



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Kävlinge kommun

30 november – 1 december 2009

Innehåll:

Vad är Kommunkompassen?

Kävlinge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

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 Kävlinge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Kävlinge kommun

Lämningar från äldre stenålder visar att bosättningar funnits i området redan för 5000 år sedan. Under vikingatiden fanns exempelvis en viktig handelsplats med långväga kontakter. Under slutet av 1800-talet drogs järnväg genom Kävlinge, som med tiden blev en viktig järnvägsknut. Samhället utvecklades i takt med att järnvägarna byggdes och Kävlinge blev municipalsamhälle 1902. Järnvägens tillkomst möjliggjorde etableringar av olika industrier längs ån och på ett par årtionden omvandlades Kävlinge till en industriort. Kommunikationerna och handeln har alltid varit av betydelse för Kävlingetrakten. Början av 60-talet innebar slutet för järnvägens storhetstid och bilismen tog över. Invid E6:an har under senare år ett stort handelscentrum, Center Syd, vuxit upp och Löddeköpinge har återigen blivit en viktig marknadsplats.

Kävlinge är både en inlands- och en kustkommun och det centrala läget i sydvästra Skåne, gör att kommunens över 28 500 invånare har nära till mycket. Inte bara till naturen, havet, universiteten utan även till städer som Lund, Malmö, Helsingborg och storstaden Köpenhamn. Det bidrar även till en relativt hög utpendling.

Kävlinge har på drygt 150 år gått från 13 småsocknar till en kommun. Vid kommunblocksreformen 1974 sammanslogs Löddeköpinge kommun med Kävlinge kommun och Kävlinge blev centralort. Det finns en viss ”väst-öst” indelning av kommunen där (väst) är ”nybyggardelen” och (öst) ”det gamla brukssamhället”. De större orterna är Kävlinge, Löddeköpinge, Furulund, Dösjebro, Hofterup, Barsebäckshamn som för övrigt är ett gammalt fiskeläge och ett varumärke känt för att flera internationella golftävlingarna spelas där.

Näringslivet präglas till stor del av handel och service med många småföretag. Handeln är idag den sektor som expanderar kraftigast i kommunen. Handelsplatsen Center Syd i Löddeköpinge är den största sammanhängande arbetsplatsen med totalt ca 1 000 anställda.

Kävlinge kommun har den näst lägsta kommunalskatten i Sverige. Kommunalskatten i kommunen är totalt 28,90 kronor av varje beskattningsbar hundralapp. Av dessa pengar går 18,51 kronor till kommunen medan landstinget får resterande 10,39 kronor. Kävlinge kommun är även ett föredöme vad avser kommunal ekonomi. Kommunens resultat för 2009 blev 65,6 miljoner kronor och för elfte året i rad visar man upp ett positivt resultat.

Politisk ledning och förvaltningsorganisation

Kävlinge kommun har, liksom alla andra kommuner i Sverige, en politisk organisation och en förvaltningsorganisation. Den politiska organisationen består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och 6 nämnder inklusive val- och överförmyndarnämnd. Kävlinge kommun har valt att ha fyra förvaltningsdelar med olika ansvarsområden. Varje förvaltningsdel arbetar mot en eller flera nämnder.

Politiskt är det nästan jämvikt. Det finns en politisk tradition och en samförståndsanda som innebär att man i flertalet frågor arbetar med bred politisk förankring med fokus på dialog och problemlösning. Nuvarande mandatfördelningen innebär att Allianspartierna har 20 mandat och de röd-gröna har 19. Dessutom har Sverigedemokraterna 6 mandat. Fördelningen åren 2006-2010 redovisas i tabell 1 på följande sida.

Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

Socialdemokraterna	17	Moderaterna	12
Vänsterpartiet	1	Folkpartiet	4
Miljöpartiet	1	Centerpartiet	3
Kristdemokraterna	1	Sverigedemokraterna	6

Alla avgörande beslut som berör gemensamma frågor i kommunen fattas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Det är sedan de politiska nämnderna och deras förvaltningsdel som genomför det som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutat om.

Vidare är kommunstyrelsen en anställningsmyndighet för all personal i kommunen och ansvarar övergripande för kommunens ekonomi och tar fram budgetförslag. I kommunstyrelsen bereds alla ärenden som ska gå vidare till fullmäktige. Till sin hjälp i denna kommunledningsfunktion har kommunstyrelsen förvaltningsledningsgruppen och personalen inom kommunkansliet.

Organisationsschema Kävlings kommun



Utvärderingen

Utvärderingen av Kävlings kommun genomfördes i november-december 2009 och är kommunens första utvärdering. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen.

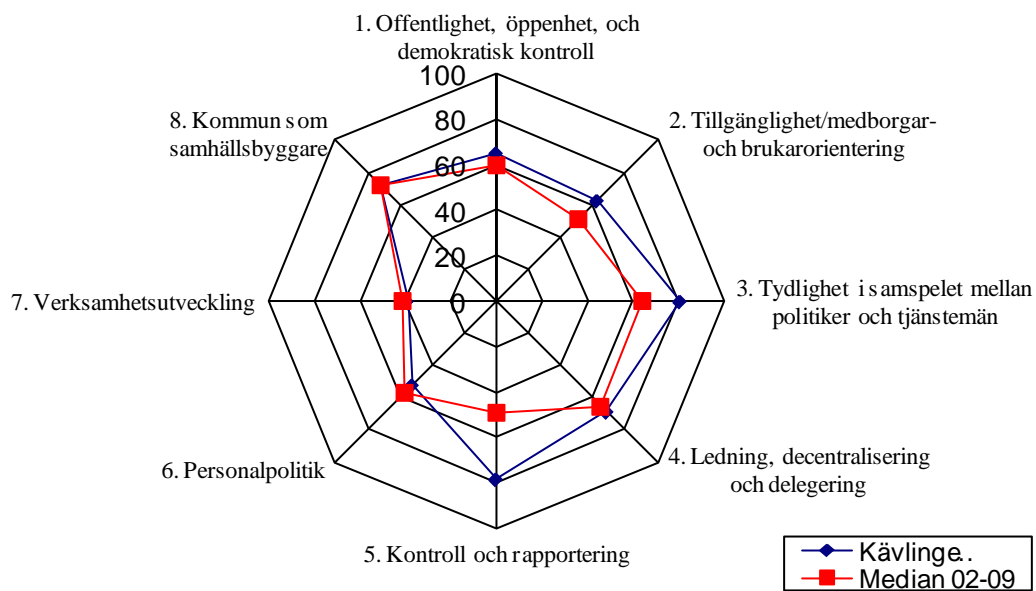
Sammanfattning av poängresultatet

I tabell 2 redovisas Kävlinges resultat 2009.

Tabell 2 Kävlinges resultat 2009

	2009
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	65
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	62,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	80,5
4 Ledning, decentralisering och delegering	68,5
5 Kontroll och rapportering	78
6 Personalpolitik	52
7 Verksamhetsutveckling	39
8 Kommun som samhällsbyggare	72
TOTALT	517,5

I spindeldiagrammet nedan jämförs Kävlinges resultat med en median i svenska kommuner.



Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

Kävlinge uppnår ett mycket gott resultat vid sin första utvärdering. Ett resultat som är betydligt högre än medianvärdet av de svenska kommuner som utvärderats. Resultatet förklaras i stor utsträckning av en tydlig styrning av kommunen med god ordning på system och processer. Ekonomisk kontroll och god hushållning är kanske kommunens mest framträdande kännetecken. Samverkan och dialog är andra framgångsfaktorer som kommunen själv betonade vid intervjuerna.

I en värdering av det *politiska systemet* så är det politiska ledarskapet tydligt och det finns även en framgångsrik tradition av att söka nå bred politisk förankring och dialog kring större frågor och utmaningar. Den politiska ledningen har skapat förutsättning för en målstyrd och effektiv organisation genom en väl förankrad och inarbetad styrmodell med en tydlig målkedja, ett etablerat styr- och uppföljningssystem samt en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Processen att ta fram mål sker för övrigt i samverkan mellan politiker och tjänstemän och vikten av dialogprocessen betonades vid intervjuerna.

Extern information är ett prioriterat område i Kävlinge kommun och betydelsen av dialog med medborgarna betonas i den övergripande visionen. En vision som för övrigt togs fram efter en omfattande dialogprocess med Kävlingeborna. Information och dialog är viktiga förutsättningar för att skapa legitimitet och förtroende för det politiska uppdraget.

I *produktionssystemet* är effektiv kontroll och rapportering direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende målpåfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Kävlinges styrmodell skapar sådana förutsättningar och övergripande mål- och styrsignaler efterlevs och går att följa ned på verksamhetsplansnivå. Det finns en tradition av positiv ”stränghet” kring att budgetramen ska vara i balans och vid rapporterad avvikelse påbörjas omedelbart ett åtgärdsarbete.

Ledningskedjan på tjänstemannanivå präglas av dialog, samsyn och ett samstämmigt agerande, vilket skapar bra förutsättningar för att resurser används på bästa möjliga sätt. Vid sidan av den tydliga centralistiska styrningen finns det en hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar ner på resultatnivå.

Utvecklingen av servicen och kvalitetsarbetet är i huvudsak decentraliserat och sker på förvaltningsnivå ofta i form av innovativa system och processer.

Inom det *personalpolitiska området* har Kävlinge arbetat med att stärka och förtydliga den övergripande strategiska styrningen genom tydligare styrdirektiv och uppföljning, vilket inte hunnit få fullt genomslag i resultatet från denna utvärdering, men som blir spännande att följa framöver. Kompetensutveckling och friskvård har under flera år varit prioriterade områden som understötts av många aktiviteter, vilket sannolikt bidragit till goda resultat kring sjuk- och frisknärvaro.

Inom området *samhällsbyggnad* kännetecknas Kävlinge av en bra dialog, ett gott samarbete och stöd till kultur-, förenings- och näringsliv. Det regionala och internationella samarbetet är intensivt och inte minst samarbetet inom Öresundsregionen är omfattande och fortsätter att utvecklas. Kävlinge är en tillväxtkommun i en av Sveriges mest spännande och täta regioner där kommuninvånare under transport passerar kommungränser i parti och minut. Just kommunikation och tillväxt präglar kommunen med en av kommuner i Sveriges mest välskötta ekonomier.

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 65 poäng.

Information

Information är ett prioriterat område i Kävlinge kommun och arbetets inriktning styrs bland annat genom en informations- och kommunikationspolicy och en strategi. En central resurs består av kommunikatör, informatör och webbredaktör och det finns även kontaktpersoner inom förvaltningsdelarna.

Den massmediala bevakningen utgörs av lokaltidningen Kävlinge Nya samt Sydsvenskan och Skånska Dagbladet. Kommunen ger inte ut någon egen tidningen men köper regelbundet utrymme i Kävlinge Nya för att nå ut med information.

Den viktigaste informationskanalen är dock hemsidan som är medvetet utformad som nyhetsportal för att motsvara behov från såväl media som medborgare, vilket minskat behovet av pressmeddelanden. Kommunen mäter antalet besök på hemsidan för att verifiera att den efterfrågas och hemsidan är välbesökt. På hemsidan finns också information vad avser sammanträdestider, föredragningslistor, handlingar och protokoll som berör politiska möten. På grund av begränsade bestämmelser i personuppgiftslagen och sekretesslagen har kommunen dock valt att inte lägga ut socialnämndens och miljönämndens protokoll.

Hemsidan kompletteras med kommunguiden som är en broschyr där information om kommunen, och kontaktuppgifter till kommunens olika verksamheter, finns samlad. För hushåll utan dator finns publika sådana på exempelvis bibliotek, dagcentraler och kommunhus.

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

Medborgardialog och inflytande

Enligt tre övergripande delar i kommunens vision ska Kävlinge:

- vara en attraktiv boendekommun med balans mellan tätort och landsbygd
- förbättra förutsättningarna för att driva och starta företag
- ha en dialog med sina medborgare.

Dialog med Kävlingeborna är därmed ett prioriterat område för kommunens politiker, medarbetare och chefer.

Under rubriken Politik och påverkan finns bland annat information om hur Kävlinge styrs samt kontaktuppgifter till ansvariga politiker och de politiska partierna. Under rubriken "Så kan du påverka" har kommunen samlat och tydliggjort hur man som kommuninvånaren kan påverka det som händer i kommunen och möjligheterna till dialog. Ett exempel på samspel är då den övergripande visionen togs fram efter en omfattande dialogprocess med Kävlingeborna.

Vid vissa tillfällen anordnas öppna möten, medborgarmöten och samrådsmöten, där man som kommuninvånare kan träffa kommunens politiker för att diskutera aktuella frågor. Ett etablerat mötesforum mellan förtroendevalda och Kävlingebor är vår- och höstmarknaden. Medborgarpaneler har också prövats liksom ungdomsforum. Det finns ett opolitiskt medborgarråd i kommunen där den engagerade medborgaren kan ansluta sig till och ta ett rådgivande ansvar i kommunens utveckling. Är man under 25 år kan man även vara med i ungdomsrådet som ska fungera som en länk mellan kommunens ungdomar och politiker, men även uppmuntra unga människor att ta egna initiativ för att förbättra sin situation. Ungdomsrådet får även ett årligt anslag som man fritt förfogar över. Pensionärsrådet och handikapprådet är andra viktiga samrådsparter som har möjlighet att framföra synpunkter på den kommunala verksamhetens utformning och föreslå förändringar.

Om man har synpunkter eller klagomål eller vill lämna ett förslag som berör kommunens service går det att lämna via kommunens hanteringssystem "Åsikt Kävlinge".

Information om kommunens resultat

På hemsidans nyhetssida läggs en del resultat från undersökningar ut. Exempelvis förvaltningsrevisionen och brukarundersökningar. Men det finns ingen permanent plats på hemsidan där resultat som kan vara av intresse för medborgarna finns samlad.

Styrkor

- **Lättillgänglig information på hemsidan vad avser sammanträdestider, föredragningslistor, handlingar och protokoll som berör politiska möten. Dessutom följt upp besöksfrekvensen på hemsidan med gott resultat.**
- **Information och kommunikation är ett prioriterat område. Policy och strategi finns, liksom central resurs bestående av kommunikatör, informatör och webbredaktör. Dessutom kontaktpersoner på förvaltningsdelarna.**
- **Dialog med Kävlingeborna är ett prioriterat område i Visionen som för övrigt togs fram i dialog.**
- **Flera former för dialog och kontaktytor mellan förtroendevalda och Kävlingeborna ex. vid vår- och höstmarknader. Bra dialog med "Råden", medborgarpaneler, ungdomsforum etc.**
- **"Så kan du påverka" på hemsidan. Tydlig profil kring hur kommunen möter upp medborgarnas engagemang och intresse. Kanaler för dialog och inflytande.**
- **Reellt inflytande över budget - Ungdomsråd får anslag som man fritt förfogar över.**

Förbättringsområden

- **Uppföljning av Informationsstrategin.**
- **Fortsätta att utveckla och modernisera formerna och arenorna för dialog mellan förtroendevalda och Kävlingeborna. (Prioriterat område i Visionen)**
- **Resultatrubrik på hemsidan. Samla och synliggör resultat som kan vara av intresse för Kävlingeborna. Även resultatjämförelser som gör att Kävlingeborna kan relatera vad kommunen presterar i förhållande till andra kommuner.**

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 62,5 poäng.

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 Kävlinges vision och övergripande mål, som bland annat återfinns i budgetdokumentet, uttrycks Kävlingebon som ett viktigt perspektiv och fokusområde. Till fokusområdet Kävlingebon är ett antal framgångsfaktorer kopplade varav ett är ”God kvalitet” vilket betonar värden som bemötande, kvalitet och service. Detta utgör den övergripande styrsignalen. Nöjdheten ska sedan följas upp genom medborgarundersökningen och redovisas genom två indikatormått.

Brukarfokuset och områden som berör exempelvis bemötande, tillgänglighet och inflytande konkretiseras vidare på nämnd- och förvaltningsnivå. Exempelvis har Socialnämnden värdegrund som ett balanserat styrkort.

Aktiviteter som stöder brukarfokuset är exempelvis synpunktssystemet ”Åsikt Kävlinge” samt brukarundersökningar.

Information om servicen i kommunen

Kävlinges hemsida är som tidigare nämnts den viktigaste kanalen för att föra ut information. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika detaljeringsgrad och det finns en utvecklingspotential i att likrikta och fylla på med information utifrån vad som är viktig information för medborgare, brukare och brukarföreträdare. Skolan har kommit lite längre i förhållande till exempelvis boenden för äldre och funktionshindrade. Kommunguiden är som nämnts tidigare den samlade broschyren som beskriver serviceorganisationens enheter.

Vad avser E-tjänster så har Kävlinge samlat dessa inom förskola & skola. Man kan ansöka om plats bara man har e-postadress och genom ett användarnamn och lösenord kan man logga in och se sitt barns placering samt få tillgång till att ändra inkomst eller säga upp platsen och mycket mer. Användarnamn och lösenord får man automatiskt via posten om man har barn i Kävlinge kommuns barnomsorg eller ansöker om plats i kommunens barnomsorg. Ett utvecklingsområde kan vara att samla samtliga e-tjänster under en rubrik för att göra dessa mer tillgängliga.

Ett annat viktigt servicestöd kan vara medborgarkontor eller likande och för närvarande diskuteras denna fråga i kommunen. Tidigare fanns ett informationskontor i Löddeköpinge "Information Kävlinge" men den verksamheten har lagts ned. Däremot har enheter som hanterar vissa sociala behov och frågor samt bygglovsärenden även öppet på kvällstid vissa dagar.

Valfrihet

När det gäller val av utförare av service gäller i princip närhetsprincipen inom kommunens skolor. Men det går att ha ett avvikande önskemål. Så långt möjligt, med hänsyn tagen till platstillgång, tillgodoses även önskemål om att få plats på exempelvis äldreboende. Under 2010 kommer kommunen göra det möjligt för den enskilde att välja vem som ska utföra servicetjänster (städ, tvätt och inköp), när det gäller hemvården i Kävlinge. För övrigt finns få alternativa utförare av service i kommunen.

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 redovisas ibland på hemsidan, men det finns dock utrymme att förtydliga och utveckla resultatens koppling till styrning och utvecklingsarbete med fokus på analys, rapportering och åtgärder. Socialtjänsten och kultur (inom ramarna för Qualis) systematiska arbete är goda exempel.

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 och dialog med grupper som företräder brukare.

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 att 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 som tidigare nämnts lämna dessa till "Åsikt Kävlinge". Åsikterna kan lämnas direkt i ett formulär på hemsidan eller via svarskort, e-post, brev, fax eller muntligen. Svarskorten, med svarspost, finns på kommunens bibliotek, i kommunhusets reception samt på respektive serviceenhet. Det går också bra att skriva ett vanligt brev och alla anställda i Kävlinge kommun ska ta emot muntliga åsikter som noteras och skickas vidare till berörd handläggare.

Utbildning i bemötande

På förvaltningsnivå finns flera exempel på utbildningar och andra aktiviteter för att ge anställda vägledning och stöd i att hålla fokus på en av de mest kvalitativa aspekterna inom den kommunala servicen. Vid introduktion av nyanställda läggs också viss vikt vid att betona kvalitetsaspekter som bemötande och förhållningssätt.

Styrkor

- **Perspektivet Kävlingebon och framgångsfaktorn "God kvalitet" – Brukarfokuserad styrsignal.**
- **Brukarfokusen betonas i hög utsträckning på förvaltningsnivå. Ex. i socialtjänstens styrkort värdegrund och kvalitetsgarantier.**
- **Andra viktiga aktiviteter som stöder fokusen och brukarens ställning är exempelvis Åsikt Kävlinge, dialogen med brukargrupper samt brukar- och medborgarundersökningar.**
- **Socialtjänsten och kulturs arbete med brukarundersökningar.**

Förbättringsområden

- **Följ upp indikatorerna kopplade till "God kvalitet" genom brukarundersökningarna istället för genom medborgarundersökningarna. (Medborgare kan ha svårt att värdera service de inte tar del av)**
- **Utveckla och likrikta befintliga verktyg och aktiviteter som stöder brukarfokusen ex. brukarundersökningar och Åsikt Kävlinge. Utveckla resultatens strategiska betydelse. (Stärk ex. analys samt redovisning i årsrapport.)**
- **Förtydliga serviceandan som kommunen vill stå för samt betydelsen av denna. Använd vid rekrytering, introduktion och i utbildning som omfattar alla anställda. (Gemensam värdegrund?)**
- **Centralt belöna/uppmärksamma och synliggör verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda.**
- **Samla E-tjänster på hemsidan.**
- **Fortsätt utveckla informationen om serviceenheterna på hemsidan. (Inriktning, resultat, miljö etc.)**

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 (förvaltningsdelarna). 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 respektingivande 80,5 poäng.

Kävlinges styrmodell

För styrningen i Kävlinge kommun finns följande huvudprinciper och fokusområden;

- God ekonomisk hushållning - tillgängliga resurser är ram för möjlig verksamhet och tilldelad ram skall hållas
- Helhetssyn och koncernnytta - Kävlinge kommuns bästa är överordnat enskilda verksamheters och bolags behov och önskemål
- Dialog och kontrakt – styrningen sker genom dialog på olika nivåer i organisation kring resurser, mål och uppdrag. Överenskommelserna utformas i kontrakt mellan de olika nivåerna.
- Balans mellan central styrning och decentral ledning - att det finns tydliga och enkla mål, ramar och värderingar för chefer att agera efter och att ansvar och befogenheter delegeras till mest effektiva nivå.

Kommunfullmäktige har antagit visionen ”Kävlinge – med segel mot framtiden” som har en tagits fram i samverkan och dialog med medborgare, råd och har även en tvärpolitisk förankring. Kommunen betonar att visionen har ett styrinnehåll och inte ska tolkas som en slogan.

Med visionen som utgångspunkt har fyra kommunövergripande mål, som kommunfullmäktige fastställer arbetats fram utifrån perspektiven *Kävlingebon*, *utveckling*, *medarbetaren* och *ekonomi*. De olika perspektiven är centrala för processen, resultatet och uppföljningen.

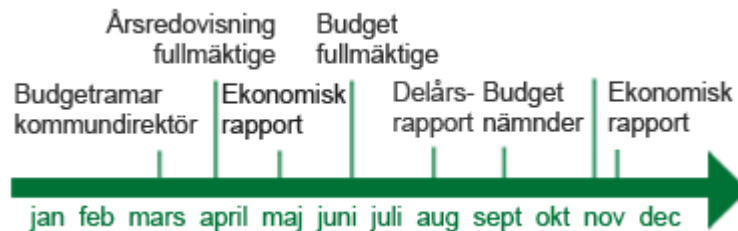
För att konkretisera de fyra kommunövergripande målen har ett antal framgångsfaktorer identifierats. Graden av måluppfyllelse för de olika framgångsfaktorerna stäms av regelbundet mot ett antal indikatorer som ska vara: Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska och Tidsatta.

Indikatorerna är i många fall av strävans karaktär och uttrycker förväntat resultat under tidsperioden 2010–2014. Till de kommunövergripande målen kopplas en nämndsplan som stöd för den löpande uppföljningen och för att säkerställa att målen förverkligas. Dessa två nivåer anger vad som ska utföras och när i tiden.

I respektive förvaltningsdels verksamhetsplaner framgår hur måluppfyllelse ska uppnås och respektive nämndsansvarig chef skriver kontrakt med enhetscheferna kring deras uppdrag och måluppfyllelse.

Sammanfattningsvis har Kävlinge fastlagt och implementerat en styrmodell som innehåller en tydlig målkedja med fokus på, för en svensk kommun centrala, perspektiv. Styrsignalerna efterlevs och går att följa ned på verksamhetsplansnivå. Inom socialnämnden i form av balanserade styrkort. Processen att ta fram mål sker för övrigt i samverkan mellan politiker och tjänstemän och dialogprocessen betonades vid intervjuerna.

Ekonomiprocessen - Tidplan



Budgetbeslutet tas av kommunfullmäktige i juni månad. På detta sätt ges nämnderna mer tid för internbudgetarbete och möjliggör att eventuella verksamhetsanpassningar kan genomföras redan före årsskiftet. På tidsaxeln ovan illustreras ekonomiprocessen. Nedan följer en beskrivning av punkterna på tidsaxeln samt en beskrivning av andra viktiga ekonomiska händelser under året.

Januari Budgetarbetet inleds där förvaltningsledningsgruppen diskuterar budgetförutsättningar, övergripande och strategiska mål, uppdrag till nämnderna, finansiella mål, investeringar och ramar för 2010-2012.

Februari Olika budgetdialoger med diskussioner kring budgetförutsättningar, övergripande och strategiska mål, uppdrag till nämnderna, finansiella mål, investeringar och ramar för 2010-2012. En ordförandeträff, en träff där förvaltningsledningsgruppen diskuterar med ekonomer och en presidie- och förvaltningsledningsträff.

Mars Kommunstyrelsen informeras om Årets resultat vad avser föregående år. Efter ytterligare dialogmöte presenterar kommundirektören sitt förslag till arbetsramar och investeringsutrymme med motivering kring prioriteringar.

April Kommundirektörens slutliga förslag till arbetsramar presenteras. Därefter påbörjar nämnder/styrelser och förvaltningen verksamhetsplanerings och budgetarbetet som sedan pågår till juni då fullmäktige fastställer budgeten. Nämnderna fattar beslut om eventuella taxeförändringar och exploateringsbudget. Kommunstyrelsen som ansvarar för årsredovisningens upprättande fattar beslut om denna och därmed är Kävlings kommunens bokslut klart.

Kommunfullmäktige fastställer årsredovisningen. Beslut tas om kommunstyrelsen ska beviljas ansvarsfrihet. Presidierna för KS och nämnderna, förvaltningsledningsgrupp och fackliga organisationer har budgetöverläggningar där det ekonomiska läget och nämndernas syn på kommundirektörens förslag och arbetsramar inklusive mål behandlas.

Maj KS beredning behandlar budgetförslaget. Kommunstyrelsen beslutar om budget och skattesats för nästkommande år och KELP för de två därpå följande åren. Kommunstyrelsen beslutar om uppföljning för årets första tre månader (uppföljning per 31 mars).

Juni Kommunfullmäktige beslutar om budget och skattesats för nästkommande år och KELP* för de två därpå följande åren. Från juni till september arbetar nämnderna med att ta fram verksamhetsplan, mätbara mål, fördela resurser, ta fram kontrakt till resultatansvariga och en intern kontrollplan.

Augusti Kommunstyrelsen beslutar om delårsrapport för årets första sex månader (delårsrapport per 30 juni).

September Kommunfullmäktige fastställer delårsrapport per 30 juni. Nämnderna har MBL-förhandling med de fackliga organisationerna om nämndernas budget samt beslutar om sina budgetar och verksamhetsplaner.

Oktober Kontrakt skrivs med resultatansvariga som har resursfördelning. Kommunstyrelsen beslutar om ekonomisk rapport per 30 september.

Uppföljning och rapportering till central politisk nivå

En viktig del i styrningen och kontrollen av ekonomin och verksamhet är de uppföljningar och prognoser som genomförs och redovisas under löpande år.

För att tydliggöra resultat, avvikelsehantering och ansvarsfördelning har Kävlinge en kontinuerlig rapportering till kommunfullmäktige genom att två uppföljningar görs årligen samt ett halvårsbokslut och ett årsbokslut.

Kommunstyrelsen och nämnderna följer kontinuerligt under året upp utvecklingen av ekonomi och verksamhet, kommunstyrelsen för helheten och nämnderna för sina verksamheter. Särskilda anvisningar för uppföljning och delårsrapport tas fram av ekonomienheten. Uppföljning och delårsrapport består av både en ekonomisk- och en verksamhetsanalys. Nämndsansvarigchef ansvarar för att upprätta interna rutiner för nämndens uppföljning av ansvarsenheternas resultat och eventuella åtgärdsplaner. Detta kan innebära att nämnden, om situationen kräver det, har ytterligare uppföljningar. Uppföljning upprättas per den 31 mars och 30 september och beslutas i kommunstyrelsen månaden efter. Delårsrapporten har samma struktur som årsredovisningen men med lägre detaljeringsgrad och upprättas per den 30 juni och beslutas i kommunfullmäktige senast i september. Bedöms det uppstå negativa resultat i prognoserna skall ansvarig chef presentera åtgärdsförslag som innebär att verksamheten håller sig inom tilldelade ramar. Dessa åtgärder skall sedan följas upp under året. Är det negativa resultatet för nämnden större än 0,5 % av nämndens nettobudget så ska åtgärderna rapporteras till kommunstyrelsen och följas upp tillsammans med övrig rapportering. Uppstår inom nämnden ett större negativt resultat mellan ordinarie uppföljningar ska detta omedelbart meddelas kommunstyrelsen och även då med förslag på åtgärder för att begränsa det negativa resultatet.

Efter årets slut beslutar varje nämnd om verksamhetsberättelse för det gångna året med utvärdering av måluppfyllelse, analys av ekonomiskt utfall, personalekonomi samt i övrigt vad som anges i anvisningar från ekonomienheten. En bokslutskommuniké presenteras i kommunstyrelsen senast i mars månad och årsredovisningen fastställs av kommunfullmäktige senast i april månad.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Kävlinge 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 förvaltningen åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Kävlinge kommun har ett tydligt styr- och uppföljningssystem samt en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Styrprinciper, processer, uppföljning, rapportering samt ansvar och roller är tydligt reglerade i dokumentet "Ekonomiska styrprinciper". Ett dokument som är väl förankrat hos chefer och politiker.

Utvärderarnas uppfattning är även att det finns arenor för dialog där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för ett mer informellt informationsutbyte exempelvis genom kvartalsvisa träffar mellan ordförandegrupp och förvaltningschefsgroup samt mellan presidier och ledningsgrupper och gemensamma konferenser.

För att ha en kontakt med kärnverksamheten har politikerna i nämnderna olika system för att besöka serviceenheterna. Inom skolområdet besöker nämndspolitiker förskolor och skolor i så kallade "Kvalitetsbesök" där de träffar lärare, elever och föräldrar. Resultatet av besöken läggs ut på hemsidan. Socialnämnden har också en organiserad ordning för besök.

Kävlinge har olika program för utbildning av politiker. Centralt anordnas en 1 dagsutbildning med uppföljning och på nämnds nivå genomförs också utbildningar som varierar till omfattning och innehåll. Det sker naturligtvis också utbildning inom respektive partiorganisation.

Styrkor

- Tydlig politiskt engagemang och styrning i mål- och budgetprocessen. Dialogprocess betonas.
- Tydliga styrprinciper och sammanhållen mål- och styrkedja med indikatorer som speglar måluppfyllelse.
- Den löpande uppföljningen och rapporteringen från nämnd till central politisk nivå fungerar väl.
- Det råder förtroendefull anda mellan KF/KS och nämnder.
- Rollfördelning och delegationsordning mellan politiker och tjänstemän är tydlig och det finns mötestesarenor där man kan träffas för att diskutera aktuella frågor och utveckling.
- Ekonomisk kontroll och hushållning – Kävlinge kommun är ett gott exempel.

Förbättringsområden

- Utveckla resultatstyrningen, fortsatt utveckla indikatorerna och tydliggöra dess koppling till vision och mål.
- Balansera den ekonomiska fokusen med att än tydligare signalera ledningens förhållningssätt till mjukare värden ex. värderingsgrund, bemötande och tillgänglighet.
- Ytterligare förankra vision, övergripande mål och framgångsfaktorer bland medarbetarna 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 tvärssektoriellt 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 68,5 poäng.

Decentralisering och delegering

Kommunens ekonomiska enheter kan delas upp i tre olika ansvarsenheter. Kostnadsenheter ansvarar för den totala nettokostnaden. Dessa enheter kan närmast jämföras med en anslagsstyrd verksamhet som får ett givet kommunbidrag (anslag) per år till att bedriva verksamhet för. Resultatenheter bär ansvaret när det gäller skillnaden mellan intäkter och kostnader, det vill säga resultatet och avser en enhet vars intäkter är direkt beroende av de prestationer som utförs. Balansräkningsenheter bär ansvaret som förutom resultatet även omfattar tillgångar och skulder och det är framförallt verksamheter som är affärsdrivande eller har mera omfattande anläggningstillgångar.

Graden av delegerat ansvar till enhetsnivån är hög i kommunen, både beträffande ekonomi-, verksamhets- och personalfrågor. Budgetansvariga chefer har stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutade ramar. När det gäller friheten att disponera överskott finns ett särskilt regelsystem för detta. Regelsystemet ger en möjlighet att ta med sig överskott mellan 10 och 50 % av det totala överskottet. Det varierar således. Överskottet ska för övrigt användas inom två år och enheter med underskott ska uppnå balans inom samma period.

På resultatenhetschefsnivå har man i princip även rätt att själva rekrytera personal liksom rätt att inrätta och eventuellt avveckla olika befattningar. Men ansvaret skiftar lite mellan förvaltningsdelarna. Detta gäller även friheten att företa organisatoriska förändringar. Vid intervjuerna framkom att det är kutym att informera och ha dialog med nämnden vid större förändringar trots att ansvaret ligger på chefsnivå.

Samarbete över gränser

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

Kommunen vill främja tvärsektoriellt samarbete och projektarbete och som stöd för detta har man inrättat en Projekt- och analysenhet. Den drivs som en resultatenhet dvs. enhetens kostnader ska täckas av intäkter från beställarna. Enheten driver sina uppdrag i projektform eller i andra överenskomna former. Projekten drivs av personal från Projekt- och analysenheten tillsammans med annan personal från kommunen eller då behov finns även med externt konsultstöd i en tillfälligt tillsatt projektgrupp. Samarbetet och projekten är samlade på Intranätet i form av en projektbank och är väl beskrivna.

Kommunen har också tagit fram en mall som ska användas när arbete i projektform påbörjas. Mallen är inte känd av alla medarbetare.

Här följer några exempel på pågående interna samverkansprojekt i Kävlinge som drivs i samverkan mellan några av kommunens olika verksamheter:

- Klimatcoacher
- Integration av nyanlända flyktingar
- Rubinen, riktad verksamhet kring problem ungdomar
- Ensamkommande flykting barn

Exempel på extern samverkan:

- 4 Yes. Omfattande och bred strategisk och operativ samverkan mellan kommunerna Kävlinge, Lomma, Staffanstorp och Svedala. Gott exempel.
- Gemensam IT-driftsorganisation, GIS-samarbete, gemensamt lönesystem med Staffanstorp
- Gränslösa möjligheter. Samverkan i Kävlinge kommun för barn, ungdomar med Region Skåne och polisen.
- De tre kommunerna Landskrona, Kävlinge och Svalöv driver sedan 1992 ett gemensamt gymnasieförbund. Gymnasieförbundet erbjuder 14 gymnasieprogram och gymnasiesärskola fördelade på sju självständiga skolor i de tre kommunerna. Kävlinge kommun har dock begärt utträde ur gymnasieförbundet.
- Räddningstjänsten Syd är ett kommunalförbund med kommunerna Burlöv, Eslöv, Kävlinge, Lund och Malmö.

Det finns även flera exempel på enheter som tar initiativ till att skaffa sig extrainkomster för att vidga den finansiella ramen för verksamheten. EU och statliga stimulansbidrag är två vanliga bidragskällor. Medel och eventuellt överskott hanteras av respektive enhet.

Ledning i förvaltningen

De nämndsansvariga cheferna är tillsvidareanställda med några få undantag som har kvar förordnande. En allmän form av "förväntningsdokument" är upprättat men är inte individuellt anpassade. Kontrakt med enhetscheferna upprättas av de nämndsansvariga cheferna och innehåller förväntningar om agerande avseende ekonomi, arbetsmiljö och att vara ett "ansikte utåt". När chefer på denna nivå avslutar sina uppdrag skrivs nya individuella kontrakt. Utvärderingar av ledarskapet sker genom utvecklingssamtalen. Någon form av bonus knuten till goda chefsprestationer förekommer inte utöver att det goda individuella ledarskapet belönas genom lönesättning. Tidigare fanns en form av bonussystem knutet till en verksamhet, en intraprenad inom äldreomsorgen.

Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell. Ledningskedjan är samspelt och uppbyggd för att kunna sprida information om och diskutera mål, uppdrag, ansvar, etc. med alla chefer i organisationen. Varje nämndsansvarig chef har etablerat kontinuerliga möten med underordnade chefer och gör också besök på enheterna även om formen och rutinerna varierar bland annat beroende antal underställda och hur många chefsnivåer det finns inom förvaltningsdelen.

Kommunens krisstöd om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetsituation utgörs av i huvudsak av närmaste chef, kollegor, företagshälsovård, extern handledning samt stöd från den centrala personal- och ekonomifunktionen. De senare är för övrigt mycket uppskattade stödresurser i vardagen, vilket bland annat framkom vid intervjuerna med enhetschefer. Enhetschefsgruppen som för övrigt, enhetligt, gav uttryckt för att arbetsbelastningen är hög. Vid sidan av chefs- och ledningsuppdraget har dessa ett omfattande administrativt uppdrag och behovet av support, processtöd och modern teknik är avgörande om båda dessa uppdrag ska kunna hanteras. Mot bakgrund av tidigare genomförda utvärderingar är detta inget unikt för Kävlinge utan en nationell fråga och angelägenhet.

Styrkor

- **En hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på resultatenhetsnivå.**
- **Många exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer. Ex. 4 Yes, samt GIS, gemensam nämnd, lönesystem och IT-drift med Staffanstorp.**
- **Projekt- och analysenheten.**
- **Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå. (Information, dialog och samverkan)**
- **Väl uppbyggt centralt stöd (ekonomi och personal) för chefer.**

Förbättringsområden

- **Tvärsektorielt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men inte lika ofta utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar. Sprid mallen.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från uppföljning av ledarskapet.**
- **Enhetscheferna hårt belastade, inte minst med administrativa åtaganden. Viktigt med support, processtöd och modern teknik för att uppdraget ska kunna hanteras.**

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 det goda resultatet 78 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet på nämndsnivå

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. Kävlinges styrmodell skapar sådana förutsättningar.

Rapporter om ekonomiska resultat redovisas månatligen från enhet och förvaltning till nämnd. Det finns ett system som möjliggör löpande uppföljning av resursförbrukning som både politiker och tjänstemän har tillgång till. I dagsläget innehåller det ekonomi- och PA-information men framöver kommer även information och resultat från verksamhet och produktion lyftas in.

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. Nämndsansvarigchef ansvarar för att upprätta interna rutiner för nämndens uppföljning av ansvarsenheternas resultat och eventuella åtgärdsplaner. Detta kan innebära att nämnden, om situationen kräver det, har ytterligare uppföljningar. Uppföljning upprättas per den 31 mars och 30 september och beslutas i kommunstyrelsen månaden efter. Delårsrapporten har samma struktur som årsredovisningen men med lägre detaljeringsgrad och upprättas per den 30 juni och beslutas i kommunfullmäktige senast i september. Bedöms det uppstå negativa resultat i prognoserna skall ansvarig chef presentera åtgärdsförslag som innebär att verksamheten håller sig inom tilldelade ramar. Dessa åtgärder skall sedan följas upp under året. Är det negativa resultatet för nämnden större än 0,5 % av nämndens nettobudget så ska åtgärderna rapporteras till kommunstyrelsen och följas upp tillsammans med övrig rapportering. Uppstår inom nämnden ett större negativt resultat mellan ordinarie uppföljningar ska detta omedelbart meddelas kommunstyrelsen och även då med förslag på åtgärder för att begränsa det negativa resultatet.

Det finns en tradition av positiv ”stränghet” kring att budgetramen ska vara i balans och vid rapporterad avvikelse påbörjas omedelbart ett åtgärdsarbete. Underskott tas med till nästkommande år och balans ska uppnås inom två år.

Den centrala ekonomifunktionen som lyder under Kommunkansliet kompletteras med fyra nämndsekonomer. Deras uppdrag är inte bara att bevaka ekonomi utan även verksamhet och relationerna där emellan, kostnad och kvalitet.

Avrapportering av projekt

Som nämnts tidigare under område 4 så finns det många exempel på tvärssektoriell samverkan mellan förvaltningsdelarna och enheter i kommunen samt med externa organisationer.

De projekt där Projekt- och analysenheten är involverade är väl dokumenterade och gången kring redovisning och rapportering är tydlig. Det är inte alltid lika enkelt att via dokumentationen få en tydlig bild av vad övriga projekt lett till för resultat i förhållande till insatta resurser och hur rapporteringen till politisk nivå sker. Det finns dock undantag och även om dokumentationen ibland brister tycks regeln ändå vara att projekt och tvärssektoriellt samarbete tas upp i diskussion med förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt eller muntligt till nämnd.

Men det finns som sagt utrymme att i större utsträckning beskriva budget, nedlagd arbetstid och projektledaransvar för att enklare kunna följa upp resultat i förhållande till arbetsinsats. Detta för att skapa ett bra underlag för uppföljning och rapportering.

Budgetering

Med utgångspunkt från kommunens visioner och mål, föregående års resultat, nya förutsättningar samt det beräknade finansiella utrymmet så förs en dialog mellan presidierna och förvaltningsdelarna. Dialogen fångar upp politiska prioriteringar, volym- och verksamhetsförändringar samt investeringsbehov inom respektive nämnd. Efter dessa dialogträffar beslutar kommundirektören om arbetsramar för nämnderna.

Kommunfullmäktige gör de slutliga politiska prioriteringarna och beslutar i juni månad om skattesats, budgetramar för drift och investeringar, taxor och avgifter samt ger nämnderna direktiv och uppdrag. Styrelsen och nämnderna utarbetar med utgångspunkt från kommunfullmäktiges beslut nämndsplaner som beslutas i nämnden under september månad. Respektive chefs internbudgetar ska vara klara senast i november och då ska även kontrakt vara upprättade mellan nämndsansvarig chef och avdelnings-/enhetschef. Se även tidplanen för ekonomiprocessen under område 3.

Resursfördelningen bygger i huvudsak på volymförändringar, det vill säga förändringar av demografin i kommunen och utgår från den kommungemensamma befolkningsprognosen. På nämnds nivå ska resursfördelning användas inom områdena fritidshem, för-, grund-, och gymnasieskola, äldre- och handikappomsorg men även inom de verksamhetsområden där nämnden bedömer det lämpligt. Grundprincipen är att samtliga kostnader ska följa individen och om kostnader undantas ska skälen för sådant ställningstagande beskrivas. Modellen sägs vara kostnadsneutral jämfört med tidigare system för resurstilldelning. Nämnderna ansvarar för att ta fram en modell där utgångspunkten är att resurserna fördelas direkt från nämnd/nämndansvarig chef till enhetschef och baseras på prestationer. Detta för att tydliggöra sambandet mellan uppdraget, resurserna och ansvaret för verksamheten.

För övrigt så köps och säljs tjänster i relativt stor utsträckning i kommunen exempelvis kost, bastjänster inom IT, fastigheter och de interna projektkonsulterna.

Styrkor

- **Etablerad uppföljning, rapportering och kontrollanda vad avser ekonomi (gott exempel). Men även löpande verksamhetsrapporteringen under utveckling.**
- **Sammantaget funktionell och innehållsrik rapportering till nämnd.**
- **Funktionellt avvikelshanteringssystem.**
- **Gemensam projektmall som reglerar projektarbete.**

Förbättringsområden

- **Fortsätt utveckla den löpande rapporteringen av kvalitativa resultat (kvalitetsindikatorerna) som komplement till redovisning av volymer och ekonomi.**
- **Fortsätt betona vikten av att projekt ska dokumenteras och rapporteras med fokus på mål och insats (aktivitet och kostnad) i förhållande till nytta.**
- **Stora krav på rapportering från verksamheten, vilket tar mycket tid/resurser i anspråk. Fortsätt arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig. (Administrativt stöd, moderna 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 52 poäng.

Personalpolitisk strategi

Perspektivet medarbetaren är en de fyra kommunövergripande mål som kommunfullmäktige fastställt. Målet med perspektivet medarbetare är, enligt budgetdokumentet, att Kävlinge kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetent och engagerad personal, där människor växer och tar ansvar i en uppmuntrande miljö som främjar hälsa, effektivitet och resultat. För att konkretisera målet har fem framgångsfaktorer identifierats. Dessa är *Förståelse för uppdraget*, *Öppet förhållningssätt*, *Aktivt ledarskap*, *Tillvarata och utveckla kompetens* samt *Tydlig lönepolitik*. Mål och framgångsfaktorer följs upp genom medarbetarenkäten samt ett par etablerade nyckeltal kring sjuk- och frisknärvaro.

Detta innebär att den strategiska styrningen av personalpolitiska arbetets har stärkts och tydliggjorts i förhållande till tidigare budgetar. De tydligare styrdirektiven (gott exempel) och uppföljningen av mål och framgångsfaktorer blir intressant att följa framöver. Den övergripande målbilden är för övrigt kopplad till och hänger samman med ett personalpolitiskt styrdokument. Det personalpolitiska styrdokumentet innehåller även en konkret åtgärdslista.

Kompetensutveckling

För att säkerställa en god kvalitet på lång sikt, inom de olika verksamhetsområdena, krävs att kommunen arbetar strategiskt med kompetenskartläggning och kompetensförsörjning.

I Kävlings kommun är ”tillvarata och utveckla kompetens” ett prioriterat område genom att det är en av framgångsfaktorerna kopplade till det övergripande målet medarbetare. Framgångsfaktorn innebär att det ska finnas en tydlig strategi för kompetensförsörjning, där kompetensutveckling ses som en självklar investering. Detta kommer att följas upp genom medarbetarenkäten.

Idag sker kompetenskartläggningen i huvudsak på inom förvaltningsdelarna men inventeringar genomförs även på central nivå. Ett exempel på kartläggning genomfördes inom kultur där en brist på förskolelärare identifierades, vilket ledde till en utbildningsinsats riktad till barnskötare för att höja kompetensnivån. Kompetensutvecklingsplanen för kulturnämndens verksamheter är för övrigt ett gott exempel.

Vad avser personliga kompetensutvecklingsplaner upprättas exempelvis sådana för högre ledare och inomramarna för kommunens traineeprogram.

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.

I Kävlings kommun är ”tydlig lönepolitik” ett prioriterat område genom att det är en av framgångsfaktorerna kopplade till det övergripande målet medarbetare. Området kommer att följas upp genom medarbetarenkäten.

Kommunens lönepolitik bygger på att lönen ska vara individuell och differentierad och att ett antal lönekriterier är upprättade 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.

Utvärderarnas intryck är att kommunen genomför lokala lönesamtal och i huvudsak skapar förutsättningar för individuell lönesättning även om det fanns ett exempel på där traditionell kommuncentral förhandling genomfördes.

Arbetsmiljö och friskvård

I Kävlings kommun är ”öppet förhållningssätt” ett prioriterat område genom att det är en av framgångsfaktorerna kopplade till det övergripande målet medarbetare. Framgångsfaktorn omfattar arbetsmiljöperspektivet och kommer att följas upp genom kommande medarbetarenkät.

Kommunen har under flera år regelbundet följt upp arbetsmiljön. Bland annat genom enkätundersökningar.

Dessa har tidigare enbart riktats till chefer men kommer framöver även att omfatta samtliga medarbetare i en enhetlig undersökning. Inom vissa förvaltningsdelar/enheter har dock medarbetarna omfattas även tidigare. Det genomförs även arbetsplatsrelaterade skyddsronder av den fysiska och psykosociala miljön årligen.

För övrigt ska arbetsmiljöfrågan vara en stående punkt på de lokala arbetsplatsträffarna. Det finns en inrättad skyddskommitté och sjukfrånvaro samt hälsotal följs noggsamt och trenden är att hälsotalen ligger stabilt medan sjukfrånvaron minskar.

Kring friskvård har kommunen ett samarbete med Avonova företagshälsovård som bland annat erbjuder föreläsningar för personalen, i syfte att öka hälsa och välbefinnande. Inom kommunen finns hälsoinspiratörer, vilka ges kunskap och motivation genom företagshälsovårdens hälsopedagog, för att sedan inspirera andra medarbetare till aktiviteter och samtidigt vara en del i att skapa en hälsosam arbetsplats. Medarbetarna kan årligen även ansöka om ett friskvårdsbidrag på maximalt 600 kronor.

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.

I Kävlinge genomförs medarbetarsamtal regelbundet. I anslutning till medarbetarsamtalet ska en individuell utvecklingsplan upprättas. Täckningen av genomförda samtal och planer är svår att värdera på grund av att det inte följts upp. Enligt de fackliga företrädarna är socialtjänsten ett gott exempel vad avser upprättande av individuella utvecklingsplaner.

Ledarskap och medarbetarskap

I Kävlinge är "aktivt ledarskap" ett prioriterat område genom att det är en av framgångsfaktorerna kopplade till det övergripande målet medarbetare. Framgångsfaktorn kommer att följas upp genom medarbetarenkäten. Chefers ansvar i kommunen uttrycks i styrdokumentet "Förväntningar på Dig som chef" och där framgår att en chef i Kävlinge ska ha;

- en helhetssyn på Kävlinge kommuns verksamhet.
- ett tydligt arbetsgivaransvar, och genomföra såväl kommungemensamma som verksamhetsspecifika beslut.
- ansvar för att budgeten hålls samt att åtgärder och omprioriteringar genomförs, om det bedöms att underskott kan uppstå.

Kommunen genomför punktvisa ledarutvecklingsinsatser med varierande inriktning och omfattning. Det senaste ledarutvecklingsprogrammet för personalansvariga chefer påbörjades under hösten 2008 under ledning av GMI, Göteborg Management Institute. Som grund för utvecklingsprogrammet låg den gemensamma synen på ledarskapet i Kävlinge kommun. Vid intervjuerna framkom en varierande nöjdhet med utbildningen bland cheferna. Vissa förvaltningsdelar anordnar även egna chefsutbildningar om än i begränsad omfattning.

Inom ramarna för 4-Yes - samarbetet drivs även ett traineeprogram för blivande chefer tillsammans med samverkanskommunerna. Vardera kommunen får disponera 5 platser och lönen betalas av verksamheten, men övriga kostnader tas centralt. Utbildningen är uppskattad och resultatet pekar på att 4 av 5 personer som genomfört programmet går in i en ledande befattning.

Kommunen arrangerar för övrigt årligen återkommande träffar där chefer i kommunen kan mötas samt ta del av och diskutera viktiga framtidsfrågor. Kvartalsvis hålls exempelvis morgonmöten för samtliga chefer, dessa är främst informativa.

Styrkor

- **Strategisk fokus på personalpolitiken genom perspektivet ”medarbetare” i de övergripande målen samt de fem tillhörande framgångsfaktorerna. (Gott exempel). Hänger dessutom ihop med det personalpolitiska styrdokumentet.**
- **Kommande medarbetarenkät kommer att omfatta samtliga arbetstagare. (Tidigare bara chefer)**
- **Trainee programmet - Fångar och vårdar ledarämnen med gott resultat.**
- **Socialtjänsten - Gott exempel vad avser upprättande av individuella utvecklingsplaner.**
- **Kompetensutvecklingsplanen för kulturnämndens verksamheter.**
- **Uppföljningen av sjuk- och hälsotal.**

Förbättringsområden

- **Följ upp perspektivet ”medarbetare” och framgångsfaktorerna.**
- **Följ upp personalpolitiska dokumentets åtgärdslista. Riskerar annars att bli ett livlöst dokument utan styrkraft.**
- **Följ upp täckningen av medarbetarsamtal och individuella kompetensutvecklingsplaner.**
- **Handlingsplaner som upprättas och anger vad som ska åtgärdas då brister inom arbetsmiljön upptäcks – Utveckla den övergripande sammanställningen och analysen, men även åtgärder, för att strategiskt kunna värdera resultatet.**
- **Förtydliga vad som ska känneteckna ett gott ledarskap i det personapolitiska programmet, följ upp kännetecknen och uppmärksamma goda ledarprestationer.**
- **De fackliga organisationerna och kommunen, båda parter bör framöver verka för en bättre dialog och ett bättre samverkans klimat.**

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 ärendebehandling, 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 och servicen. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Inom detta område uppnår kommunen 39 poäng.

Kvalitetsarbete i Kävlinge

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.

Kvalitetsarbetet i Kävlinge kommun är i hög grad decentraliserat och strategierna, systemen och resurserna återfinns främst inom förvaltningsdelarna och på enhetsnivå. Kultur arbetar exempelvis utifrån en modell som benämns Qualis och inom socialtjänsten används ett ISO inspirerat kvalitetssystem.

På temat kvalitetsstyrning finns exempelvis kvalitetsgarantier i vissa verksamhetsområden inom socialtjänsten. På temat uppföljning genomförs exempelvis brukarundersökningar och synpunktssystem finns. Men den fulla potentialen av dessa verktyg används inte i ett systematiskt kvalitetsarbete på kommunövergripande nivå. Vilket är synd eftersom brukarens röst bör värderas högt i frågor som exempelvis berör servicekvalitet, bemötande, inflytande och tillgänglighet.

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.

Kävlinge kommun jämför sina resultat framför allt i samverkan med 4-YES kommunerna, Lomma, Staffanstorps och Svedala samt inom ramarna för projekt Kommunens kvalitet i korthet. De finansiella analyserna och jämförelserna har tidigare dominerat men det finns även exempel på kvalitativa jämförelser, framför allt i det senare projektet, som används för att utveckla verksamhet och service.

Inom förvaltningsdelarna och på enhetsnivå pågår också ett omfattande samarbete och utbyte ofta i nätverksform för jämförelser och erfarenhetsutbyte, inte bara inom ramarna för 4-Yes samarbetet.

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 använda och en frihet att ompröva befintliga arbetsmetoder och rutiner.

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 en anda som är tillåtande. Det finns också fristående exempel på där enheter organiserar sig med fokus på att lösa problem och frigöra kreativitet exempelvis genom lokala utvecklingsgrupper.

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

IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera

Kommunen har ett Intranät som utgör ett funktionellt administrativt stöd för medarbetare och chefer.

Styrkor

- **Kvalitetsarbetet inom förvaltningsdelarna.**
- **Jämförelse och lärande för utveckling – Kommunen aktiv vad avser framför allt finansiella jämförelser.**
- **Tillåtande ”anda” kring att ompröva rådande arbetsätt och rutiner.**

Förbättringsområden

- **Utifrån framgångsfaktorn ”god kvalitet” utveckla en samsyn som strävar efter ett kommunövergripande förhållningssätt kring kvalitetsarbete.**
- **Jämförelse och lärande för utveckling - Det finns utrymme att utveckla användandet av resultatjämförelser av servicekvalitet med andra kommuner. Fokus i årsredovisning, publicera på hemsidan.**
- **Med enkel systematik arbeta för att stimulera och tillvarata alla medarbetares kreativitet för att utveckla och förbättra. Bygg vidare på den goda andan. Ta del av erfarenheterna från SKL's projekt ”Kommunal kreativitet” i samverkan med sex kommuner.**
- **Belöna och/eller uppmärksamma innovativa verksamheter, arbetsgrupper, enskilda anställda.**

Område 8 Kommunens 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 72 poäng.

Samverkan med förenings- och kulturliv i Kävlinge

Kulturplan anger mål för området fritid och kultur med mål även för olika verksamhetsgrenar som exempelvis bibliotek och musikskola. Inom kommunen ansvarar Fritid & Kultur för bibliotek, musikskola, barn- och allmäncultur, fritidsgårdar samt bad- och idrottsanläggningar. Man samordnar och utvecklar även ungdomsfrågor för att öka ungdomars inflytande och delaktighet i kommunen samt stödjer och samverkar med förenings- och kulturliv. Kommunens stöd till föreningarna lämnas främst till barn- och ungdomsverksamhet. Stödet består av anläggningar, kontanta bidrag samt information och gemensamma utbildningar. Kommunen stödjer exempelvis det lokala föreningslivet genom olika former av bidrag till drift och stöd i form av subventioneringar såsom exempelvis hyra av lokaler.

För att stödja ekonomiskt är även driften av vissa anläggningar utlagd på föreningar exempelvis en ridanläggning. Kommunen stöd till ideella krafter sker exempelvis genom samverkan med en volontärbyrå.

Det finns ett etablerat mötesforum där kommunen två gånger per år bjuder in alla föreningar till träff. Träffar med kultursektorn, utan föreningsförankring, sker individuellt under mindre formaliserade former. I Kulturnämnden delar årligen ut ett kulturpris och ett ledarstipendium som främst riktar sig till ledare inom idrottsföreningar. Man delar även ut kulturbidrag utifrån ett ansökningsförfarande.

Kommunen tar initiativ till eller medverkar vid lokala återkommande arrangemang exempelvis teaterdagar, musikarrangemanget ”Kävlinge vid ån”, Spelsommar aktiviteterna, höst och vårmärnader etc. Kommunen ger ut en kulturkatalog där verksamma kulturarbetare i kommunen samlats. Katalogen bygger på att alla som vill vara med själva skickar in uppgifter. Kulturkatalogen uppdateras kontinuerligt på hemsidan och ges ut i tryckt form en gång om året.

Näringslivssamverkan

Det finns idag ca 1 800 arbetsställen i kommunen. Närmare hälften är enskilda firmor och över 90 % har färre än fyra anställda. Det finns en handfull företag med fler än hundra personer. De sysselsättningsmässigt stora branscherna är handel, livsmedel och energi. Den stora tillväxten av småföretag återfinns främst inom handelssektorn på handelsplats Center Syd i Löddeköpinge.

I en av visionens tre övergripande delar anges att Kävlinge ska arbeta för att förbättra förutsättningarna för att driva och starta företag. I det övergripande budgetdokumentet är ett av målen ett attraktivt näringsklimat och målet följs upp genom ett par indikatorer. Enligt det näringspolitiska programmet anges även att kommunen ska ha som målsättningen att skapa ett bra företagsklimat i kommunen och regionen.

Kommunens Näringslivsenhet sköter det operativa arbetet och förutom den löpande dialogen finns etablerade mötesplatser mellan ledande politiker och tjänstemän från kommunen och det lokala näringslivet exempelvis frukostträffar och kommunalrådslunch. Kommunens service och samverkan med företag präglas i stor utsträckning av information och kommunikation med befintliga företag samt stöd till nyföretagande i mark- och lokalfrågor samt råd och tips kring hur man startar ett företag. ALMI Företagspartner Skåne och Kävlinge kommun anordnar även informationsträffar fyra gånger per år på kommunhuset i Kävlinge. Vid dessa träffar ges en översiktlig information om vad det innebär att starta och driva företag. Kommunens Lärcentrum riktar också regelbundna utbildnings- och informationsinsatser exempelvis på temat framgångsrik företagsamhet.

Kommunen har även en Företagslots som stöd för att underlätta handläggningen av ett ärende, där det exempelvis behövs tillstånd från olika förvaltningsdelar och handläggare. Företagslotsens uppgift är att guida företagaren genom det kommunala systemet, informera om vilka blanketter som ska fyllas i och se till att man kommer i kontakt med rätt handläggare.

Kommunen delar sedan flera år tillbaka ut en utmärkelse till årets företagare. Priset delas ut av kommunstyrelsens ordförande.

Av Sveriges 290 kommuner ligger Kävlinge kommun på en 28:e plats i den senaste rankingen från Svenskt Näringsliv.

Internationella kontakter

Kommunfullmäktige har antagit en strategi för kommunens internationella arbete. Syftet med strategin är att genom mål och inriktning klargöra hur det internationella arbetet ska bedrivas. Fokusområden under åren 2007-2010 är samarbete kring barn och unga samt kring näringslivsutveckling.

Varje förvaltningsdel ansvarar för uppföljning och kommunkansliet gör en årlig sammanställning av resultatet. På hemsidan redovisas aktuella större projekt både regionala och internationella. Några aktuella projekt:

Internationella

Kultur i vården - Utvecklingsprojekt i nordisk äldreomsorg.

Ny nordisk mat - Samarbetsprojekt kring modern nordisk mat.

Ung och aktiv i Europa - Detta program är EU:s stöd till projekt på ungdomsområdet.

Urbact - Programmet ger stöd till lärande och erfarenhetsutbyte i stadsfrågor och stadsutveckling.

Marco Polo II - Detta program ska främja utvecklingen av ett effektivt och hållbart transportsystem.

Leonardo Da Vinci - Program med praktik och utbyte för elever, studenter, unga arbetstagare och utbildare som genomgår en yrkesutbildning och kompetensutveckling.

eTwinning - Program som hjälper lärare och elever i Europa att arbeta med internationalisering hemma på skolan.

Atlas - Program för samarbete och praktik över hela världen för förskolan, grundskolan, gymnasiet och vuxenutbildningen.

Comenius - En del av programmet för livslångt lärande som riktar sig mot skolområdet, från förskola till gymnasium.

Regionala

IBU-Öresund - Framtidsstrategier för Öresundsregionen.

Øresundsvandsamarbejdet - Vattenmiljöprojekt i Öresundsregionen.

Leader Lundadal - Utvecklingsprojekt för landsbygden.

Musikbroen - Samarbetsprojekt mellan musik- och kulturskolor i Öresundsregionen.

Sedan 1993 har Kävlinge kommun haft vänortssamarbete med Nowogard i Polen. Utbyte mellan Kävlinge och Nowogard sker främst inom politik, idrott, administration och facklig verksamhet. Alatskivi är kommunens vänort i Estland och samarbete har bland annat skett inom miljö, räddningstjänst, politik och administration och äldreomsorg

För övrigt är samarbetet inom Öresundsregionen omfattande och spännande och utvecklingen fortsätter.

Styrkor

- **Kommunens stöd och samarbete med kultur och föreningsliv.**
- **Kommunens samarbete med näringslivet. Dialogfokus, stödaktiviteter, mötesplatser och kanaler för samverkan.**
- **Internationella strategin. Internationell samordnarresurs. Hemsidan med projekt, länkar och strategi – Gott exempel.**
- **Samarbetet inom Öresundsregionen.**

Förbättringsområden

- **Uppföljning av strategier som reglerar kultur och föreningsliv, samverkan med näringslivet och internationell samverkan.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor								
Kävlinge 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	30	75%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4,5	45%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	24	60%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	14	70%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	11	55%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	8	40%	
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	15	75%	
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	15	75%	
				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	27	90%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	25,5	85%	
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	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	22,5	75%	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	15	75%	
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%	
				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	32	80%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	14	70%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	10	50%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	15	75%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	4	40%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	17	85%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	11	55%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	11	55%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	6	30%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28	70%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	7	35%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	8	40%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	14	70%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	3	15%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	14	70%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	60%				

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.