

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Lomma kommun

29-31 augusti 2007

### **Innehåll:**

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

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Josephine Härdin, Mora kommun

## 1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget 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. Svenska Kommunförbundet 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.

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

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.

De åtta 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. Till utpekade förbättringsom-

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## **2 Lomma kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Lomma**

Lomma kommun ligger strax norr om Malmö (ca 8 km) med Öresund som kommungräns åt väster. Närheten till Malmö/Lund och närhet till vatten har skapat attraktiva boendemiljöer och en positiv utveckling i kommunen. Befolkningsökningen var stor under 1960- och 1970-talen. I juni 2007 uppgick invånarantalet till cirka 20 000 invånare. I kommunen finns tre tätorter. Invånarantalet i Lomma är 9 300 st, Bjärred 8 900 st och i Flädie ca 200 st. Övriga invånare bor i byarna Fjellie, Önnerup, Lilla Lomma, Alnarp eller på landsbygden.

Närheten till Malmö och Lund innebär att utpendlingen är stor. 6 700 personer har sina arbetsplatser utanför kommunens gränser. Den största arbetsgivaren i kommunen är Lomma kommun med drygt 1 200 anställda. En annan stor arbetsgivare i kommunen är Alnarps lantbruksuniversitet med ca 400 anställda. I Lomma finns 1 800 registrerade företag, där enmans- och tvåmansföretag dominerar. Tjänstesektorn dominerar med många företag inom konsultverksamhet, handel och annan service. Lomma har den lägsta arbetslösheten i Skåne län. I kommunen var 1,7 % (årsskiftet 2006/2007) öppet arbetslösa. Motsvarande rikssnitt var 3,5 %.

Lomma har mycket goda kommunikationer. Motorvägen E 6 skär igenom kommunen. Bilfärd till Malmö eller Lund tar 10 minuter och med buss 20-40 minuter. Närhet till Malmö Sturups flygplats eller Kastrup i Köpenhamn ger även mycket goda internationella förbindelser.

Den kommunala utdebiteringen är år 2007 29,63 inklusive skatt till Region Skåne.

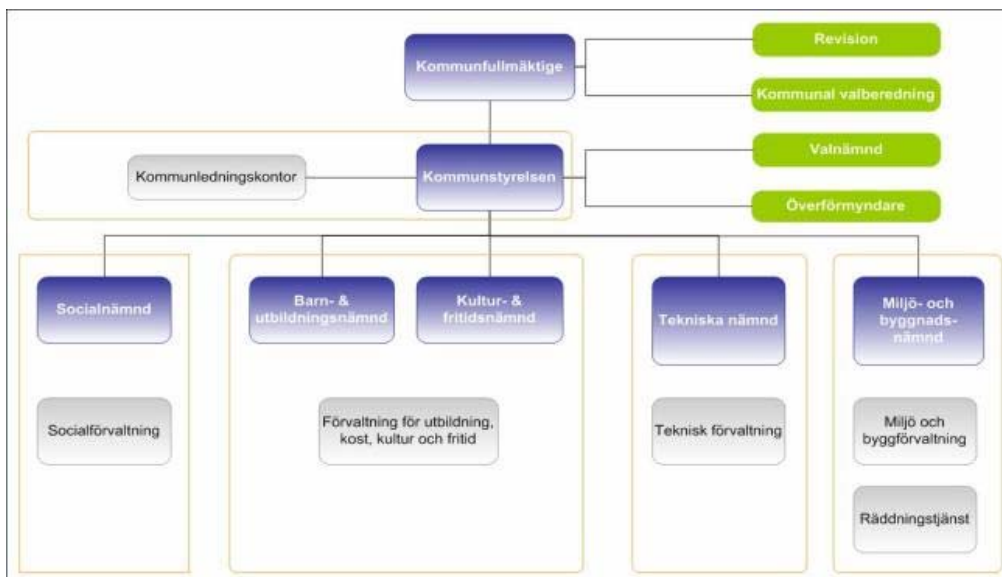
### **Kommunorganisationen**

Politiskt styr en borgerlig majoritet med Moderaterna som största parti i Lomma. Mandatfördelningen i Lomma ser ut enligt följande:

M	C	FP	KD	MP	S	SPI	SD
22	2	5	1	1	11	1	2

Kommunorganisationen i Lomma är traditionell med en nämnd – en förvaltning, förutom två undantag. Barn- och utbildningsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden ansvarar för verksamheten i en förvaltning – Förvaltningen för utbildning, kost kultur och fritid. Miljö- och byggnadsnämnden ansvarar för verksamheten i miljö- och byggförvaltningen samt den upphandlade räddningstjänsten. Ett övergripande ansvar för alla förvaltningar ligger hos kommunstyrelsen som till sin hjälp har ett kommunledningskontor med funktionerna ekonomi, IT, kansli, personal- och löner, planering och utredningar, upphandling, säkerhet, kommunstrategi och rehab.

## Lomma kommuns organisationsstruktur



(Bilden är hämtad från [www.lomma.se](http://www.lomma.se))

### Utvärderingen

Kommunkompassen bedömer inte verksamheternas kvalitet, utan kommunens sätt att styra och skapa förutsättningar för god service.

Utvärderingen av Lomma kommun genomfördes under tre dagar i augusti 2007 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett trettiotal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

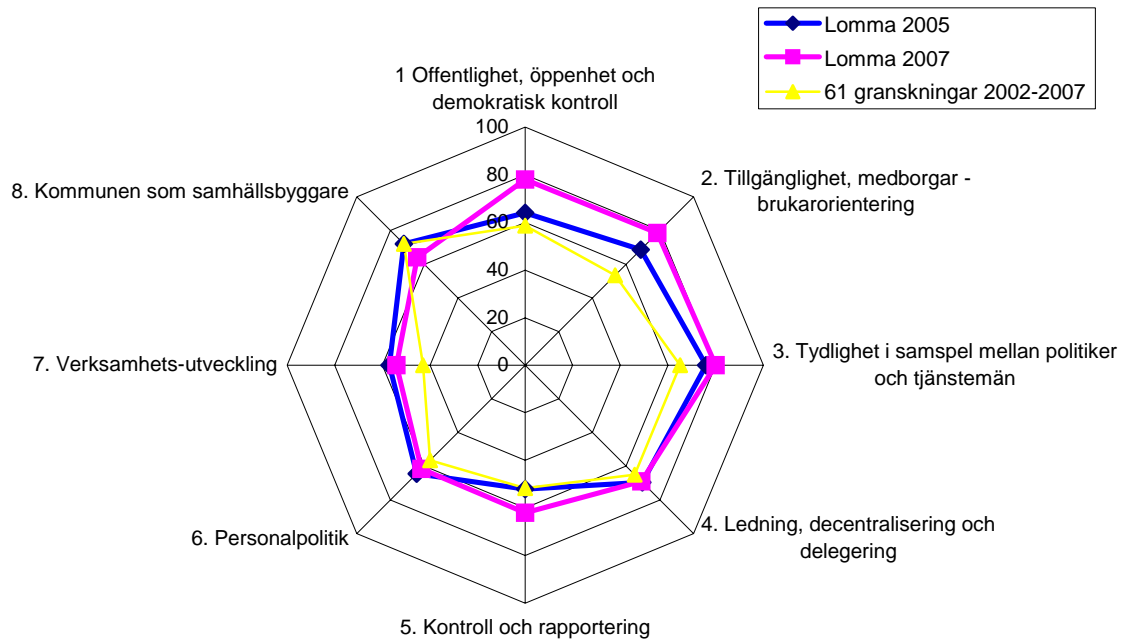
### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Lomma kommun 2007 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats samt Lommas utvärderingsresultat från 2005.

	<b>Lomma 2005</b>	<b>Lomma 2007</b>	<b>Medel 61 utvärde- ringar 2002-2007</b>
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	64	78	58,6
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	68,5	78,5	53,5
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	76	80	65,0
4. Ledning, decentralisering och delegering	69,5	69	65,1
5. Kontroll och rapportering	52	62	51,6
6. Personalpolitik	64,5	61,5	56,5
7. Verksamhetsutveckling	57	54	42,9
8. Kommunen som samhällsbyggare	72	64	72,0
<b>TOTALT</b>	<b>523,5</b>	<b>547</b>	<b>464,8</b>

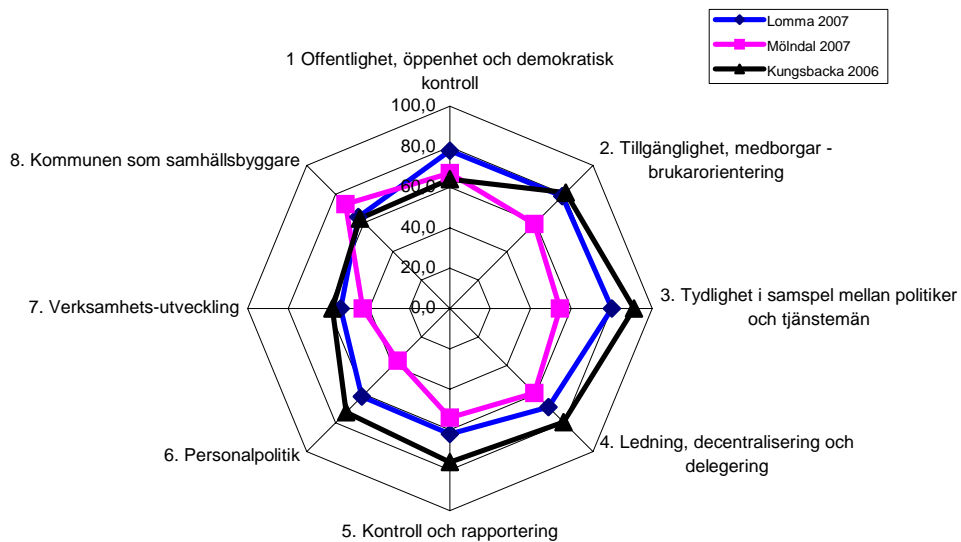
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Lommas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning jämfört med ett medelvärde för alla utvärderade kommuner.

### Kommunkompassen, jämförelse med medelvärdet av alla genomförda utvärderingar.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i cirka 50 svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa görs grafiskt nedan.

### Kommunkompassen, jämförelse tre kommuner



## Sammanfattning av utvärderingen

Lomma kommun har i sin andra utvärdering uppnått 547 poäng. Vid den första utvärderingen år 2005 var poängsumman 523,5. Medelvärdet var för de tjugo första svenska utvärderingarna 446 poäng, vilket efter 61 utvärderingar stigit till 465. Det stigande medelvärdet kan spåras i resultaten för de kommuner som gjort mer än en utvärdering. Kommuner som valt att upprepa granskningen efter att ha utvecklat förbättringsområden från tidigare utvärdering har höjt sina resultat.

Kommunkompassen tecknar en ögonblicksbild av Lomma, och tar vid poängvärderingen inte hänsyn till att kommunen har flera utvecklingsarbeten inom Kommunkompassens frågeområden under planering eller genomförande.

Det **politiska systemet** har starka sidor i kommunens många metoder att föra dialog med medborgarna, fungerande system för synpunktshantering och information om tjänsterna med hjälp av kvalitetsdeklarationer. Lomma har påbörjat arbetet med att utveckla sin målstyrning genom det nya Styr- & Kvalitetssystemet. Den fortsatta utvecklingen att realisera en tydlig målkedja baserad på styrning och uppföljning med hjälp av indikatorer är en strategisk utmaning. Fortsatt utveckling av informationen till invånarna med hjälp av webbplatsen är ett annat möjligt förbättringsområde.

**Kommunens förmedling av tjänster** understöds av kommunens gemensamma värdegrund och av kommunens goda samverkan och delegering mellan politiker och tjänstemän. Tjänsteproduktionen har stabila stödprocesser för planering och uppföljning. Det aktiva förbättringsarbetet syftar till att göra Lomma till en ännu bättre kommun för invånarna. Det utvecklingsarbete som bedrivs i projektform kunde förbättras genom en konsekvent och enhetlig planering och uppföljning.

**Kommunen som arbetsplats** är ett område med styrkor i metoder för individuell lönesättning, medarbetar- och lönesamtal samt kommungemensam medarbetarenkät – etablerade, och föremål för fortsatt utveckling. En kommungemensam ansats kring planering och uppföljning av kompetensutveckling samt tydligare chefsuppdrag kunde ytterligare förbättra arbetsgivarens insatser.

**Utvecklingen av lokalsamhället** har enligt granskningen sina starkaste sidor i stöd och samverkan med kulturen och näringslivet. Det stora förbättringsmöjligheterna finns inom det internationella arbetet, t ex som aktivering av kontakterna med vänorterna och stimulering av organisationens intresse för EU-projekt.

**Förändringar från föregående granskning.** Lomma har höjt sitt resultat med 23,5p mellan de två granskningarna. Område 1 har förbättrats, främst tack vare utveckling av medborgardialogen och förbättrad information på kommunens webbplats. Ökningen för område 2 kan främst tillskrivas att arbete som påbörjats vid förra granskningen fullföljts/utvecklats vidare: värdegrunder, synpunktshantering samt kvalitetsdeklarationer. Lommas målkedja har förenklats och gjorts tydligare, vilket bidragit till ökning inom område 3. Inom område 5 finns ett antal mindre poänghöjningar, t ex beroende på en liten observerad ökning i användandet av indikatorer. Inom område 6 samverkar en inom utvärderargruppen överenskommen skärpning av bedömningen med intrycket att den individuella lönesättningen ”satt sig” (+) och att regelbundenhet i medarbetarenkäten inte etablerats (-) till en liten sänkning. Poängen sjunker också inom område 7 beroende på skärpta kriterier, trots att kommunen ökat ambitionerna kring jämförelser och infångning av medarbetarnas idéer. Poängförslus-

ten inom område 8 beror till största delen på att Lommas internationella arbete har minskat.

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll**

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

#### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Lommabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete 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 lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet, kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

#### **Information**

Medborgare ställer idag stora krav på information, valfrihet, delaktighet och medbestämmande. För att svara upp mot behoven har Lomma kommun upprättat Medborgarforum på sin webbplats, en portal där invånarna finner olika sätt att komma i kontakt med sin kommun och information om utvalda arbetssätt och resultat. Med hjälp av datorn kan man också finna nämndernas sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll samt handlingar för kommunfullmäktige. Här finns en möjlighet till förbättring. Genom att öppna diariet mot medborgarna har t ex Östersund och Järfälla gjort samtliga handlingar tillgängliga för invånarna.

Hemsidan erbjuder också prenumeration på nyheter inom nio ämnesområden. Kommunen ger invånarna tillträde till Internet på de två biblioteken. Det kan vara ett förbättringsområde att finns fler samlingspunkter i kommunen där Internettillgång kan erbjudas.

Det är ännu inte vanligt att svenska kommuner direktsänder kommunfullmäktiges sammanträden i webb-TV som Lomma gör. Det går också att titta på de tre senaste sändningarna i efterhand. Här kan andra kommuner finna inspiration.



Kommuntidningen Lomma Aktuellt ges ut med fyra ordinarie nummer per år. Det årliga extranumret presenterar årsredovisningen i sammandrag. Kommunen har funnit att Lomma Aktuellt Extra är uppskattat av kommuninvånarna vid två utvärderingar. Årsredovisningens populärversion i sig och viljan att undersöka hur den tas emot visar en hög ambitionsnivå som också gjort Lomma till en inspirationskälla för andra kommuner. De tidningar som bevakar Lomma-området bjuds in till presskonferenser efter möten i kommunstyrelsen och vid speciella händelser. Pressmeddelanden sänds ut som e-post eller lämnas vid telefonsamtal. Samlad dokumentation över pressmeddelanden saknas, varför omfattningen inte studerats vid granskningen. Ett mer systematiskt arbete med pressmeddelanden är ett möjligt förbättringsområde.

### **Medborgarinflytande**

Lomma har satsat på att utveckla medborgardialogen. Webbplatsens Medborgarforum bjuder in till Lomma Panelen, där deltagare som anmält sitt intresse får lämna sina synpunkter i kommunala frågor. Lommaborna kan lämna förslag och synpunkter med hjälp av LUKAS, som beskrivs närmare nedan i område 2. Vid möten i Lomma Dialogen ges information i aktuella frågor och möjlighet till dialog med politiker och tjänstemän.

I den expanderande kommunen har detaljplaner och exploateringsfrågor fått en framträdande roll med prägel av kommunens satsning på dialog. Kring de större byggprojekten startas olika "råd", där hemsidan används som informationskanal och för dokumentation av välbesökta möten. Råd finns också inom skola och omsorg.

Medborgarna kan nå alla politiker med e-post. Kommunen har på ett föredömligt sätt lagt upp e-postadresser för alla förtroendevalda, så att posten går via kommunen och blir diarieförd. De politiker som önskar får posten utskrivet och hemskickat.

Sammantaget arbetar Lomma aktivt utöver den lagbundna dialogen för att få med invånarnas synpunkter i olika beslutsprocesser. Kommunen är redan en inspirationskälla för andra, men slår sig inte till ro. Webbplatsen ska bli mer brukarvänlig, "Plan för uppsökande verksamhet" ska komplettera kontaktvägarna genom att målgrupper för enskilda frågor definieras.

Kommunen bjuder dock inte in medborgarna i budgetprocessen, vilket kan vara ett förbättringsområde. Det finns ännu inte så många exempel i Sverige, men Stadsdelarna i Stockholm är goda exempel på medborgarpåverkan i budgetarbetet. Bromma och Skarpnäck är två stadsdelar som lämnar budgetförslaget på remiss till invånarna.

### **Rapportering av resultat till medborgarna**

Årsredovisningen finns på webbplatsen. Tillgängligheten kan ökas om sökfunktionen och webbassistenten Lovisa kan hitta redovisningen. En annan förbättring kan vara att förbättra möjligheten att värdera resultat genom att utöka mängden jämförelser mellan verksamheterna i årsredovisningen. En stor mängd jämförelsetal för personalområdet presenteras i skriften Hälsobokslut, som inte förmedlas till invånarna. Måluppfyllelse mot nämndsmålen presenteras i årsredovisningen, men kopplingen till övergripande mål och riktlinjer framgår inte. Förhållandet noteras som förbättringsområde i område 4.

Resultaten från Lommapanelen, LUKAS, medborgarenkät, jämförelser och externa utvärderingar presenteras inom webbplatsens Medborgarforum. Revisionens gransk-

ningsrapporter är också lätta att hitta på nätet. Rapportering av resultat från brukarundersökningar förekommer i liten omfattning och är därför ett förbättringsområde. Det pågår ett arbete att utveckla en kommungemensam standard för brukarundersökningar, ett verktyg är inköpt för hanteringen.

### **Sammanfattning område 1**

#### **Styrkor**

- Mångfacetterad satsning på dialog
- Lomma Aktuellt med populärversion av årsbokslut
- Kommunfullmäktige i webb-TV
- E-post till alla politiker

#### **Förbättringsområden**

- Systematiskt arbete med pressmeddelanden
- Kompletta handlingar på hemsidan
- Brukarundersökningar på hemsidan
- Publika datorer på fler ställen än bibliotek

## **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?

### **Allmänt**

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.

### **Brukaren/Medborgaren i centrum**

Politikerna har en genomtänkt arbetsfördelning, kommunfullmäktige och kommunstyrelsen svarar för medborgarperspektivet medan brukarperspektivet finns i facknämnderna. Lomma kommun har fastställt de fyra värdegrunderna öppenhet, ansvar, tydlighet och respekt. Värdegrunderna kommuniceras konsekvent inom organisationen bl.a. vid seminarier, i alla nya centrala dokument och på affischer som tryckts i

stor upplaga. På kommunens webbplats finns exempel på att enheter inom socialförvaltningen informerar om värdegrunderna till sina brukare. Det finns dock många enheter som inte nämner värdegrunderna på Internet, någon uttrycker en lokalt utformad värdegrund. Det kan vara ett förbättringsområde att göra värdegrunderna till en del i kommunens budskap om brukarorientering till invånarna, t.ex. som en del av Medborgarforum och en fast ruta i Lomma Aktuellt.

### **Information om serviceutbudet**

Kommunen informerar om sin service främst via webbplatsen och i många broschyrer. Nyinflyttade får ett kuvert "Välkommen till Lomma kommun" med många broschyrer. Den enhetliga layouten på trycksakerna signalerar till mottagaren att det är en sammanhållen organisation med samma mål och syfte som kommunicerar. Granskarna fann inte många exempel på anpassad information till svaga grupper, varför detta kan vara ett förbättringsområde.

Lomma förtydligar kommunens tjänster med hjälp av kvalitetsdeklarationer. Det aktiva förhållningssättet med utvärdering av deklARATIONERNA och fortlöpande utveckling av nya deklARATIONER har något att lära till kommuner där arbetet med kvalitetsdeklARATIONER (som kan ha olika beteckning i olika kommuner, t ex tjänstegarantier eller servicedeklarationer) kört fast.

Arbete med att göra webbplatsen mera överskådlig med nya tjänster pågick vid granskningen. Den nya versionen kommer att erbjuda personlig inloggning och äkta e-tjänster, t ex anmälan till barnomsorg. Vid granskningstillfället erbjöds ett antal blanketter för nedladdning och några bibliotekstjänster.

### **Valfrihet i serviceutbudet**

Det finns möjlighet att välja skola eller förskola med stöd av broschyr. Möjligheten att välja begränsas, framför allt inom förskolan, av hög efterfrågan. Lomma beviljar förskoleplacering i annan kommun om föräldrarna önskar. Kommunen har inte eget gymnasium, gymnasieelever kan välja mellan skolor i Malmö och Lund tack vare kommunernas samverkansavtal. Alternativa driftformer finns i fristående förskolor, en Montessoriskola och en entreprenör inom äldreomsorgen.

Brukare kan påverka sina kostnader genom tidbaserade taxor inom maxtaxan för förskola och äldreomsorg. Soptaxan innehåller val avseende egen kompostering och kärlets storlek.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar genomförs enligt uppgift inom de flesta verksamheterna, dock inte inom Miljö- och Bygghälsöförvaltningen. Inom Teknisk förvaltning, utbildning och Socialförvaltningen utom individ- och familjeomsorg är brukarundersökningarna regelbundna med varierande intervall. Brukarnas synpunkter om verksamheterna är väsentliga i en brukarorienterad verksamhet. Ökad systematik i brukarundersökningarna är ett förbättringsområde för Lomma. Ett spännande exempel är här Hammarö kommun som genomför liknande enkätundersökningar samtidigt för alla verksamheter vartannat år och därigenom har möjlighet att jämföra nöjdhet mellan verksamheter.

Dialog är ett nyckelord för Lomma kommun såsom framgått i område 1. I flera verksamheter avspeglas detta genom bruket av fokusgrupper som komplement till enkäter.

### **Synpunkter och klagomål**

Lomma har sedan 2005 etablerat LUKAS för att hantera medborgarnas synpunkter och klagomål. Webbplatsen erbjuder broschyrer för nedladdning, webblankett för synpunkter, redovisning av besvarade ärenden och statistik. LUKAS marknadsförs dessutom med tryckta broschyrer och i Lomma Aktuellt. Det finns rutiner för hantering av det som sänts in, hur det analyseras och rapporteras till politiken. Sammanställning av resultaten från LUKAS redovisas för medborgarna i Lomma Aktuellt Extra och på webbplatsen. LUKAS har utvecklats till att bli ett av de goda svenska exemplen på kommunövergripande hantering av synpunkter och klagomål.

### **Bemötande**

Värdegrunderna öppenhet, respekt, ansvar och tydlighet ingår i personalpolicyn. Den treåriga implementeringsprocessen Kulturreсан används ute i organisationen sedan 2005. Handläggarhäften och studiematerial för medarbetarna har utarbetats. Efter det första året gjordes en utvärdering av framstegstakten och vilka resultat som hade uppnåtts. Bemötande utifrån värdegrunderna ska enligt ”Anvisningar för lönesättning” påverka löneutvecklingen. Flera vägar att premiera gott bemötande kan vara ett förbättringsområde. Utmärkelsen ”Guldluren” i Karlskoga för god hantering av telefonservice är ett exempel på en okonventionell metod att belöna ett gott bemötande.

Vid intervjuerna framkom att verksamheterna arbetat på olika sätt med bemötandefrågan, både avseende inslagens inriktning och hur stor del av personalen som berörts. Granskarna kan inte bedöma hur detta stämmer överens med Kulturresans målsättningar. En ökad samordning kan vara ett förbättringsområde.

#### **Sammanfattning område 2**

##### **Styrkor**

- Gemensam värdegrund
- Kulturreсан och värdegrunderna i lönekriterier
- LUKAS
- Kvalitetsdeklarationer
- Grafisk profil

##### **Förbättringsområden**

- Kommunicera värdegrunderna externt
- Fortsätt utvecklingen av brukarorienterad struktur på hemsidan
- Information till svaga grupper
- Fler vägar att uppmärksamma gott bemötande
- Samordning av utbildning m.m. kring bemötande

### **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?

#### **Allmänt**

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 skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

#### **Styrkedja och målformuleringar**

Kommunfullmäktige har fastställt "Vårt styrsystem, kvalitetssystem för Lomma kommun". Dokumentet beskriver en tydlig målkedja från kommunfullmäktige till verksamheterna. Kommunfullmäktige antar enligt styrmodellen måldokumentet "Övergripande mål och riktlinjer" som gäller för mandatperioden. Varje nämnd antar en årlig nämndsplan, som anger vad som ska uppnås för att uppfylla nämndens åligganden och när det ska ske. Verksamheterna svarar med verksamhetsplaner upp mot nämndsplanernas beställningar genom att beskriva hur målen ska uppnås och vem som ansvarar.

Det är svårt att se hur de övergripande målen påverkat nämndsplanerna. En mindre andel av nämndernas mål är tydligt mätbara genom indikatorer. De flesta nämnderna har utarbetat verksamhetsplaner enligt styrmodellen. De studerade verksamhetsplanerna visar att verksamheterna kommit olika långt i förmågan att bryta ner mål till aktiviteter. Kommunen provar i ett pilotprojekt ett IT-baserat verksamhetsledningssystem som stöder målhierarkin och stimulerar användning av indikatorer i de olika planerna.

#### **Delegering och ansvarsfördelning**

Lommas styrmodell beskriver rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän med hjälp av orden VAD/NÄR och HUR/VEM. Intervjuade politiker beskrev hur delegering stärkte tydligheten i rollfördelningen. Kommunen har tagit fram riktlinjer för vad som ska skötas av politik respektive förvaltning vid t ex budgettillämpning och personalrekrytering. Alla intervjuade gav uttryck för att rollfördelningen var etablerad, och när det någon gång uppkommer oklarheter tar man tag i det direkt.

Nämnderna har olika sätt att organisera besök i verksamheterna. Några har system med kontaktpolitiker, andra inte. Utvärderarna gavs intrycket att systematiken i de enskilda politikernas verksamhetsbesök varierade. Det kan vara ett förbättringsområde att införa ett gemensamt system som säkrar att besöken blir av, så att politikerna

får bättre möjligheter att sätta sig in i verksamheterna. Majornas stadsdel i Göteborg har en effektiv modell för systematiska verksamhetsbesök från politiken.

Nyvalda politiker erbjuds två gemensamma utbildningsdagar kring kommunalrätt, organisationskunskap, styrmodell och kvalitetssystem i sin introduktion. Därefter följer specifik utbildning inom nämnderna. De fyra kommunerna Lomma, Kävlinge, Staffanstorp och Svedala samverkar och benämns som grupp "4 Yes". Dessa kommuner har en kommungemensam introduktion för att inpränta samarbetet hos de nyvalda.

### **Rapportering**

Den gemensamma rapporteringsmodellen innehåller utöver årsredovisningen månadsuppföljningar av ekonomin och vid sex tillfällen en speciell granskning av ekonomi och verksamhet i en viss nämnd enligt uppgjord turordning och gemensam struktur, "Nämnden i fokus". De stora nämnderna hamnar i fokus två gånger per år, de mindre en gång. Delårsrapporten i augusti redovisar utöver ekonomin förutsättningar för och resultat från verksamheterna. Redovisningarna innehåller inte kommunjämförelser i dagsläget. Lomma medverkar i två nätverk under ledning av Sveriges Kommuner och Landsting för att ändra på detta.

Revisionen betraktas i Lomma som en del av styrprocessen. Som stöd för påståendet nämndes revisionens deltagande i budgetdialoger och uppföljningskonferenser. Kommunen har en systematisk hantering av revisionens rapporter, som innefattar uppföljande revision efter allvarliga anmärkningar eller omfattande granskningar.

### **Sammanfattning område 3**

#### **Styrkor**

- God ekonomirapportering
- KS temauppföljning av nämnder, "Nämnden i Fokus"
- Mycket tydlig rollfördelning
- Politikerutbildningen

#### **Förbättringsområden**

- Fortsätt utvecklingen att tydligare koppla mål mellan nivåer
- Fortsätt utvecklingen att koppla mål till aktiviteter och indikatorer

### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt 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?

##### **Allmänt**

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

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

##### **Enheternas ansvar**

Den tydliga rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän har sin motsvarighet inom tjänstemannaorganisationen. Den som gör en internbudget har full frihet att flytta resurserna inom denna. Vissa internbudgetar läggs av förvaltningschefen, vissa av enhetschefer. Kommunen har överföringsregler för över- och underskott. Enheterna rekryterar själva sin personal, bara enhetschef och biträdande enhetschef tillsätts av förvaltningschefen.

##### **Samarbete och samordning**

Samarbete mellan verksamheterna stärker känslan av en gemensam helhet och ger möjligheter till kostnadseffektiva lösningar. Några exempel från Lomma: Alla byggprojekt, t ex "Centrumprojektet", "Våga sätta gränser", "Biblioteksplan", "Resursenheten" och "Utveckling av dagverksamhet". Skolans samverkan med Lions kring besök i koncentrationsläger, räddningstjänst (upphandlad) med Staffanstorp, och "Idea Futura" är exempel där verksamheterna samverkar med externa aktörer. Kommunen samverkar som nämnts med näraliggande kommuner i gruppen "4 Yes". Det är en fördel att samverkansprojekt styrs och följs upp för att ha kontroll bland annat på kostnader, mål och måluppfyllelse. Detta är ett förbättringsområde, som vidare kommenteras under rubriken "Projektstyrning" under Område 5.

##### **Chefernas uppdrag och arbete**

Chefsuppdraget beskrivs i en gemensam broschyr för samtliga chefer. Lommas chefer är tillsvidareanställda utan tidsbegränsning avseende själva chefsuppdraget. Cheferna får återkoppling på sina prestationer med hjälp av frågor i medarbetarenkäten och vid utvecklingssamtal med överordnad chef, dock inte förvaltningscheferna. För övrigt utvärderas inte cheferna och deras prestationer. Tydliga individuella chefsuppdrag som omprövas enligt på förväg kända kriterier och utvecklingssamtal för förvaltningscheferna är förbättringsområden.

Respektive förvaltningsledning har funnit former för regelbundna dialogträffar med enheternas chefer. Förvaltningscheferna har ambitionen att göra personliga besök på resultatenheterna och att lägga möten ute på enheterna. Omfattningen har inte studerats vid granskningen.

Studieresor och konferenser förekommer för chefer i verksamheterna, men gemensamma chefsinriktade aktiviteter utöver ledarutvecklingsprogrammet förekommer

sällan. När det uppkommer problem i organisationen kan cheferna vända sig till företagshälsovården, som disponerar en upphandlad resurs. Vid intervjuerna gavs tecken på att detta stöd inte var känt bland cheferna. Ytterligare information om företagshälsovårdens kapacitet kan övervägas.

#### **Sammanfattning område 4**

##### **Styrkor**

- Hög grad av delegering
- Många exempel på samverkan
- Bred syn på företagshälsovård
- Tydliga regler för överföring av över- och underskott mellan åren.

##### **Förbättringsområden**

- Tydligare chefsuppdrag och uppföljning av dessa
- Utvecklingssamtal för förvaltningscheferna
- Marknadsför företagshälsovården

#### **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

##### **Allmänt**

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsspektiv.

##### **Budgetering**

Kommunfullmäktige antar varje år en treårsbudget, som dels utgår från traditionell rambudgetering och som dels innehåller centralt avsatta medel för en s.k. tillväxtpost. Tillväxtposten är avsedd att möta demografiska förändringar. Kompensation sker med utgångspunkt i ”prislapparna” i kostnadsutjämningsystemet. Enligt uppgift avser kommunen att utveckla budgeteringen mot att ytterligare ta hänsyn till de faktiska kostnaderna för att producera en viss tjänst (en hemtjänststimme, en vårdplats, en grundskoleelev, en undervisningstimme etc). Detta är ett viktigt förbättringsområde som kommunen redan påbörjat.



Ett exempel där denna metod har använts är ett samarbetsprojekt mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund, där ambitionen är att kunna lägga ut produktivitetsskrav på verksamheter utifrån nivån på kostnadselementen i förhållande till övriga kommuner i detta nätverk.

### **Rapporteringssystem**

Förvaltningarna lämnar underlag till nämndernas tidigare omtalade månadsrapportering, "Nämnden i fokus", delårsrapport och årsredovisning. Styrmodellen ger varje nämnd möjlighet att fatta beslut om tätare rapportering än de gemensamma kraven föreskriver, men det gavs inga exempel på att detta utnyttjas. Nämnderna följer alltså upp ekonomin varje månad och måluppfyllelsen tre eller fyra gånger per år (stora nämnder hamnar "i fokus" två gånger). Mellan rapporterna kan chefer och politiker hämta aktuella siffror i ekonomisystemet med webbinfofunktionen. De studerade verksamhetsrapporterna har huvudsakligen innehållit beskrivningar av aktiviteter samt volymindikatorer, sällan kvalitetsindikatorer. Utökat bruk av indikatorer vid målformulering och uppföljning är ett förbättringsområde även inom förvaltningsorganisationen. Uddevalla kommun kan vara ett gott exempel när det gäller att följa upp med mål och indikatorer på verksamhetsnivå.

### **Projektstyrning**

Granskarna har studerat skriftliga projektplaner. Kommunen uppvisade många planer i anslutning till fysisk planering. Dokumenterade projektplaner för verksamheternas utvecklingsprojekt upprättas inte i samma omfattning, och då oftast för att svara mot externa projektfinansiärens krav. Planerna innehåller i ett fall exempel på uppgifter om insatt arbetstid eller arbetskraftskostnader för den egna organisationen som specifikation av kommunens egeninsatser vid externt finansierat projekt, annars inte. Rapporter från tvärssektoriella projekt/program har inte redovisats.

Dokumenterad planering och redovisning av projekt är ett förbättringsområde. Det finns ett värde i att vara öppen med tidsåtgång och kostnader för medverkan i projekt så att inte den löpande verksamheten ställs inför oväntade utgifter i form av direkta kostnader eller arbetstid som inte vill räcka till. Kungälv, Umeå och Uddevalla är exempel på kommuner med fastställda mallar för projektplanering om Lomma önskar ytterligare inspiration kring projektplanering. Dessa kommuner har också mallar för att rapportera projektens kostnader och vad som uppnåtts i förhållande till målen.

### **Kontroll- och uppföljningsrutiner – avvikelshantering**

Det dokumenterade Styr- och kvalitetssystemet där uppföljningsrutinernas systematik inriktas både mot ekonomi och verksamheternas resultat gör Lomma till ett gott exempel för många andra svenska kommuner. De frågor som besvaras i rapporten "Nämnden i Fokus" behandlar ekonomiska avvikelser, vad som gjorts för att åtgärda avvikelser och plan för resten av året, om nämnden klarar av sitt uppdrag att tillgodose kommuninvånarna utlovad service samt ett antal återkommande frågeområden. Ett förbättringsområde kan vara att stärka ställningen för övergripande styddokument genom att starkare koppla uppföljningen till dessa. "Nämnden i Fokus" kan t ex följa upp mål eller begrepp som prioriteras i styrsystemet, som övergripande mål eller grundläggande värderingar.

**Sammanfattning område 5****Styrkor**

- Månadsuppföljning av ekonomi och regelbunden uppföljning av måluppfyllelse
- Styr och kvalitetssystemet

**Förbättringsområden**

- Framtagning och användning av mallar för styrning och uppföljning av projekt
- Fullfölj planer på resursfördelning baserat på faktiska ”styckekostnader”
- Koppla uppföljning till styrdokument

**Område 6 Personalpolitik**

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

**Allmänt**

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

**Kompetensutveckling**

Kartläggning av kompetensutvecklingsbehoven förutsättes ske i utvecklingssamtalen, som enligt uppgift dokumenteras på enheterna. Ansvaret ligger hos respektive nämnd/förvaltning. Lomma genomför gemensamma utbildningssatsningar i anslutning till arbetsmiljö och ledarutveckling, senast kring utvecklingssamtal. Det förekommer ingen kommunövergripande uppföljning av organisationens eller personalens kompetensutvecklingsbehov, eller uppföljning av insatsernas storlek på olika nivåer i organisationen. Det är svårt att få en samlad uppfattning om kommunens satsning på kompetensutveckling, då endast externa kostnader, t ex kursavgifter, bokförs.

En samlad helhetsbild över kompetensutvecklingsbehoven kan åstadkommas genom att sammanställa resultaten från den inventering som sker på enheterna. Sammanställningen kunde vara ett underlag för strategiska val kring kommungemensamma kompetensutvecklingsfrågor. Det kan också finnas ett värde i att göra genomförd kompetensutveckling synlig. Åre kommun genomför detta konsekvent i årsredovisningen så att utbildningens innehåll och kostnader presenteras. Ett sätt att få ett bättre

grepp på genomförd kompetensutveckling skulle kunna vara att mäta denna i genomförd utbildningstid. Uddevalla kommun prövar detta sätt.

### **Individuell lönesättning**

Lomma kommun tillämpar individuell lönesättning sedan några år. Det gemensamma dokumentet "Anvisningar för lönesättning" beskriver lönesystemet, och ger kom-mungemensamma anvisningar med krav på nedbrytning till förvaltnings-specifika kriterier. Kriterierna ses över och utvecklas successivt. Alla medarbetare har årliga lönesamtal. Lönekartläggning och arbetsvärdering genomförs regelbundet med hjälp av IT-stöd. Många intervjuade gav tecken på att systemet fungerar, och uppskattade den pågående processen att vidareutveckla den individuella lönesättningen. I samtalen nämndes att lönespännvidden tenderat att minska, trots kommunens ambition att den ska öka.

### **Arbetsmiljöarbete**

Kommunen genomförde en medarbetarenkät år 2002. Enkäten var planerad att upprepas 2005, men blev uppskjuten eftersom Arbetsmiljöverket gjorde tillsyn i Lomma detta år. Tillsynen gav upphov till satsningar enligt uppgjord åtgärdsplan. Lommas egen medarbetarenkät upprepades 2007, men det är inte bestämt hur ofta den ska genomföras i fortsättningen. Åtgärder med anledning av medarbetarenkäten ska redovisas i hälsobokslutet.

Arbetsmiljöfrågorna hanteras inom samverkanssystemet, avtalet kräver att arbetsmiljön behandlas varje månad. De sedvanliga skydds ronderna bedrivs, frågor kring fysisk arbetsmiljö lämnas som beställningar till Tekniska Förvaltningen, psykosociala frågor tas upp i möten med berörda. Arbetstagarorganisationerna bedömde att insatserna varierade mellan enheterna, framför allt avseende den psykosociala miljön.

Det är ett förbättringsområde att fatta beslut kring regelbundenheten i medarbetarenkäterna för att cheferna ska kunna veta när förbättringar från föregående mätning ska vara slutförda och redo att hamna under förstoringsglaset på nytt. Systematiken i hanteringen kan stärkas genom att det som ska redovisas i hälsobokslutet blir en del i verksamhetsplanerna. Några exempel på kommuner som arbetar systematiskt med medarbetarenkäter är Trollhättan, Umeå och Göteborgs stad.

### **Medarbetarsamtal**

Utvecklingssamtal genomförs årligen. Cheferna ska också hinna med lönesamtal, och detta fungerar enligt de intervjuade. Lomma har skapat goda förutsättningar för samtalen genom att cheferna ansvarar för högst 30-40 medarbetare. Kommunen har arbetat fram en manual för utvecklingssamtalen, med stödfrågor som ledar fram till en aktivitetsplan som signeras av båda parter. Nya chefer utbildas i utvecklingssamtalens rutiner. De fackliga organisationerna uppgav att utvecklingssamtal inom äldreomsorgen genomförs av kolleger, som behöver stöd för uppgiften.

### **Ledarutveckling**

Kommunen har ett löpande program för ledarutveckling, som tidigare haft några inslag per år med olika teman. Behov som dyker upp tillgodoses när man nu bjuder in till någon träff per år, men den röda tråd som fanns från början uppfattas nu inte lika tydligt. Det kan vara ett förbättringsområde att återuppväcka den långsiktiga inriktningen i ledarutvecklingsprogrammet.

Lomma driver en trainee-utbildning i samverkan med grannarna inom 4 YES. Det finns också stora möjligheter för cheferna att lära över organisationsgränser när det gäller ledarskap. Ett inslag i ledarutvecklingen kan vara att etablera någon form av forum eller utbildning för ledare, där kommunen samarbetar med andra kommuner eller med näringslivet. Även att varaktigt etablera interna ledarnätverk där chefer träffas över kommunens verksamhetsgränser för att diskutera ledarskapsfrågor, skulle kunna vara ett annat utvecklingsområde.

### **Sammanfattning område 6**

#### **Styrkor**

- Lönesamtal och medarbetarsamtal enligt manual
- Individuell lönesättning
- Arbetsmiljöundersökning
- Trainee-program

#### **Förbättringsområden**

- Systematisk sammanställning av kompetensutvecklingsbehov för organisationen
- Uppföljning av genomförd kompetensutveckling
- Fastställ arbetsmiljöenkätens intervall
- Långsiktig plan för ledarutvecklingen

### **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?

#### **Allmänt**

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS 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. Några kommuner som studerar avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

### **Kvalitetssystem**

Målstyrningsdelen och ansvarsfördelningen i Lommas reviderade Styr- & Kvalitetssystem beskrevs ovan i område 3. Övriga delar i dokumentet har de kvalitetsinriktade rubrikerna Medborgarperspektiv, Kvalitetsdeklarationer, Synpunkts- och klagomålshantering, Kvalitativ årsredovisning, Brukarhänsyn, Miljö och naturhänsyn samt Säkerhet. Det sammanhängande och dokumenterade systemet är ett starkt kort som kan stärka helhetssynen i kommunen genom att koppla kvalitetsarbetet till styrning och uppföljning. Den nya versionen av styrsystemet föreföll dock ännu inte helt känd bland alla intervjuade.

Inom skolverksamheten tillämpas ett årshjul som utvecklats före det centrala Styr- & Kvalitetssystemet, detta uppfattas som ett eget kvalitetssystem. Övriga förvaltningar har för avsikt att utveckla egna årshjul. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla en gemensam mall för verksamheternas årshjul liksom Högsbo stadsdel i Göteborg gjort, för att samla kommunen kring ett kvalitetssystem. Utgångspunkterna finns redan att hämta i Styr- & Kvalitetssystemets kapitel 5, tidsangivelser.

Det gavs andra exempel på förvaltningsinternt kvalitetsarbete. Skolverksamheternas utvecklingsledare inom 4 Yes arbetar med kollegial granskning, en metod som också används internt i Socialförvaltningen i Lomma. Reningsverket är ISO-certifierat.

### **Lärande jämförelser**

Lomma söker aktivt olika vägar att jämföra den egna verksamheten med andra. Kommunen har t ex deltagit i medborgarundersökning arrangerad av Statistiska Centralbyrån och gemensam enkät för tekniska verksamheter hos Sveriges Kommuner och Landsting. Många jämförelser har genom åren gjorts i ett nyckeltalsprojekt samordnat av Kommunförbundet Skåne samt inom 4 Yes, men utvärderarna tolkade de samlade intrycken som om intensiteten i detta samarbete håller på att avta. Lomma har gått in i SKL:s nätverk Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning och Jämförelseprojektet för att vidareutveckla användningen av jämförelser.

### **Anställdas idéer och kreativitet**

Medarbetarna ser problemen i vardagen, och de funderar sannolikt också på lösningar. Medarbetarna kan därför bli organisationens bästa källa till utveckling, om deras idéer tas tillvara och sprids. Ansvaret för detta ligger idag på Lommas förvaltningar utan formellt inrättade system. Den individuella lönesättningen används generellt för att belöna och stimulera initiativ till förbättringsarbete. Det gavs exempel på att man inom skolverksamheten aktivt sökt idéer genom att göra upprop efter förslag inom visst område med utvecklingsbehov, där speciella projektmedel först hade avsatts. Inom Socialförvaltningen kan kreativitet belönas med friskvårdprodukter. Kommunen har också instiftat det kommunövergripande "Våga-priset" för att uppmärksamma kreativa insatser. Personaltidningen Ankaret används för att lyfta fram och sprida goda exempel från förvaltningarna.

### **IT-system**

I jämförelse med andra granskade svenska kommuner har Lomma IT-system av god standard. Kommunen hanterar elektroniska fakturor sedan många år, intranätet innehåller handböcker, gemensamma databaser och stödfunktioner, t ex lokalbokning och självregistrering av personaluppgifter. Intranätet är en informationskanal, som idag enligt personalföreträdarna uppfattas var riktad främst till chefer och personal i

Kommunhuset. Här finns en utmaning, eftersom det är viktigt att göra centrala dokument tillgängliga för alla medarbetare och att kvalitetssäkra information om kom-mungemensamma rutiner.

Kommunen har enligt uppgift inte genomfört någon utvärdering kring effektivitetsvinster med det etablerade IT-stödet. Samverkar de olika systemen för att spara resurser, reducerar de elektroniska dokumenten pappersförbrukningen eller belastar de miljön genom att skrivas ut i stor omfattning?

### **Sammanfattning område 7**

#### **Styrkor**

- Gemensam styrmodell för kvalitet
- VÅGA prisetoch andra exempel där medarbetarnas idéer efterfrågas
- Lärande jämförelser via 4YES, Jämförelseprojektet m fl

#### **Förbättringsområden**

- Olika kvalitetssystem/verktyg i organisationen
- Intranät bara för administratörer?
- Stärk organisationens förtroendet med det nya Styr- & Kvalitetssystemet

## **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?

### **Allmänt**

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

### **Förenings- och kulturliv**

En sökning i Lommas föreningsregister ger 69 träffar. Föreningsrådet träffar regelbundet kulturföreningarna en gång per år, likaså fritidsföreningarna en gång. Alla föreningar samtalar dessutom enskilt med kommunen en gång per år i samband med bidragsfördelningen. Kommunfullmäktige har fastställt bidragsregler. Den som vill starta en förening kan ta kontakt med kommunen för att få hjälp av en fritidskonsulent. Det kan vara ett förbättringsområde att aktivt informera om kommunens stöd till nya föreningar, t ex att skapa en sida på kommunens webbplats om hur man bildar en förening.

Kommunen ställer i mån av tillgång lokaler till föreningarnas förfogande. Nolltaxa tillämpas för barn och ungdomar. Föreningar med egna lokaler kan få investeringsbidrag. Det fanns tidigare avtal mellan föreningar och kommunen så att föreningen fick

ekonomiskt stöd för skötsel av anläggningar. Avtalen har inte förnyats p g a bristande intresse från föreningarna.

Kommunen delar ut ett kulturpris varje år. Dessutom finns ett årligt kulturstipendium avsett för fortbildning inom området kultur för unga. Kommunen stöttar näringslivet arrangerar den årliga festivalen "Lommadagen". Lomma har också en lokal festival inom "Ung kultur möts", för ungdomar som på olika sätt vill uttrycka sig genom kultur. Lommas årliga kulturvecka, där studieförbund och konstnärer medverkar, ger möjlighet att synliggöra föreningarnas aktiviteter. Det kan vara ett förbättringsområde att sammanfatta kommunens ambitioner och ställningstaganden på kulturområdet i en kulturstrategi.

### **Näringsliv**

Kommunstyrelsens näringslivsplan syftar till att utveckla företagsklimatet. Kommunen beskriver sammantaget vad näringslivet kan förvänta sig från kommunen i två kvalitetsdeklarationer, "Företagande" och "Nyföretagande". I praktiken har kommunen utvecklat många vägar att samverka med näringslivet. Näringslivschefen och kommunstyrelsens ordförande gör företagsbesök enligt lista. Träffar branschvis, och kvällsträffar där man finns till hands för frågor. Frukostmöten var sjätte vecka, informationsträffar i egen regi och tillsammans med Staffanstorp. Fokusgrupper med 25 företagare för att belysa en fråga i taget. Många näringslivssidor på webbplatsen, näringslivets nyhetsbrev. Nystartade företag får egen information – listan kunde göras längre.

Näringslivets kompetensutveckling stöds bl.a. genom information i nyhetsbrevet, på webbplatsen och i riktade utskick. Nyföretagande stöts genom speciell information och länkning till lediga verksamhetslokaler på webbplatsen, och praktiskt stöd i samverkan med ALMI. Kommunen parar ihop erfarna företagare som ställer upp som mentorer för nystartade. Det lokala näringslivet främjas genom deltagande i Region Skåne och Invest In Sweden Agency.

Sammanfattningsvis satsar Lomma kraftfullt på att stötta näringslivet, vilket belönats med avancemang i rankinglistan hos Svenskt Näringsliv. Kvalitetsdeklarationer inom området är ett gott exempel för andra kommuner.

### **Internationellt arbete**

Kommunen beskriver att man befinner sig i slutet på en andhämtningspaus vad gäller internationella kontakter och samarbete. Inför satsningar under den nya programperioden utarbetas en ny policy och nya anvisningar för internationellt arbete.

Lomma har internationella kontakter med orterna Greve i Danmark, Melnik i Tjeckien samt Dziwnow, Miedzzydroje och Boronow i Polen. Alla kontakter är inte levande för tillfället. En ny kontakt håller på att etableras med Rudesdorf i Tyskland. Kommunen deltar i nätverk rörande internationella frågor inom 4 Yes och med Region Skåne.

Lomma deltar i två EU-projekt,

- INTERREG IIIA "Landskapet som resurs", inom Lomma Hamn-projektet
- Comenius "Happily, healthy, safely inunited in Europe", Pilängsskolan deltar

Granskningen bekräftar kommunens påstående att det internationella arbetet till stor del vilar. Med tanke på kommunens ambitioner att utveckla lärande jämförelser samt EU-projektens möjligheter till delfinansiering av kommunens utveckling är det ett förbättringsområde att höja aktiviteten.

**Sammanfattning område 8****Styrkor**

- Aktivt stöttande av föreningslivet
- Val av strategi för föreningsstöd (ungdomar)
- Kraftfull näringslivssatsning med kvalitetsdeklarationer

**Förbättringsområden**

- Kulturstrategi
- Sök återuppliva samarbetsavtal med föreningar
- Höj aktiviteten för internationellt arbete



## 4. Poängsammanställning

### Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Lomma kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>5 Kontroll och rapportering</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>5 Kontroll och rapportering</b>			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	32	80%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	32	80%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	34	85%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	12	60%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>				<b>6 Personalpolitik</b>			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	7,5	75%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	85%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	18	90%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	20	100%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5	50%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	3,5	35%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>7 Verksamhetsutveckling</b>			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	65%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	12	60%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	10	50%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	25,5	85%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	10	50%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	15	75%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>				<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	27	90%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	22	55%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	17	85%
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka servicebudet?	20	16	80%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	10	50%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Lommas resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Kungsbacka 2006	Södertälje 2006	Uddevalla 2007	Umeå 2005	Lomma 2007
1	64	66	85	66	78
2	81	74,5	84,5	69,5	78,5
3	91	87,5	89,5	80	80
4	79,5	77	74	82,5	69
5	76	73	81	71	62
6	72,5	66	65,5	78	61,5
7	58	50	80	71	54
8	63	83	80	90	64
<b>Totalt</b>	<b>585</b>	<b>577</b>	<b>639,5</b>	<b>608</b>	<b>547</b>

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Lomma: Ale (2006), Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma, Stockholms stad (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Göteborgs stad (2007), Halmstad (2002), Hammarö (2007), Haparanda (2005), Huddinge (2006), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Högsbo, Göteborgs Stad (2007), Järfälla (2006), Kalix (2003), Karlshamn (2006), Karlskoga (2002), Kramfors (2007), Kungsbacka (2006), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Majorna, Göteborgs Stad (2006), Mark (2006), Mora (2004), Motala (2005), Mölndal (2007), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Nyköping (2007), Orust (2006), Partille (2006), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Skövde (2005), Sollefteå (2007), Sundsvall (2003, 2006), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Södertälje (2006), Tranemo (2006), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Tyresö (2006), Uddevalla (2003, 2005, 2007), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004), Örebro (2006), Östersund (2005). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).