat och utvärdering inom skolan på webben gott exempel att utgå och bygga vidare ifrån.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 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. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen höga 92,5 poäng vilket är en förbättring med 1,5 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Kungsbackas styrmodell

I föregående utvärdering värderades Kungsbackas styrmodell högt. Framträdande var en stark politisk närvaro och ett tydlig politisk uppdrag från kommunfullmäktige som gick att följa ner i organisationen.

Grunden är idag densamma med en vision som anger en tydlig inriktning och är kopplad till prioriterade mål. Den politiska ledningen betonar att visionen har ett styrinnehåll och inte ska tolkas som en slogan.

Utifrån Kungsbacka kommuns vision, kommunfullmäktiges 22 prioriterade mål och uppdrag samt gällande nationella styrdokument ska nämnden utarbeta resultatmål. Resultatmålen ska avse den utveckling som behövs i verksamheten och ska vara mätbara och visa utveckling över tid. Som grund för målarbetet ska en omvärldsanalys genomföras. Verksamhetsplanen innehåller förutom ekonomi, budget, även inriktningsmål, samt resultatmål som är mätbara. Till detta finns beslutad kvalitet som anger kvalitetsfaktorer och kvalitetsnivåer på verksamheten. Kvalitetsdeklarationerna är även kopplade till den beslutade kvaliteten. Man kan därför säga att det finns en tydlig kedja från vision - prioriterade mål - inriktningsmål - resultatmål - beslutad kvalitet - genomförandeplaner - uppföljningssamtal i hela organisationen. Visionen och prioriterade mål "ägs" av fullmäktige. Förslag till Inriktningsmål, Resultatmål och Beslutad kvalitet lämnas således av nämnderna. Genomförandeplaner och uppföljningssamtal ägs av förvaltningarna. Det finns en tydlig och genomtänkt koppling mellan budget och de förväntade resultaten.

De senaste två åren har kommunen jobbat aktivt och brett med att förbättra styrmodellen. Målformuleringar har vässats, struktur och innehåll i uppföljningen av verksamheten har utvecklats och styrmodellen har ytterligare förtydligats och förankrats bland chefer och medarbetare i organisationen.

En annan utveckling i förhållande till föregående utvärdering är att årsredovisning och budget är idag en sammanhållen process. Bokslutberedningarna har nu exempelvis utformats till gemensamma hearings som genomförs under våren där bland andra bokslutsberedningen, presidier och förvaltningschefer möts och samtidigt får vara med och lyssna och diskutera presentationerna.

Syftet med den förändrade budgetprocessen var bland annat att förstärka kopplingen mellan vad som gjorts och vad ska göras, bättre omvärldsbevakning och bättre koppling mellan omvärldsbevakningen och behovet av förändrad verksamhet och förändrade ramar. Fastställa ekonomiska ramar tidigt i planeringsprocessen och håll fast vid dessa, förändrade ramar under processen komplicerar planeringsarbetet. Kommunfullmäktige får en tydligare roll i den övergripande styrprocessen och komma in i ett tidigare skede. Målkedjan blir tydligare och utgår både från kommunens vision och från verksamhetens specifika målsättningar och behov. Nämnderna får ett tydligare ansvar, och får också ta större ansvar för prioriteringen inom de ramar som kommunfullmäktige beslutar om. Uppföljningen stärks och får en tydligare koppling till visionen och fastställda målsättningar. För närvarande pågår ett arbete för att ytterligare utveckla Kungsbackas uppföljningsmodell genom en översyn av bland annat resultatmätt och indikatorer som används, KUM -projektet.



Uppföljning och rapportering till politisk nivå

En viktig del i styrningen och kontrollen av ekonomin och verksamhet är de uppföljningar och prognoser som görs och redovisas under löpande år. I Kungsbacka sker en kontinuerlig rapportering till kommunfullmäktige för att tydliggöra resultat, avvikelshantering och ansvarsfördelning.

När det gäller den löpande rapporteringen från verksamhet till den politiska nivån så månadsrapporterar och tertialrapporterar verksamhet till nämnd. Utöver detta sker det delårsrapportering till KS och årsrapportering. I dessa rapporter förekommer även olika jämförelser med andra kommuner. Utöver detta läggs det kontinuerligt enligt ett fastlagt schema fram förvaltningsrevisionsrapporter till KS som innehåller systematiska genomgångar av alla verksamheter.

Planerings- och uppföljningsprocesser



	Planering	Uppföljning
Kommunfullmäktige	Kommunbudget	Kommunens årsredovisning
	• Ekonomiska ramar	• Bokslut
	• Kommunplan, KF:s prioriterade mål, omvärldsanalys, strategiska frågor	• Förvaltningsberättelse
Nämndnivå	Nämndbudget	Nämndens årsredovisning
	• Ramfördelning	• Nämndresultat
	• Verksamhetsplan	• Verksamhetsberättelse
Förvaltningsnivå	Förvaltningsbudget	Förvaltningens årsredovisning
	• Anslagsfördelning	• Sifferbokslut
	• Genomförandeplaner	• Underlag för nämndens verksamhetsberättelse

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Kungsbacka liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Kommunen har ett tydligt styr- och uppföljningssystem samt en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän och båda parter upplever samarbetet som mycket gott. Utvärderarnas uppfattning är även att det finns arenor för dialog där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för ett mer informellt informationsutbyte har utvecklats i förhållande till föregående utvärdering genom exempelvis muntliga avstämningar i Kommunstyrelsens arbetsutskott och hearings.

Politikerna i nämnderna har olika system för att besöka verksamheterna. Kontaktmannasystem inom exempelvis skolområdet samt roterande möten är exempel på detta. KS politikernas möjlighet att besöka verksamheten uppges vara begränsad.

Kungsbacka har ett omfattande program för utbildningar av politiker. Det finns flera olika utbildningar. Exempelvis anordnar GR utbildningar och lokalt i kommunen anordnas såväl utbildningar kopplade till nämnderna som kommungemensamma. De olika politiska partierna genomför även egna utbildningar.

Styrkor

- **Kommunen har stärkt och vidareutvecklat den politiska målstyrningen och budgetprocessen i förhållande till föregående utvärdering. Årsredovisning och budget utgör nu en sammanhållen process.**
- **Tydligheten åtföljs av acceptans och följsamhet från ledande tjänstemän kring centrala delar som vision, mål, mjuka värden och styrmodell. Ett gott exempel på samspel.**
- **Strategiska gruppen är en viktig stödresurs i processarbetet kring utvecklingen av styrningen och ledningen.**
- **Den löpande rapporteringen från nämnd till central politisk nivå är funktionell.**
- **Rollfördelning och delegationsordning mellan politiker och tjänstemän är tydlig och det finns mötestesarenor där man kan träffas för att diskutera aktuella frågor och utveckling.**

Förbättringsområden

- **Fortsätt utveckla resultatstyrningsdimensionen i styrmodellen. Relativt långt framme idag men det finns utrymme att tydliggöra systematiken och ansvaret kring analys, rapportering och åtgärder.**
- **Ytterligare stärka medvetenheten kring vision, mål, mjuka värden i de yttersta serviceleden.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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.

Liknande 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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 83,5 poäng vilket är en förbättring med 4 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Decentralisering och delegering

Utvärderingen 2006 visade att graden av delegerat ansvar till enhetsnivån är mycket hög i kommunen, både beträffande ekonomi-, verksamhets- och personalfrågor. Den bilden kvarstår. Budgetansvariga chefer har stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutade ramar. Det gäller även friheten att själv rekrytera personal och att göra relativt stora förändringar vad avser organisation och struktur inom respektive resultatenhet.

Resultatenheterna har även en stor frihet att disponera sina sparade medel. De kan spara medel till året därpå. I varje förvaltning finns en s.k. resultatfond, som man lägger sparade medel i till den dagen då man kan behöva dessa pengar. Fonden får högst utgöra 10 % av budgeten. Den kan användas när chef anser det lämpligt med anledning av att budgeten inte går ihop.

Motiven för resultatfonder är enligt kommunen att:

- tydliggöra det lokala verksamhetsansvaret och möjliggöra en bra ekonomistyrning
- få överensstämmelse mellan ansvar och befogenheter i vår organisation
- möjliggöra bättre långsiktig planering över flera år i verksamheten
- få en tydlig ordning för att hantera under- och överskott och oförutsedda händelser
- skapa större handlingsfrihet på verksamhetsnivå genom att göra det möjligt att arbeta med resultatfonden som en buffert
- eliminera kalenderårsproblematiken, exempelvis undvika köp för att hålla sin budget i slutet av året

På resultatansvarsnivå har man även rätt att själva rekrytera personal liksom rätt att inrätta och ev. avveckla olika befattningar. I princip finns ingen bortre gräns vad gäller att företa organisatoriska förändringar. En eventuell nedläggelse av enhet måste givetvis tas upp i nämnd. Annars sker förändringar och dessa informeras till den politiska ledningen.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt verka för en sammanhållen kommunkoncern. I Kungsbacka finns många exempel på tvärsektoriellt samarbete mellan förvaltningar i kommunen samt med externa organisationer.

Inom kommunen arbetar man med utvecklingsgrupper för att förhindra ”stuprörstänkande”.

Kommundirektionen samordnar arbetsgrupperna vars uppgift är att arbeta med aktuella kommungemensamma utvecklingsfrågor. I kommundirektionen ingår kommundirektören och de elva förvaltningscheferna. Inför varje år prioriterar kommundirektionen gemensamt de frågor som arbetsgrupperna ska arbeta med. Prioriteringen sker utifrån omvärldsbevakning, kommuninterna behov och politiska uppdrag. Här följer några exempel på konkreta områden som utvecklingsgrupperna arbetat med och som presenterades i årsredovisningen 2008:

- Information och marknadsföring
- IT
- Kvalitet
- Ledare och medarbetare
- Säkerhet
- Verksamhetsstyrning
- Samhällsplanering

G-24 är en annan viktig grupp bestående av 24 chefer med olika spetskompetenser som verkar inom ramarna för BITT-projektet och arbetar och kommunicerar tvärsektoriellt mellan förvaltningar. Utvecklingsgrupper och G-24 skapar goda förutsättningar för en sammanhållen och samspelande organisation och är ett gott exempel för andra kommuner att studera och lära av.

Vad avser extern samverkan utgör Kungsbackas placering i Halland och i Västsverige möjlighet till samarbete både söderut och norrut. Kommunen är medlem i Region Halland och i Göteborgsregionens Kommunalförbund, GR. Kungsbacka har bland annat samarbete kring avfall och återvinning med Renova AB och ingår i Räddningstjänsten Storgöteborg tillsammans med Göteborg, Härryda, Mölndal, Partille och Lerum. Kommunen är medlem inom Business Region Göteborg och West Sweden.

Exempel på andra externa samverkansprojekt är programråden för samverkan mellan skola och omvärld/näringsliv samt Kungsbackas entreprenörsskola med 10 företagsamma elever. Entreprenörsskolan genomförs i samarbete med BRG och Idé-net.

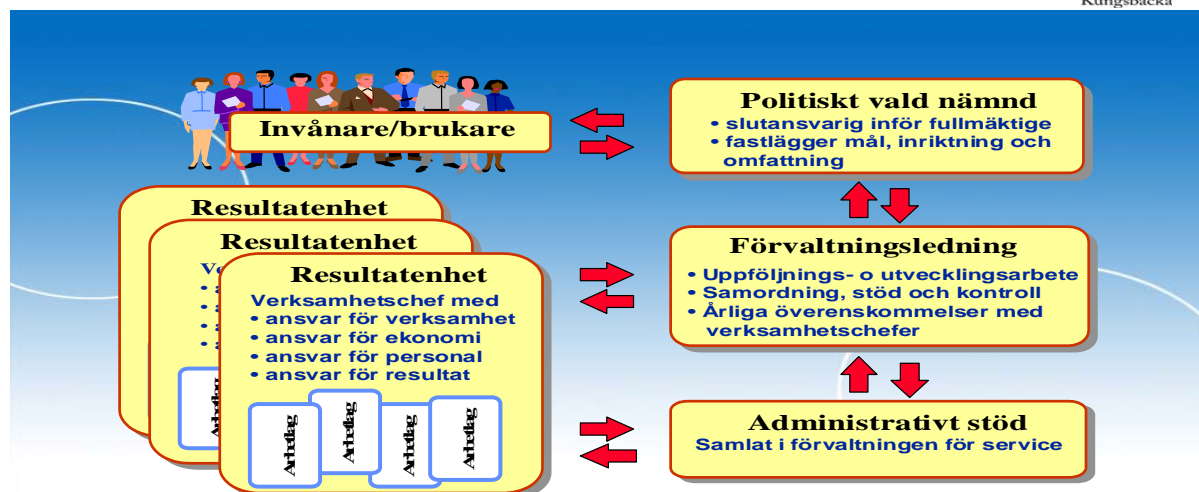
Initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att finansiera verksamheten förekommer på många håll. Flera verksamheter har hämtat bidrag från EU. De EU-projekt som Kungsbacka kommun hittills deltagit i har mestadels haft anknytning till skola och kultur. Medel har även hämtats från Länsstyrelsen, Trygghetsfonden med flera. Det finns också exempel på uppdragsutbildningar som genomförs och genererar intäkter till respektive enhet.

Ledning i förvaltningarna

När det gäller chefer och ledarskap så är alla förvaltningschefer tillsvidareanställda men själva chefskapet är tidsbegränsat. Vid tillträdandet klargörs tydligt uppdrag och de förväntade resultaten. Utvärderingar görs systematiskt i en speciellt beslutad ordning som bland annat inkluderar uppföljningssamtal med ordförande och kommunchef. Detaljerade bedömningskriterier och definitioner finns utarbetade för utvärderingarna men dessa inte direkt kopplade till kommunens policy för ledarskap. Någon form av bonus knuten till goda chefsprestationer förekommer inte utöver att det goda individuella ledarskapet belönas genom användande av flexibel lönesättning.

Varje förvaltningschef har kontinuerliga möten med underordnade chefer och gör också besök även om formen och rutinerna varierar bland annat beroende antal underställda och hur många chefsnivåer det finns inom förvaltningen. I hela kommunen finns ca 250 chefer som håller medarbetarsamtal, lönesätter och har ansvar för ekonomi. Förvaltningscheferna träffar regelbundet underordnade chefer inom respektive förvaltning. I alla förvaltningar sker någon form av gemensamma aktiviteter exempelvis studieresor och gemensamma konferenser.

Principorganisation för förvaltningarna



Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell avseende information, kommunikation och samverkan.

En av förvaltningarna har uppdrag att arbeta med internt stöd till övriga förvaltningar. I serviceförvaltningen är i stort sett hela kommunens administration samlad och ger administrativt stöd och annan service. De målinriktade förvaltningarna köper därmed sina stödtjänster från serviceförvaltningen i ett slags köp och säljssystem.

Kommunen krisstöd om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetsituation utgörs av i huvudsak av närmaste chef, företagshälsovård, handledning och stöd från den centrala personalfunktionen. Man kan även få telefonrådgivning via accesskort till Falk Healthcare som är ett stödteam för chefer och medarbetare.

Styrkor

- **En hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på resultatenhetsnivå.**
- **Resultatfonder.**
- **Väl uppbyggt stöd för chefer och medarbetare, Serviceförvaltningen.**
- **Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå.**
- **Utvecklingsgrupper och G-24 gruppen (inom BITT-projektet) skapar förutsättningar för en sammanhållen och samspelande organisation.**
- **Många exempel på tvärsektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**

Förbättringsområden

- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från chefpolicyn.**

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser i huvudsak det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 82 poäng, vilket är en förbättring med 6 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom nämnd

Under område 3 beskrevs styrning och uppföljning av verksamheten i huvudsak utifrån ett kommunövergripande perspektiv. I detta avsnitt ligger huvudfokus på rapporteringen från resultatenhet via förvaltning och till nämnd.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. I Utvärderingen 2006 konstaterades att Kungsbackas styrmodell skapar sådana förutsättningar. Den bilden kvarstår och har stärkts som följd av att styrmodellen utvecklats som tidigare redovisats under område 3.

Rapporter om ekonomisk resursförbrukning lämnas månatligen från enhet och förvaltning till nämnd. Resultatenheternas verksamhetsuppföljning utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål och resultatet rapporteras till nämnd i delårsbokslut och bokslut. Muntliga avstämningar kring utvecklingen av verksamhetens resultat till nämnd sker även löpande. Det finns även ett system som möjliggör on-line uppföljning av resursförbrukning som både politiker och tjänstemän kan använda. Centralt och på förvaltningsnivå finns personer med controllerliknande funktion som ansvarar för uppföljning av verksamhet och ekonomi.

Det finns en rimlig stränghet kring att budgetramen ska vara i balans och vid rapporterad avvikelse är reagensen stringent. Avvikelser rapporteras främst i samband med delårsredovisningar. Om avvikelserna godkänns ska i förekommande fall medel tillskjutas genom beslut om tilläggsbudget om inte skickas avvikelser tillbaka för åtgärd. I dessa fall görs även en analys kommuncentralt och utifrån den läggs ett förslag kring hur avvikelser ska åtgärdas. Underskott tas med till nästkommande år.

Avrapportering av projekt

Som nämnts tidigare under område 4 så finns det många exempel på tvärssektoriell samverkan mellan förvaltningar och enheter i kommunen samt med externa organisationer. Utvärderingen 2006 visade att det inte alltid enkelt att via dokumentationen få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser. Den bilden kvarstår till viss del.

Tvärssektoriellt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär utifrån en gemensam projektmall, även om inte alla använder den ännu. Men det finns utrymme att i större utsträckning även beskriva budget, nedlagd arbetstid och projektledaransvar för att enklare kunna följa upp resultat i förhållande till arbetsinsats. Det kan även finnas skäl att samla projekt på intranätet för att kunna överblicka vad som pågår och även lyfta erfarenheter och goda exempel som kan vara viktiga att sprida i organisationen.

För övrigt följs i regel resultat av tvärssektoriellt samarbete upp i diskussion förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt eller muntligt till nämnd.

Budgetering

Som tidigare nämnts har Kungsbacka vidareutvecklat sin styrmodell. Ett nytt grepp är att tidigarelägga budgetprocessen, så att den ännu mer kopplas ihop med bokslutsarbetet. Den nya planeringsprocessen kan i stort beskrivas som två etapper:

- Ett kommunövergripande arbete genomförs under våren. Detta arbete avslutas med beslut i KF i maj om årsredovisning, eventuella ombudgeteringar samt kommunbudget med prioriterade mål, direktiv, skattesats samt ekonomiska ramar - allt samtidigt.
- Det lokala nämndarbetet sker under hösten. Hela hösten disponeras av nämnder och förvaltningar för verksamhetsplanering.

Detta innebär att planeringsanvisningarna fått en annan och mer övergripande roll. Det resulterar i ett budgetbeslut redan under maj månad. Därefter kan nämnderna påbörja sitt verksamhets-/internbudgetarbete och hinner då göra klart detta innan årsskiftet.

Den röda tråden är att boksluts- och budgetprocesserna integreras med varandra. För att möjliggöra detta krävs att politiken har bra beslutsunderlag i form av omvärldsbevakning, uppföljning, analys och slutsatser utifrån föregående års arbete samt prognoser inför framtiden. Resultatet av nämndernas analysarbete är därmed av avgörande vikt varför planeringsarbetet startar med verksamheten som utgångspunkt. För att åstadkomma bra beslutsunderlag krävs att uppföljning och analys sker kontinuerligt över året och inte enbart koncentrerat till årsskiftet. Till stöd för detta finns delårsrapporter, bokslut samt hearings. Till stöd för planeringsarbetet inför kommande period finns bokslut, fastställd Kommunbudget, befolkningsprognos, planer, volym- och prisberäkningar.

Ett intressant exempel som berör resursfördelning finns inom äldreomsorgen och äldreboende i egen regi. Under 2009 påbörjades en förändring i resursfördelningen där samtliga platser i äldreboende ges ett fast pris medan servicelägenheter i anslutning till äldreboende får ersättning för biståndsbedömda insatser. Grunden för den nya modellen har varit att brukarens behov ska vara styrande. Modellen beskriver detta behov utifrån tre perspektiv verksamhet, personal- och ekonomi. Modellen ska ge en tydligare beskrivning av vad som ska produceras och hur det skall produceras utifrån en ekonomisk ram. Härigenom ges ett underlag för nämndens resursfördelning och uppföljning. Jämfört med den tidigare modellen är den stora förändringen att ersättningen innehåller en fast och en rörlig del, där den rörliga delen är avhängd aktuell vårdtyngd.

För övrigt så köps och säljs tjänster i relativt stor utsträckning i kommunen. Kommunen har som nämnts tidigare en Serviceförvaltning som är helt uppbyggd på denna funktionalitet. Alla förvaltningar köper sina stödtjänster från Serviceförvaltningen. Resurserna för dessa tjänster är utlagda på förvaltningarna. I princip kan förvaltningarna även köpa tjänster externt. De tjänster som internt ska köpas är upphandling, vaktmästeri, ekonomitjänster, personaltjänster, lönehantering, lokaler och fastighetskötsel, telefonväxel och medborgarservice. De tjänster som även kan köpas av externa leverantörer är assistent- och sekreterartjänster, vaktmästeri, lokalvård, mat, kopiering och psykolog- kuratorstjänster. Erfarenheterna är mycket goda av denna modell och Serviceförvaltningen är utan tvekan ett gott exempel på ett internt system för köp och sälj.

Styrkor

- **Innehållsrikt och funktionellt rapporteringssystem till nämnd.**
- **Funktionellt avvikelshanteringssystem. Gott exempel.**
- **Tagit fram en gemensam projektmall kring hur man börjar och avslutar ett projekt.**
- **Det nya greppet kring budgetprocessen som nu har en tydligare koppling till bokslutsarbetet.**
- **Serviceförvaltningen.**

Förbättringsområden

- **Fortsätt utveckla den löpande rapporteringen av kvalitativa resultat som komplement till redovisning av volymer och ekonomi. (Kvalitetsindikatorer)**
- **Tvärsektoriellt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men mer sällan utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar.**
- **Etablera projektsida på intranätet och komplettera med resultat-/erfarenhetsbank?**
- **Stora krav på rapportering från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Fortsätt arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig. (System och teknik)**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 bland annat på grund av 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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 74,5 poäng, vilket är en förbättring med 2 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Personalpolitisk strategi

Inom kommunstyrelsen finns ett Personal- och organisationsutskott som bereder, initierar och samordnar strategiska frågor som bland annat berör personal- och lönepolitik. I visionen saknas en arbetsgivarpolitisk inriktning men i ett Kommunfullmäktigas 22 prioriterade mål återfinns ”Den goda arbetsplatsen”, vilket anslår att Kungsbacka kommuns arbetsgivarmerke ska förbättras.

Två finns inget sammanfattande centralt styr-/inriktningsdokument. Men det finns ett stort antal policys som reglerar arbetet inom området exempelvis kring ledar- och medarbetarskap, lön, rehabilitering, arbetsmiljö, jämställdhet och rekrytering. Cheferna i organisationen ska bära kunskapen i policydokumenten och använda den i planering, kommunikation och i ledarskapsrollen.

Utvecklingsgrupperna arbetar aktivt med att konkret utveckla frågor inom området. I årsredovisningen 2008 presenterades exempelvis aktiviteter som berört kompetensutveckling, mångfald, karriärplanering, chefsdagar och ledarskapscafé, strategiska chefsutbildningar, jämställdhet, verktyg för bemanningsplanering, rutiner för systematiskt arbetsmiljöarbete och personalförsörjning

Kompetensutveckling

För att säkerställa en god kvalitet på lång sikt, inom de olika verksamhetsområdena, krävs att kommunen arbetar strategiskt med kompetenskartläggning och kompetensförsörjning. Kartläggningen sker på förvaltningsnivå men inventeringar sker även på central nivå och har utvecklats i förhållande till föregående utvärdering. Det är också enklare att idag få en bild av de resurser kommunen satsar på kompetensutveckling. Kompetensforum är en grupp som träffas vid ca 5 tillfällen per år med blandad representation från olika verksamheter och bland annat har som uppgift att utveckla chefsutbildningen och skapa framtida program. Kommunen arbetar för närvarande med att ta fram en modell för karriärplanering.

Individuella löner och belöningar

Lönebildningen ska användas som drivkraft för att nå uppsatta mål, såväl verksamhetsmål som mål om jämställda löner mellan män och kvinnor. Sedan början av 1990-talet har kommunen individuella löner som utgår från både svårighetsgraden i arbetet och den egna insatsen.

Kommunens lönepolitik bygger på en tydligt angiven lönepolicy som bland annat innefattar att lönen ska vara individuell och differentierad. Till detta finns ett antal lönekriterier upprättad för bedömning av lönen. Det finns för övrigt få exempel på där anställda utanför lönerevisionen har fått extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning eller om man genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning.

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen genomförs regelbundet utbildningar i lönepolicyn och lönesamtals grunder. I den årliga medarbetarenkäten mäts genomförande av lönesamtal och uppföljningssamtal och resultaten kring genomförande är mycket goda. Utvärderarnas intryck är att kommunen genomför lokala lönesamtal och skapar förutsättningar för individuell lönesättning.

Arbetsmiljöundersökningar

Kommunen har en vägledande arbetsmiljöpolicy som är framtagen i samverkan med fackliga företrädare. Den är också bearbetad och förankrad på arbetsplatsnivå.

Arbetsmiljöundersökningar genomförs varje år i hela kommunen utifrån ett gemensamt verktyg som går att kompletteras med frågor utifrån det egna verksamhetsområdets förutsättningar. Enligt de fackliga företrädarna är Serviceförvaltningen det goda exemplet avseende den systematiska hanteringen kring resultat och åtgärder.

Ett utvecklingsområde kunde vara att sammanställa de handlingsplaner som upprättas och de åtgärder genomförs med anledning resultatet för att strategiskt kunna värdera utvecklingen och identifiera eventuella kommungemensamma utvecklingsområden. Samt för att säkra att åtgärder faktiskt sätts in.

För övrigt är arbetsmiljöfrågan en stående punkt på de lokala arbetsplatsträffarna. Sjukfrånvaro och hälsotal följs noggrant och frånvaron ligger på en låg nivå och rehabiliteringsinsatser har under en lägre period gett goda resultat.

Medarbetarsamtal och individuell utvecklingsplan

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren. Kommunen har utvecklat arbetet kring medarbetarsamtal/uppföljningssamtal i förhållande till 2006 och utvärdering genomförs årligen inom alla verksamheter i kommunen. I Kungsbacka bör varje medarbetare ha en individuell kompetensutvecklingsplan, men det är inte tvingande. Kommunen har däremot inte utvärderat hur många som har en individuell plan upprättad.

Ledarskap och medarbetarskap

Kommunen har en vägledande policy för ledar- och medarbetarskap. Kommunen hade tidigare en ledarskapsutbildning som bestod av olika delar. Dels en obligatorisk del för alla nya ledare samt en vidareutvecklingsdel.

Idag har behoven styrt inriktningen så att för närvarande stöds ledarna av regelbundna processinriktade kompetensutvecklingsdagar, chefsdagar, ledarskapscaféer och via arbetet i utvecklingsgrupperna och BITT-projektet. Göteborgsregionen anordnar även utbildningar utifrån behov från kommunerna. Kompetensforumsgruppen arbetar för närvarande med att planera en ny ledarskapsutbildning.

Styrkor

- **Profileringen kring "Den goda arbetsplatsen" i KF's prioriterade mål.**
- **Utvecklat kompetenskartläggningen i förhållande till föregående utvärdering.**
- **Utvecklat genomförande och täckning av löne- och uppföljningssamtal.**
- **Ledarskapsutveckling genom bl. a. G 24-gruppen, chefsdagarna och efterföljande ledarskapscaféer samt utvecklingsgrupperna.**
- **Genomförande av arbetsmiljöundersökningar.**
- **De fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart.**

Förbättringsområden

- **Fullfölj karriärplaneringsmodellen som håller på att tas fram.**
- **Individuell kompetensutvecklingsplan – Följ upp täckningen.**
- **Handlingsplaner som upprättas och anger vad som ska åtgärdas då brister inom arbetsmiljön upptäcks – Utveckla den övergripande sammanställningen och analysen.**
- **Följ upp ledarskaps- och medarbetarpolicyn. Annars riskerar dokumentet att bli livlöst och utan styrkraft.**
- **Fortsätta att utveckla och synliggöra kommunens arbetsgivarprofil. Viktigt att vara synlig och tydlig i konkurrensen om arbetskraften. Kommunen besitter många värden som gör Kungsbacka till en attraktiv arbetsgivare.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 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 hitta 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. Inom området uppnår kommunen 80 poäng, vilket är en förbättring med hela 22 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Kungsbackas kvalitetsarbete

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och använda dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån. **Kvalitetsutvärderingen** avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet. **Kvalitetsutvecklingen** tar sin utgångspunkt i utvärderingen och kan naturligtvis initieras av såväl verksamhet eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

Kungsbacka kommun har sedan föregående utvärdering lyckats utveckla och sammanfoga kvalitetssystem utifrån ovanstående delar/komponenter. Genom kvalitetsdeklarationer, kvalitetsmål och BITT lägger man grunden för att sedan använda resultaten från brukar- och medborgarundersökningar som en central utgångspunkt för kvalitetsarbetet genom att relatera till mål, deklarationer och de fyra anslagen i BITT. Brukarens röst värderas således högt i frågor som exempelvis berör bemötande, inflytande, tillgänglighet och trygghet. Dessa faktorer har även pekats ut i kommunens kvalitetspolicy och följs nogsamt upp och redovisas i årsredovisningen. Likaså används KOMmentaren på ett liknande systematiskt sätt, vilket visar på ett respektfullt och klokt sätt att förhålla sig till de synpunkter, klagomål och förslag som kommer från medborgare och brukare samt att använda dem i ett förbättringsarbete för att förfina kvaliteten på servicen.

Ur ett kommunövergripande perspektiv är även utvecklingsgrupperna och arbetet med BITT, som redovisades under område 4, kraftfulla verktyg för att driva kvalitetsutveckling internt.

För övrigt är kvalitetsarbetet av pragmatiska skäl i huvudsak decentraliserat och leds av respektive förvaltning och enhet och alla har någon former av plan och metod för kvalitetsarbete, uppföljning och verksamhetsutveckling. LEAN har exempelvis används inom Kulturförvaltningen samt Plan och byggförvaltningen och inom äldreomsorgsförvaltningen byggs för närvarande ett kvalitetsledningssystem. De stora nämndernas kvalitetsarbete utgår i stor utsträckning från lagstiftningens bestämmelser och intentioner men har en även tydlig koppling till KF's prioriterade mål och verktygen som beskrevs i det inledande stycket.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera och värdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande service. Det är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

Kungsbacka har utvecklat ett mycket brett samarbete med fokus på resultatjämförelser och lärande ur ett kommunövergripande perspektiv och deltar exempelvis i det nationella i samverkan med Lerum, Lomma, Mölndal, Sollentuna, Solna, Svedala, Täby och Vellinge. Vidare deltar man i Kommunens Kvalitet i Korshuset som nämnts under område 4. Externa kvalitetsrevisioner används även i form av kollegiegranskningar ihop med andra kommuner. På förvaltnings- och enhetsnivå pågår också ett omfattande samarbete och utbyte ofta i nätverksform för jämförelser och erfarenhetsutbyte.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra.

Idag fångas de goda idéerna från medarbetarna i kommunen främst upp i vardagsarbetet vid arbetsplatsträffar, under planeringsarbete och genom medarbetarsamtal. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer och det finns även flera lokala exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet när den lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodiken. Inom äldreomsorgen prisas exempelvis arbetsgrupper för engagemang och nytänkande genom "Leva vidare priset" och det är anhöriga som nominerar. Vinnarna får motta priset av kommunfullmäktiga på det centrala torget i Kungsbacka. Inom skolan finns ett motsvarande pris "Lära för livet priset" som delas ut till lärare/pedagog som utvecklat en pedagogisk idé. Vinnarna synliggörs även på kommunens hemsida.

Sammantaget finns det dock utrymme att pragmatiskt utveckla systematiken kring att stimulera, fånga in och pröva de enskilda medarbetarnas idéer och förslag för att skapa hållbara kreativa arbetsmiljöer som är utvecklande och som kan hantera omställningar effektivt.

IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera

Kommunen har precis sjösat ett nytt innehållsrikt Intranät som utgör ett funktionellt administrativt utvecklingsstöd för medarbetare och chefer. Intranätet utgår från och har medarbetarna i fokus vilket innebär att beroende på vilket funktion man har i kommunen ser startsida i Intranätet olika ut.

Man tar som medarbetare enkelt del av både kommungemensam information och verksamhetsspecifik information. Medarbetarna kan enkelt hitta för verksamheten viktiga styrdokument, få tillgång till verksamhetsspecifika system och kunna hantera projekt.

Det finns bloggfunktioner både på högsta ledningsnivå men också på verksamhetsnivå som kan användas av förvaltningschefer eller nämnsordförande. Medarbetaren har även möjlighet till olika chatfunktioner. Strukturen på Intranätet känns modern och lättillgänglig med medarbetarna tydligt i fokus. Vid utvärderingen var systemet bara en dryg vecka gammal och en del information hade inte lyfts in i strukturen.

Styrkor

- **BITT - projektet stärker och utvecklar fokuset på kvalitetsarbete i kommunen.**
- **Brukarundersökningar och jämförelser i fokus för utvecklingsarbetet.**
- **G 24 och utvecklingsgrupper är goda exempel på utvecklingsinriktat arbete.**
- **Ett dynamiskt och systematiskt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå.**
- **Lärande organisation. Aktivt och brett arbete på alla nivåer för att jämföra och lära av andra organisationer och aktörer.**

Förbättringsområden

- **Med större systematik arbeta för att stimulera och tillvarata alla medarbetares kreativitet för att utveckla och förbättra. Hur skapas en kreativ arbetsmiljö? Ta del av SKL:s projekt "Kommunal kreativitet" i samverkan med sex kommuner.**
- **Från centralt håll belöna och synliggöra goda exempel och innovativa arbetsgrupper och enskilda anställda.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 81 poäng, vilket är en förbättring med 18 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Samverkan med förenings- och kulturliv i Kungsbacka

Presidiet med förvaltningschefen träffar föreningarna samlat en gång om året. Vi och jag har direktkontakt med flertalet av våra bidragsberättigade föreningar under året kontinuerligt. Är med på möten bland annat.

Studieförbunden och förvaltningschefen träffas regelbundet var annan till var tredje månad. Jag är med på deras gemensamma möten och vi skapar samarbeten kring olika projekt. Presidiet träffar studieförbunden minst vart annat år.

Kommunen stödjer det lokala föreningslivet med olika former av bidrag till drift och stöd i form av subventioneringar såsom exempelvis hyra av lokaler. För närvarande gör kommunen en genomgång fyra år tillbaka i tiden när det gäller verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser och ekonomisk redovisning som går fyra år tillbaka i tiden som gäller samtliga bidragsberättigade föreningar och studieförbund.

Avsikten är att när detta är klart och översyn skett vi ska kunna skriva avtal med föreningar och studieförbund om åtaganden för de medel som fördelas. Sedan föregående undersökning har kommunen förenklat föreningarnas hantering och redovisning det lokala aktivitetsstödet genom en service på hemsidan. Det innebär att administrationen förenklats för föreningsledare och administratörer. All närvaro som föreningen registrerar sparas i en databas som finns hos Fritid. Kommunens regelverk är inprogrammerat i systemet, så föreningen behöver exempelvis inte kontrollera att deltagarna är bidragsberättigade eller inte. Föreningen behöver exempelvis inte heller göra en sammanställning när det är dags att ansöka om bidraget.

Kungsbacka har ett övergripande kulturpolitisk program där mål för kulturpolitiken har formulerats inom områdena demokrati, identitet och miljö, delaktighet samt upplevelser och mångfald.

Kommunen har etablerat ett nätverk ”Attraktiva Kungsbacka” med representanter från Fritids, Kultur & Turism med turistsidan välrepresenterad, Tjolöholm, näringslivschefen samt företrädare för föreningar, studieförbund, företag och enskilda kulturpersonligheter. Det finns även en projektgrupp som träffas regelbundet med externa representanter exempelvis kulturföretagare, andra företagare och ordföranden i stora idrottsklubbar. Det utvecklade samarbetet har lett till en utökad och ett bredare samarbete kring att exempelvis planera och genomföra kulturevent. Kulturnatten och Konstens vecka är ett exempel. Ett annat är kommunens teaterverksamhet som samarbetar med en mängd olika företag och föreningar.

Det gäller både våra teaterföreställningar och konserter men också konferenser och andra uthyrningar samt samarbete med ett lokalt företag när det gäller caféverksamheten som också har hand om catering vid konferenser och dylikt.

Kulturhuset Fyren är en kulturell centralpunkt i Kungsbacka. Där ryms kommunens huvudbibliotek, Kungsbacka Konsthall, Café Trubaduren och kulturskolan, som också hör hemma i byggnaden Esteten intill. Fyren har mindre rum för konserter, föredrag och barnaktiviteter.

Nämnden för Kultur & Turism delar ut ett pris till den ideella ledare som gjort en värdefull ledarinsats inom föreningslivet för kulturen i Kungsbacka. Priset delas ut en gång per år och ges till enskild person och priset består av 4 000 kr. För att få priset måste personen vara ledare i en bidragsberättigad förening hos Kultur & Turism i Kungsbacka. Priset delas ut i samband med en årlig gala "Den Ideella Ledaren" på Kungsbacka Teatern. På galan delar nämnden även ut två relativt nyinstittade kulturstipendier till ungdomar. Stipendiesummorna uppgår till 6 000 kr vardera och kan fås inom kulturområdena musik, teater, dans, konst med konsthantverk, fotokonst, skrivande, film och design.

Vid galan som har inrättats sedan den föregående utvärderingen så bjuds alla föreningar och gillen till in och vid sidan av prisutdelningar blir det mingel, lite förtäring och underhållning. Festkvällen har blivit mycket uppskattad av kulturens företrädare då de varit ovana vid denna form av uppmärksamhet.

Ett exempel på medborgardialog inom kulturlivet är att kommunen gör om på huvudbiblioteket och har för detta ändamål engagerat två årskurser i skolan, en fjärdeklass och en åttondeklass för att få en bra bas i projektet. Barnen har pratat med arkitekten om vad som är viktigt i barn- och ungdomsbiblioteket och gjort utställningar om hur de skulle vilja ha det. Det finns även en bokkafégrupp som emellanåt lämnar synpunkter i ungdomsfrågor som exempelvis ska upp till Nämndbeslut.

För övrigt är kommunens webbplats kring såväl kultur- som fritid- och föreningssidor mycket informativa, lättnavigerade och serviceinriktade. Ett gott exempel i sammanhanget.

Näringslivssamverkan

I förhållande till föregående utvärdering har kommunen inom näringslivsområdet startat upp och genomfört en mängd nya aktiviteter och initiativ.

I oktober 2007 tog kommunstyrelsen beslut om arbetsordning för en näringslivsberedning i Kungsbacka kommun. Beredningen syftar till samråd och dialog mellan näringslivets och kommunens företrädare i aktuella och angelägna näringslivsfrågor, och i frågor kring kommunens satsningar för näringslivets utveckling. Näringslivsberedningen består av företrädare för de större näringslivsorganisationerna och representanter från företagarföreningar och kommunstyrelsen samt kommundirektör och näringslivschef som också är beredningens sekreterare.

Arbetet utgår i från kommunfullmäktiges vision och målsättningar som formulerats i kommunens näringspolitiska program samt kommunstyrelsens verksamhetsplan. Det löpande förbättringsarbetet siktar de kommande åren in sig på fyra delar - *service, information, kommunikation* och *attityder*. Här följer exempel på aktiviteter som genomförs.

Kommunens service till företagen

- Resultatet från Nöjd Kund undersökningen analyseras av respektive förvaltning och utifrån resultatet planeras eventuella förbättringsinsatser.
- En företagslots är etablerad under hösten. Syftet med funktionen är att främst att göra det enklare för företaget och få ett smidigt och rationellt flöde genom kommunen. Men det ger också de berörda förvaltningarna gemensam kunskap i det enskilda ärendet som underlättar för tjänstemännen att se "helheten" i ett ärende.
- Utbildningen Den företagsamma förvaltningen kommer att genomföras under hösten.

För övrigt är Kompetenscentrum är en drivande part i lokala utbildningsfrågor för företag och samtal kring dagens och framtidens kompetensbehov. Kompetenscentrum hjälper till med att ta fram utbildningskoncept för lokala företag och personalgrupper inom kommunal förvaltning. De erbjuder såväl skräddarsydda kurser och utbildningar för mindre grupper som större utbildningspaket för olika branscher. Kompetenscentrum erbjuder även utbildningskoncept för personalgrupper inom kommunen under namnet "KommunKompetensen". KommunKompetensen tar uppdrag från såväl enskilda förvaltningar och verksamheter som kommunens personalavdelning.

Information och kommunikation

- Företagsbesök i ungefär samma omfattning som under 2008 ca 100.(vissa tillsammans med KSAU)
- 8-10 näringslivsträffar på Frukostklubben. Svenskt Näringsliv och Handelskammaren är nya medarrangörer från 2009.
- Media och allmänhet får fortsatt information om det löpande näringslivsarbetet
- Nyhetsbrev till näringslivet i Kungsbacka (ca 3000 företag) två gånger under 2009, vår och höst, för att informera om pågående och kommande händelser och insatser som är av betydelse för företagsamheten.
- Stort omtag på näringslivswebben. Innehållet är uppdaterat för att möta näringslivets behov och önskemål. "Ny" webb lanseras under hösten
- Näringslivsberedningens arbete fortsätter.
- Nyföretagarkvällar (informationskvällar för nyföretagare), nu tillsammans med BRG Idé-net och Tillväxt Start
- Under året kommer det att arrangeras ett antal informationsträffar för att lyfta fram kunskaper och resurser för det lokala näringslivet. Exempel på träffar som genomförts eller kommer att genomföras är EU-finansieringsseminarium, Energi och miljöträffar, ägar- och generationsskiftesfrågor.
- Näringslivsenheten har tagit initiativet till ett med Kompetenscentrum gemensamt informationsutskick till ca 2 000 Kungsbackaföretag. Syftet är att informera om de möjligheter och resurser som Kungsbacka kommun och regionala aktörer har att erbjuda tillväxtföretagen och de företag som står inför utmaningar i lågkonjunkturen.
- Under hösten 2009 hålls ett halvdagsseminarium om tillväxt och utveckling.
- Utmärkelsen Årets företagare delas ut till företagare i Kungsbacka kommun som genom sitt sätt att vara och driva sitt företag fungerar som förebild för andra företagare, Pristagaren utses gemensamt av Kungsbacka kommun och Företagarna.

Samverkan skola näringsliv

- Förstärka UF:s (Ung Företagsamhets) närvaro i Kungsbacka genom att göra det lokala näringslivet delaktigt i verksamheten. Den 14 maj kommer UF att delta på Frukostklubben i minixpot.
- Arbetet med FramtidsFrön i Kungsbacka kommun fortsätter minst fram till årsskiftet 2009/2010
- Programråden är en viktig funktion för samverkan mellan skola och omvärld/näringsliv och näringslivschefen kommer att medverka för att stärka programråden
- Fortsatt arbete i lärlingsrådet

Medverkan i lokala och regionala grupperingar

- Samverkansgrupp näringslivsfrågor BRG
- Samverkansgrupp "Strategisk utveckling av handeln GR"
- Samverkansgrupp "Etableringsforum GR"
- Samverkansgrupp näringslivsfrågor Region Halland
- Samverkansgrupp "HästHalland"
- Samverkansgrupp "Arbetsmarknad och tillväxt" Kungsbacka
- Styrelsen "Kungsbacka Innerstads AB"
- Samverkan med Kompetenscentrum Kungsbacka
- Lärlingsrådet
- Styrelsen Leader LAG, landsbyggsprogram

Nyföretagande

Kungsbacka kommun arbetar aktivt för att stötta och stimulera entreprenörskap och för att det skapas nya livskraftiga företag. Genom samarbete med Business Region Göteborg och NyföretagarCentrum kan den som funderar på att starta eget få kostnadsfri, objektiv och konfidentiell rådgivning. Entreprenörskolan Norra Halland erbjuder även kostnadsfria seminarier för den som funderar på eller redan har startat ett företag. Genom "En dörr in" erbjuder kommunen en fast kontaktperson om man vid nyetablering eller utökning av befintlig verksamhet kan behövs tillstånd och prövningar av många slag. Det är i ofta nödvändigt att ha kontakt med flera kommunala förvaltningar och den fasta kontaktpersonen är ett stöd för att förenkla kontakter och process. I år startades Kungsbackas första entreprenörsskola med 10 företagsamma elever. Entreprenörsskolan genomförs i samarbete med BRG och Idé-net.

Utvecklingen av näringslivet i Kungsbacka är god. Under 2008 startades 526 nya företag i Kungsbacka. Totalt ökade antalet verksamma företag det året från 6 700 till 7 000. Såväl nyföretagande som företagande per 1 000 invånare ligger för övrigt högt i jämförelse med övriga kommuner i regionen.

Internationella kontakter

Kommunfullmäktige har antagit en strategi för kommunens internationella arbete. Strategin ska fungera som ett verktyg för att skapa en öppenhet mot och medvetenhet om omvärlden. Rent praktiskt ger strategin hjälp och stöd när man ska etablera internationella kontakter. Strategin förtydligar hur det internationella arbetet ska bedrivas i kommunen och ger även underlag för prioriteringar.

Kungsbacka kommun har sedan 1945 utbyte med flera vänorter. Det har främst varit nordiska kommuner, men sedan 1998 ingår även Sternberk i Tjeckien. Föreningen Norden Fjärås-Löftadalen har vänortsavtal med Aalestrup i Danmark, Nannestad i Norge och Taipalsaari i Finland. Föreningen Norden Norra Halland har vänortsavtal med Hadsten i Danmark, Gran i Norge och Saarijärvi i Finland. Träffarna är så kallade fyrkantmöten, som arrangeras varje år efter ett rullande schema. Vid träffarna avsätts en dag åt kommunala frågor. Exempel på frågor som behandlats under de gångna åren är miljö, energi, kultur, skolfrågor, ungdomsfrågor och stadsplanering. Med Sternberk har Kungsbacka ett så kallat "Twin City Agreement". Detta avtal är godkänt av de båda kommunernas fullmäktige och har registrerats av EU. Toråsskolan, Maleviksskolan och Kullaviksskolan har årliga utbyten med skolor i Sternberk. Vi har också utbyte inom sport, kultur, infrastruktur och polisiär verksamhet.

Kommunen har under året genomfört EU-utbildning för ledande politiker och tjänstemän för att öka kunskapen och förutsättningarna för att delta i EU-projekt. Kommunen är även medlem West Sweden och deltar i ett stort antal olika EU-projekt oftast med anknytning till skola och kultur. Här redovisas två EU-finansierade projekt utanför den ramen.

- Utveckling av landsbygd och kustbygd genom Leaderprogrammen involverar både det privata näringslivet, ideella organisationer och offentliga myndigheter. Kungsbacka deltar nu i utvecklingsarbetet i Leaderprogrammen, där EU medfinansierar projekt för att stärka tillväxt och höja livskvalitet.
- EU:s europeiska socialfond har beviljat projektstöd för att genomföra projektet "Diplomering av Ansvarsfullt Företagande" I projektet ingår representanter från näringslivs- respektive arbetsmarknadsfunktionerna i kommunerna Kungsbacka, Mölndal och Partille.

Kungsbacka har avslutningsvis en tradition av att årligen uppmärksamma Europaveckan genom aktiviteter och föredrag under 3-4 dagar.

Styrkor

- **Kommunen har utvecklat stöd, dialog och samarbete med föreningslivet och kulturektorn. Exempelvis nya kontaktytor och förbättrad föreningservice med aktivitetskortet. Galakvällen "Den Ideella Ledaren" och kulturstipendier.**
- **Kultur- och föreningsidorna på hemsidan är informativa och lättnavigerade.**
- **Kommunens har på en rad områden utvecklat och förtydligat stödet och samarbetet med näringslivet.**
- **Den internationella strategin som anger en inriktning och stöder internationell samverkan.**

Förbättringsområden

- **För att kunna överblicka vad som pågår och vilka resultat det internationella samarbetet leder till kan det finna skäl att sammanställa och beskriv arbetet med fokus på syfte, aktiviteter och resultat.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor									
Kungsbacka kommun 2009									
		Max-poäng	Egna poäng	%			Max-poäng	Egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	32	80%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	17	85%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	17	85%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	20	100%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6	60%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	30	100%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	95%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	28,5	95%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	19	95%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	14	70%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	14	70%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7	70%

		Max-poäng	Egna poäng	%			Max-poäng	Egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	40	100%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	10	50%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	17	85%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	18	90%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	18	90%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7	70%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	18	90%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	18	90%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	11	55%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	17	85%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	15	75%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	14	70%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	18	90%					

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 100 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.