



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Lunds kommun

23-24 februari 2009

Innehåll:

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget 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 Lunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Lunds kommun

Lunds kommun har ca 107 000 invånare och tillhör Skåne län i sydvästra Skåne. Kommunen tillhör Öresundsregionen och gränsar till kommunerna Eslöv, Kävlinge, Lomma, Skurup, Staffanstorps, Svedala och Sjöbo. 1990 firade stadens 1000 - årsjubileum. Under medeltiden var Lund ett kyrkligt centrum. Staden var Danmarks andliga huvudstad och kallades både Metropolis Daniae och Nordens Rom. Genom Knut den heliges donationsbrev 1085 skapades de ekonomiska förutsättningarna för uppförandet av en katedral. Gåvan ledde även till instiftandet av en katedralskola. På samma plats som en mindre kyrka legat byggdes Lunds domkyrka som är ett ståtligt och välbesökt kännetecken i staden. Det finns en nationalpark, 22 naturreservat och två naturvårdsområden i kommunen.

Som kontrast till historiken präglas Lund idag till stor del av universitetet, som är ett internationellt centrum för utbildning, forskning och utveckling. Universitetet har ca 40 000 studenter, vilket är fler forskare än något annat skandinaviskt universitet. Det skapar förutsättningar för ett starkt forskningsbaserat globalt näringsliv och den stora rörligheten hos studenter, forskare och kommuninvånarna bidrar till att skapa engagemang och dialog. Idéernas Lund och dialog är för övrigt profiler som kommunen vill ska känneteckna Lund. Likaså kultur och miljöarbete.

Kommunorganisationen

Under mandatperioden 2007-2010 styrs Lunds kommun av en borgerlig majoritet bestående av de fyra allianspartierna. I tabell 1 redovisas mandatfördelningen av platser i kommunfullmäktige efter valet 2006. Lunds kommun har sedan 80-talet haft en tradition av majoritetsskifte vid varje val.

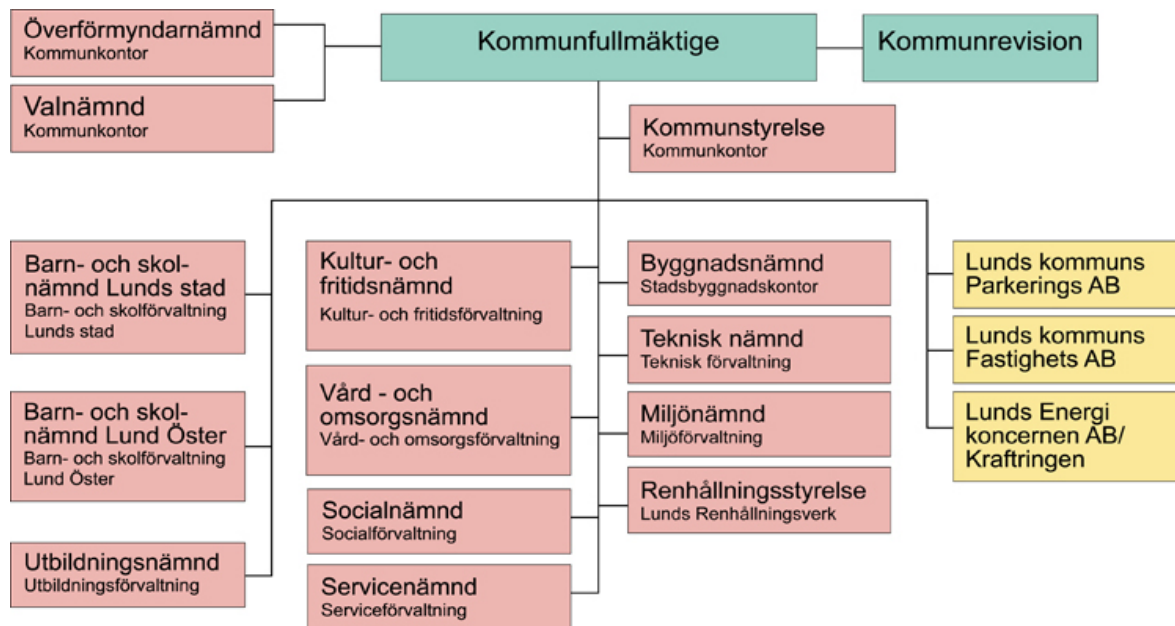
Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

Moderaterna	17	Socialdemokraterna	18
Centerpartiet	5	Vänsterpartiet	4
Folkpartiet	10	Miljöpartiet	6
Kristdemokraterna	2	Demokratisk vänster	1
Sverigedemokraterna	2		

Under kommunfullmäktige är kommunstyrelsen kommunens ledande politiska organ och verkar genom fyra utskott varav tyngdpunkten ligger på kommunstyrelsens arbetsutskott. Den har ansvar för kommunens utveckling och ekonomiska ställning, vilket innebär samordning av planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi, för såväl nämnder som helägda bolag.

Under kommunstyrelsen finns ett kommunkontor som arbetar med utvecklingsfrågor och erbjuder service till allmänhet och nämnder. Kommundirektören leder, organiserar och utvecklar kommunkontorets verksamhet, i samspel med politiker och medarbetare. Dessutom ska kommundirektören, som kommunens ledande tjänsteman, förvaltningsövergripande samordna kommunens verksamheter. Kommunkontorets avdelningar och enheter är stab, kansli, ekonomi, personal, näringsliv, information, turism, miljöstrategi samt service.

Organisationsschema Lunds kommun



Utvärderingen

Utvärdering av Lunds kommun genomfördes i februari 2009 och är kommunens första utvärdering. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

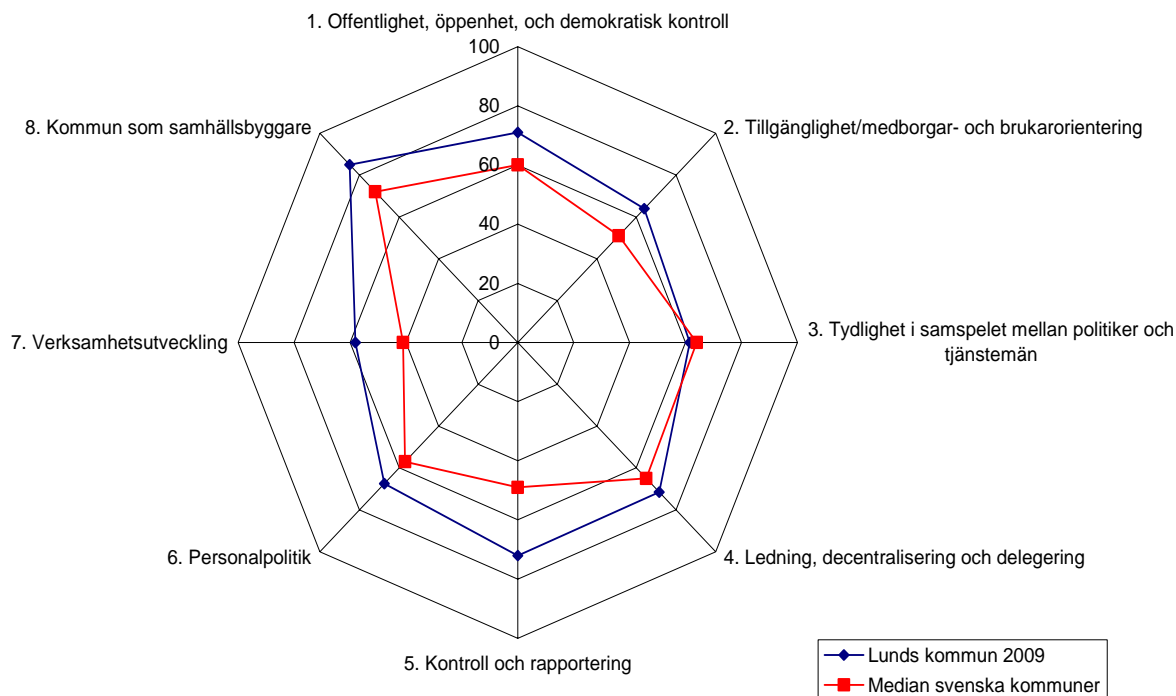
Sammanfattning av poängresultatet

I nedanstående tabell redovisas Lunds resultat 2009 i jämförelse med ett nationellt medelvärde 2002-2009.

Tabell 2 Resultat Lunds kommun 2009

Område	Lund 2009	Median*
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	71	60
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	64	49
3. Tydligt samspel mellan politiker och tjänstemän	61,5	64,5
4. Ledning, decentralisering och delegering	71,5	63,5
5. Kontroll och rapportering	72	49
6. Personalpolitik	67,5	57
7. Verksamhetsutveckling	58	41
8. Kommun som samhällsbyggare	85	72
Totalt	550,5	446,5

I nedanstående spindeldiagram illustreras Lunds resultat i förhållande till medianen.



Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

Utvärderingen enligt Kommunkompassen var Lunds första och resultatet är mycket gott med genomgående höga och jämna resultatnivåer inom de åtta huvudområdena.

En sammanfattning av Lunds resultat belyses genom en kort reflektion inom de respektive fyra huvuddimensioner som återfinns i utvärderingen: det politiska systemet, produktionssystemet, det personalpolitiska området samt kommunen som samhällsbyggare/samarbetspart med det omgivande samhället.

I bedömningen av det *politiska systemet* så beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän. Det politiska arbetet i Lund som riktar sig till medborgarna präglas av tillgänglighet, öppenhet och de förtroendevalda möter Lundabornas stora engagemang i en aktiv dialog. Dialog är för övrigt ett framträdande kännetecken både internt i kommunen och i kommunikationen mot det omgivande samhället.

Det politiska systemet kännetecknas även av att nämnderna är mycket självständiga och vid intervjuerna återkom kommentaren ”vi gör olika i Lund” vid flera tillfällen och från olika grupper. Olikheten betraktas som en styrka i sammanhanget men utvärderarnas uppfattning är att det finns utrymme för nämnderna att i större utsträckning vara följsamma mot centrala direktiv, vilket även revisionen påpekat.

Den andra dimensionen inom detta område är de förtroendevaldas dialog med tjänstemannaorganisationen. Dialogen förutsätter att det finns kontaktytor och mötesplatser och enligt intervjuerna finns denna förutsättning på alla nivåer. Kommunen har på senare arbetat aktivt för att stärka koncernandan och vision, övergripande fullmäktigemål och ledarutvecklingsprogrammet är exempel på viktiga och sammanhållande hörnstenar för att skapa en helhetssyn där inte bara det egna ansvarområdet är i fokus.

När det gäller *produktionssystemet* så kännetecknas kommunen av en hög grad av delegering och decentralisering, vilket stödjer och uppmanar till eget ansvar på förvaltnings- och enhetsnivå. Vid intervjuerna med tjänstemännen framkom att friheten är en viktig förutsättning för att kunna vara kreativa, pragmatiska och effektiva. Detta måste Lund värna om samtidigt som det även kan vara nödvändigt att som nämnts tidigare vara följsam mot övergripande direktiv och anslag.

Kommunen är mycket aktiv i att jämföra kvaliteten på servicen med andra kommuner vilket skapar fokus på utveckling och kvalitet på kommunövergripande nivå såväl som på verksamhetsnivå. Ofta står sig Lund väl i konkurrensen. För sjätte året i följd har exempelvis Lärarförbundet rankat Lunds kommun som en av de fem bästa skolkommunerna i riket.

Kommunen har tagit fram ett omfattande personalpolitiskt program som samlar kommunens ambition och inriktning på det *personalpolitiska området*. Kommunens ledarutvecklingsprogram, ett systematiskt proaktivt- och åtgärdsinriktat arbetsmiljöarbete samt de fackliga företrädare generellt sett positiva uppfattning om kommunen som samarbetspart ger bekräftelse och stöd åt att kommunen axlar sitt arbetsgivaransvar på ett förtroendeingivande sätt.

Inom *området samhällsbyggnad* är Lund en kommun i en tillväxtfas vilket i hög grad präglar kommunens prioriteringar och arbete. Kommunen har under många år profilerat sig genom ett mycket aktivt, brett, innovativt och systematiskt miljö- och klimatarbete. Ett annat prioriterat område är kulturområdet. År 2014 är det Sveriges och Lettlands tur att hysa Europas två kulturhuvudstäder och att Lund har gått vidare till final tillsammans med Umeå är ingen tillfällighet. Arbete för tillväxt sker i nära samverkan med universitet, näringsliv och regionen och näringslivsenheten samt ledande politiker är centrala resurser i detta arbete. Kommunen är även aktiv vad avser internationellt arbete inte minst inom ramarna för EU och utveckling inom ramarna för Öresundsregionen.

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 Lundabornas 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. 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 71 poäng.

Information

Information är ett prioriterat område i Lund och informationsenheten på kommunkontoret består av sex anställda. Man har nyligen även anställt en presschef som dock sorterar under ledningen på kommunkontoret. Kommunen har tagit fram en omfattande kommunikationsplattform som stöd och policydokument för hur den interna och externa kommunikationen ska bedrivas. Policyn omfattar både riktlinjer och principer men även värdemässiga grunder för alla anställda i kommunen.

Lund kommuns hemsida innehåller en del information om den kommunala servicen. På hemsidan har medborgarna tillgång till fullmäktiges, styrelsers och nämnders sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll. Handlingarna inför politiska möten finns tillgängliga i Rådhuset. Det finns även rapporter om verksamheten och dess resultat presenterade på kommunens hemsida. Vidare finns på hemsidan exempelvis en särskild lättläst version av årsredovisningen, en folder "Vart går skattekrona" samt en lättläst broschyr om kommunens Vision 2025 tillgängliga och nedladdningsbara.

Kommunen ger 2 gånger om året ut tidningen "Idéernas Lund" till samtliga hushåll och företag i Lund. Innehållet porträtterar bland annat lokala personligheter och kändisar, kultur, näringslivsfrågor varvat med information och resultat från den kommunala verksamheten.

Medborgardialog och inflytande

I kommunens vision 2025 betonas att det ska finnas naturliga mötesplatser för en levande dialog med delaktighet och påverkan och att utvecklingen ska drivas genom allas engagemang och ansvar för Lund. Kommunen har ett högt valdeltagande en ett högt Lundaborna är väldigt aktiva och engagerade i kommunens utveckling även mellan valen, vilket kommunen möter genom en rad aktiviteter.

Kommunfullmäktiges sammanträden direktsänds i lokal-TV och via kommunens webbsida och kan också ses i efterhand. Kommunens nämnder med undantag av vård och omsorg har öppna sammanträden med möjligheter för medborgarna att föra dialog med nämndspolitikerna.

Kommunen tillämpar medborgarstämmor i 11 geografiska delar, där medborgarna bjuds in att med sina frågor sätta dagordningen för möten med förtroendevalda och tjänstemän. Kommunen går först ut aktivt och ber om att få in synpunkter vilka sedan sammanställs och utgör underlag för dialogen på stämmorna. Därefter sammanfattas syntesen av dialogen och anslås på olika sätt runt om i kommunen.

Lunds kommun har ett ungdomsting bestående av ungdomar 12-24 år som är organiserat i storting och utskott kring olika intresseområden. Till storting inbjuds ungdomar via skolor, föreningar och fritidsgårdar samt förtroendevalda och tjänstemän. Storting och utskott behandlar de frågor som är angelägna för ungdomarna och i dialogen med förtroendevalda skapar de engagemang kring sina frågor.

Kommunen har även fyra kommunala råd för dialog och ömsesidig information (studentråd, integrationsråd, handikappråd och pensionärsråd) med representanter för intresseorganisationerna och förtroendevalda från utvalda nämnder.

Lunds kommun har under en provotid av två år gjort det möjligt för kommunmedlemmarna att själva lämna förslag till kommunfullmäktige. Medborgarförslagen kan röra alla typer av frågor som är en angelägenhet för kommunen. Förslagen måste sedan behandlas av fullmäktige, men kan komma att överlämnas till en nämnd, som har ansvar för de frågor som förslaget berör.

På hemsidan finns ett diskussionsforum där i första hand medborgare kommunicerar med varandra. Tidigare fanns en så kallad chatsida men dåliga erfarenheter bidrog till att denna lades ner.

Information om kommunens resultat

Ett viktigt stöd och underlag för medborgardialogen är att Lundaborna ges möjlighet att på ett lättillgängligt sätt skaffa sig information om vad kommunen presterar för skattepengarna. Gärna i jämförelse med andra kommuner för att ha en referenspunkt.

Som tidigare nämnts så har kommunen tagit fram en lättversion av årsredovisning och foldern ”Vart går skattepengarna” vilka är exempel på denna typ av underlag. Vid sidan av detta är revisionsrapporterna utlagda på hemsidan, en del resultat från brukarundersökningar och rapporter från jämförande nätverket Tummstocken likaså. Men det kan finnas skäl att samla dessa och även andra, som kan vara av intresse ur ett medborgarperspektiv, under en rubrik för att göra dem lättillgängliga för Lundaborna.

Kommunen deltar för övrigt i projekt ”Kommunens kvalitet i korthet” som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting och syftar till att fram en relevant bild av vad kommunen presterar för skattepengarna som ett underlag till stöd för dialogen med medborgarna. I det arbetet precis som i många andra sammanhang så utmanar sig Lund genom att jämföra sina resultat med andra kommuner.

Styrkor

- **Information prioriterat område strategi, resurser och många kanaler. (Ex. kommunikationsplattform, info. enhet och presschef)**
- **Tidningen ”Idéernas Lund” – tidning till alla hushåll**
- **Kommunen möter det höga intresset och engagemanget från Lundaborna genom en rad aktiviteter ex. lokala medborgarstämmor, ungdomtinget, medborgarförslag etc..**
- **Breda resultatjämförelser i årsredovisning både internt och i jmf med andra kommuner. Även kvalitetsindikatorer.**
- **Kommunrevisionens rapporter utlagda på hemsidan.**

Förbättringsområden

- **Följa upp kommunikationsplattformen.**
- **Ge medborgarna direkt inflytande över delar av budgetarbetet.**
- **Samla ihop resultatbilder under en egen rubrik på hemsidan. Resultat som kan vara av intresse för medborgarna exempelvis medborgar- och brukarundersökningar, resultat från stämmor, resultatjämförelser med andra kommuner etc.**
- **I större utsträckning göra handlingar tillgängliga inför politiska möten. Exempelvis på hemsidan.**

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 med mera

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 64 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.

Lunds kommun har valt att betona brukarperspektivet i framför allt i kommunikationspolicyn genom en värdegrund för arbetet med relationer samt i ledarutvecklingsprogrammet. I visionen som är det övergripande inriktnings- och styrdokumentet i kommunen lyfts fyra strategiska framtidsområden fram. Dessa är det huvudsak fokuserade på tillväxt. I Ekonomi- och verksamhetsplan 2009-2011 med budget 2009 betonas dock brukarperspektivet i den övergripande allmänna målbilden. Det finns ingen tydlig koppling mellan de brukarorienterade anslagen i budgeten och de övriga värdegrundande dokumenten.

Vid sidan av ledarutvecklingsprogrammet så stöds för övrigt brukarperspektivet av arbetet med exempelvis brukarundersökningar och system för synpunkter och klagomål. I sammanhanget bör tilläggas att Lund arbetar aktivt med att stärka koncernandan och lagkänslan i kommunen.

Information om servicen i kommunen

Lunds hemsida är en viktig kanal för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Det finns även skriftlig information om kommunens service. Vad avser flerspråkig information finns den i huvudsak inom skolområdet. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika grad av detaljgrad. Inom skolområdet finns en mall för hur respektive verksamhet ska presenteras och här finns ett bredare informationsinnehåll än inom exempelvis äldreomsorgen där olika boendeformer är svagt presenterade. Gymnasieskolorna är det goda exemplet med bland annat flest E-tjänster kopplade till hemsidorna exempelvis gymnasieval på webben. Lund utvecklar sina E-tjänster i samverkan med sju andra kommuner i Skåne-regionen.

Vill Lundaborna få information finns även fyra medborgarkontor dit man kan ringa, skicka e-post, faxa eller besöka. Öppettider och serviceutbud varierar. Kommunen har för övrigt en väl utvecklad och förankrad grafisk profil som används enhetligt i det material kommunen skickar ut externt och internt.

Valfrihet

Lunds kommun har en lång tradition av att betona valfrihet framför allt inom skolområdet. Men kundval har även nyligen införts inom hemvården. Det innebär att den äldre själv väljer vem som ska utföra insatserna inom hemvården. Alla lundabor kan välja grundskola över hela landet – genom så kallad skolpeng. Det finns även förskolepeng och gymnasiepeng införts 2009.

I alternativ drift drivs exempelvis ca 25 % av förskolorna och 75 % av hemvården och det finns även fyra äldreboenden, 14 gymnasieskolor och ett stort antal grundskolor i alternativ drift. Det finns även flera upphandlade anordnare av vuxenutbildning.

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. Inom vård och omsorg genomförs undersökningar vartannat år och inom skolan varje år. Det finns inga politiska mål kring den nöjdhetsgrad som ska uppnås men resultaten används oftast som underlag för förbättringar och kommande planering och finns i regel tillgängliga på hemsidan. Exempelvis så genomförda de kommunala gymnasieskolorna i Lund en likvärdig elevundersökning 2007 som bland annat omfattade frågor kring trivsel, bemötande mobbning och vad man får lära sig och den finns tillgänglig på respektive gymnasiers hemsida.

Kommun är aktiv när det gäller att använda andra metoder för att bedöma servicekvalitet. Bland annat genom det jämförande kvalitetsnätverket Tumstocken som genomfört tillgänglighets- och brukarundersökningar. Kommunens aktiva dialog och samarbete med grupper som företräder brukare bör också lyftas in i sammanhanget. Lund deltog för första gången i SCB:s medborgarundersökning 2008.

Synpunkts-/klagomålshantering

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

För att få reda på när servicen inte fungerar på ett önskvärt sätt så har kommunen infört ett klagomålshanteringssystem. Systemet hänvisar i första hand att synpunkten eller klagomålet ska lämnas till berörd person, enhet eller avdelning i kommunen. Via kommunens växel eller medborgarkontoren kan man få hjälp att hitta rätt person och även lämna in synpunkten så att den sedan slussas vidare till rätt instans. Man kan också gå in på kommunens hemsida och skicka in synpunkten till respektive förvaltning.

Vill kommunen få ut ett optimalt värde av systemet finns det utrymme att utveckla och likrikta hanteringen av systemet kring exempelvis analys, redovisning, resultatspridning och kopplingen till mål, kvalitetsarbete och utveckling. Tekniska nämnden är en förebild i sammanhanget.

Utbildning i bemötande

Under rubriken Brukaren i centrum redogjordes för kommunens brukarfokus och värdegrundsarbete. Under 2009 påbörjas en kommunövergripande utbildningsinsats kring Vision 2025, "Utvecklingsresan". Ett gyllene tillfälle att även betona värdegrundsfrågor och vikten av ett gott bemötande för alla medarbetare i Lunds kommun. Övergripande utbildning som berör bemötande har även genomförts inom ramarna för ledarutvecklingsprogrammet och inom exempelvis äldre- och handikappomsorg och skola genomförs regelbundna utbildningar på temat. I introduktionen av nyanställda läggs också vikt vid att lyfta frågor kring bemötande och förhållningssätt.

Styrkor

- **Betonar brukarfokus i framförallt kommunikationspolicyn.**
- **Lund arbetar aktivt med att stärka koncernandan och lagkänslan i kommunen genom exempelvis värdegrund, kvalitetspolicy, ledarutbildningen.**
- **Lång tradition av att stödja fritt val av service. Pengsystem och kundval.**
- **Tydlig grafisk profil kring det material som förmedlas med kommunen som avsändare.**
- **Genomför brukar- och medborgarundersökningar med regelbundenhet.**

Förbättringsområden

- **Det finns ingen tydlig koppling mellan de brukarorienterade anslagen i budgeten och de övriga värdegrundande dokumenten. Brukarfokus i visionen?**
- **Utveckla informationen om respektive serviceenhet på hemsidan kring exempelvis inriktning, inre miljö och resultat. Äldreboenden svagt presenterade. Stöder valfrihetsarbetet.**
- **Klagomålshanteringen – varför hantera resultaten på olika sätt? Tydligare fokus på förbättring utifrån resultat. Svår att hitta på hemsidan, lyft fram.**
- **Belöna verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 61,5 poäng.

Lund kommuns styrmodell

Överst i styrkedjan ligger Vision 2025 som antogs av kommunstyrelsen den 15 januari 2009. Visionen arbetades fram av kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunens förvaltningschefer i en omfattande process under 2008. Syftet med arbetet och visionen var att stärka kommunens utvecklings- och handlingskraft samt förbättra den kommunala servicen. Visionen ska användas som underlag för prioriteringar och är ett medel för att kommunicera såväl kommunens inriktning som dess kärnvärden. Vision 2025 ska vara ett verktyg för att kraftsamla och ger en gemensam riktning och ett gemensamt synsätt för hela Lunds kommun. Vid tiden för utvärderingen var visionen så pass ny att den inte gett tydliga avtryck i styrkedjan.

I det centrala styrdokumentet ”Ekonomi- och verksamhetsplan 2009-2011 med budget 2009” presenteras den övergripande systematiken avseende hur kommunen arbetar med lärande och ledning. Systematiken ska utgå från en röd tråd som löper från kommunens vision via fullmäktige-, nämnds- och verksamhetsmål.

Plattformen består av följande delar:

- Styrmodell
- Vision
- Fullmäktigemål
- Omvärld
- Ekonomiska ramar

I ”Ekonomi- och verksamhetsplan 2009-2011 med budget 2009” har fullmäktige formulerat 10 allmänna mål, tre mål som berör finansiella mål och riktlinjer för ekonomisk hushållning samt sex riktlinjer som bland annat berör budgetföljsamhet, rapportering och avvikelshantering.

De senaste åren har Lunds kommun arbetat aktivt med att utveckla målstyrningsmodellen. Målens tydlighet och uppföljningsbarhet har förbättrats och antalet övergripande mål har minskat. Tidigare och så även nu är dialog ett viktigt komplement till målstyrningen. Idag arbetar kommunen med mål på tre nivåer:

- **Fullmäktiges mål** är av inriktningskaraktär, är allmänt formulerade och riktar sig till medborgarna. Mål och resurser utgör kommunfullmäktiges ”beställning” till nämnden.
- **Nämndens mål** är konkretare och inriktade mot att tala om vad effekterna av verksamheten ska vara för brukarna. Ambitionsnivån bestäms bland annat utifrån tilldelade resurser.
- **Verksamhetens mål** vänder sig till verksamheten och talar om vad som ska göras.

Nämnderna har uppdrag att utarbeta konkreta mätbara tal/indikatorer med utgångspunkt i budgetens fullmäktigemål. Indikatorerna ska vara få och mäta något väsentligt i verksamheten. För varje mätetal anges ett årligt budgetmått som följs upp i delårsrapport och årsanalys. För respektive mätetal ska det förväntade resultatet, för de år som omfattas, anges. Mätetalen fastställs av kommunfullmäktige.

Detta enhetliga upplägg utgör en tydlig ansats kring att likforma målstruktur och arbete men det finns utrymme för flera nämnder att i större utsträckning följa givna direktiv och anvisningar kring mål och indikatorarbetet samt anvisningarna för årsanalysen och delårsrapportering så att kommunfullmäktige på ett enkelt och tydligt sätt kan avgöra om nämnderna följt mål och intentioner som berör verksamhetens resultat och utveckling. Det är inte alla nämnder som visar god följsamhet i sammanhanget och ett utvecklingsområde är att ta fram indikatorer inom samtliga verksamhetsområden.

På revisorernas uppdrag genomfördes 2007 en granskning av målstyrningen samt 2008 en översyn av kommunens styrdokument. Resultaten utgjorde ett underlag för att utveckla den centrala styrningen och ledningen även om det fortfarande finns ett förbättringsutrymme som nämnts ovan.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

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

Resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning och volymer månadsvis till respektive nämnd. Månadsuppföljningen behandlas sedan i nämnd innan rapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott som i sin tur rapporterar månadsuppföljningen till kommunstyrelsen. Enheternas verksamhetsuppföljning utgår i första hand från nämndens mål och resultatet rapporteras till nämnd i delårsbokslut och årsredovisning. Kommunfullmäktiges tio allmänna mål kommenteras, utifrån ett aktivitets- och resultatperspektiv, av kommundirektören i årsredovisningens inledning.

Kommunen arbetar föredömligt med att redovisa rapporter och resultat som jämför den egna kommunens resultat i förhållande till andra kommuner. I dessa görs ofta både kostnads- och kvalitetsjämförelser ur ett medborgarperspektiv. Ett utvecklingsområde är att till kommunens målstyrningsmodell knyta än fler indikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp kvaliteten på servicen i förhållande till övergripande målbild.

Förvaltningsrevisioner genomförs systematiskt inom de olika förvaltningsområdena och rapporterna tas upp i KS. Utifrån intervjuerna får utvärderarna uppfattningen att relationen mellan revisionen och tjänstemannaorganisationen är ansträngd och att en bättre dialog sannolikt skulle bidra till att revisorernas värdefulla rapporter i större utsträckning användes som underlag till utveckling och förbättring.

Ansvar och roller

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

I ett utvecklingsprogram från 2004 förtydligades samspelet mellan politiker och tjänstemän. Samspelet ska kännetecknas av öppenhet, ärlighet och förtroende. Det centrala ska vara att tillvarata engagemanget för gemensamma frågor men även att respektera varandras roller och uppdrag. Enligt intervjuerna lyfte flera att tjänstemannaorganisationen i Lund av tradition varit väldigt stark, och är fortfarande, men att övertrampen kring vad har minskat de senaste åren. Den politiska ledningen tycks ha stort förtroende för tjänstemännen och vice versa. Utvärderarna vill dock lyfta ett par kommentar som framkom vid intervjuerna och speglade en viss anda kring frågor som berörde ledning och styrning. Det kan finnas skäl att internt diskutera kommentarerna så att alla är överens om tolkningen. ”Tack vare att vi slipper central styrning har vi utrymme att vara kreativa” och ”Man måste låta tusen blommor blomma. Att göra olika är en styrka i Lund”

Det finns mötesplatser där politiker och tjänstemän kan träffas i såväl formella sammanhang som i lite friare former för att diskutera framtida frågor men även roller och ansvarsområden. Exempelvis i samband med budgetprocessens upptakt då bland annat KS och nämndspolitiker tillsammans med ledande tjänstemän möts för att diskutera budgetens framtagande. För att hålla kontakt med verksamheten har politikerna i de olika nämnderna olika system för att besöka verksamheterna inom skolområdet har man exempelvis ett system med kontaktpolitiker.

För att komma in i politikerrollen arrangeras från centralt håll en utbildningsdag i anslutning till valet för nyvalda politiker. Vid ny mandatperiod arrangeras även en utbildning i internatform över två dagar. Därefter sker utbildningsinsatser på nämndnivå och inom respektive parti. Löpande under mandatperioden erbjuds även olika tematiska utbildningar.

Styrkor

- **Fokus på utveckling av budgetprocess och styrmodell senaste åren.**
- **Rapportering som ger politikerna möjligheter att jämföra den egna kommunen med andra kommuner. Kostnad, volym och kvalitet.**
- **Generellt sett tydlig gränsdragning kring vad som ligger i den politiska rollen och tjänstemannauppdraget.**

Förbättringsområden

- **I större utsträckning följa givna direktiv och anvisningar kring mål och indikatorarbetet samt anvisningarna för årsanalysen och delårsrapportering så att kommunfullmäktige enkelt kan avgöra om nämnderna följt mål och intentioner.**
- **Till målstyrningsmodellen knyta fler indikatorer som ger större möjligheter att styra och följa upp kvaliteten på servicen i förhållande till övergripande målbild.**

- En bättre dialog mellan tjänstemän och revision skulle sannolikt bidra till att revisorernas värdefulla rapporter i större utsträckning användes som underlag till utveckling och förbättring.
- Är central styrning och lokal kreativitet inte förenligt?

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltnings specifika 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 71,5 poäng.

Decentralisering och delegering

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

Om en enhet har fullgjort sin uppgift får man i regel ta med överskott respektive underskott. Men rutinerna kring överskottshantering är inte enhetlig.

Samarbete över gränser

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

Det är dock inte alltid enkelt att få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser. Tvärsektorielt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men mer sällan utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar.

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

- Socialsekreterare i skolan, samverkan mellan socialförvaltning och skola,
- Utveckling av Lunds centrum och trafiken, samverkan mellan samtliga förvaltningar om utvecklingen av stadskärnan,
- Kulturhuvudstad 2014, samarbete alla förvaltningar om ansökan kring huvudstadsåret,
- Alla Vinner, ett samverkansprojekt med syfte att underlätta arbetet för delaktighet och för att människor i funktionssvårigheter ska få fler möjligheter att påverka sina liv.
- Nytt stadshus, samverkan mellan alla förvaltningar i projektering, planering och byggandet av ett nytt gemensamt förvaltningshus.

Exempel på externa samverkansprojekt:

- Dalby skolan samverkar med kyrkans personal som regelbundet kommer och musicerar med eleverna.
- Gymnasiets tekniska program samverkar med Alfa Laval i olika utbildningsmoment.
- Inom ramarna för ”Gränslösa klassrummet” samverkar skola och bankväsende. Skolbarn åker till banken genomför matematik lektioner i bankmiljö.
- Kommunen har socialjour och kriscentrum i samverkan med andra kommuner.
- Samverkan Skåne Sydväst, SSSV, är ett interkommunalt samarbete mellan de elva sydvästskånska kommunerna.

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 men även försäljning av olika tjänster till andra kommuner exempelvis försäljning av enstaka platser i äldreboenden enligt avtal. Det finns även olika uppdragsutbildningar som genomförs och genererar intäkter. Medel och eventuellt överskott hanteras av respektive enhet. Varje förvaltning har för övrigt en funktion som stöder enheterna i att ansöka om EU-medel.

Ledning i förvaltningarna

Förvaltningscheferna anställs av kommunstyrelsen och samtliga är tillsvidareanställda. Anställningsavtalet är inte reglerat genom ett chefskontrakt eller liknande som kan omförhandlas enligt specifika villkor. Förvaltningscheferna är inte underställda kommundirektören och det är nämnd och kommunstyrelsen som följer upp deras uppdrag.

Chefsutvärderingar genomförs inom ramarna för löneprocessen och i vissa förvaltningars medarbetarenkäter exempelvis inom vård och omsorg. Vid sidan av lön finns inga andra former av belöningar knutna till goda chefsprestationer.

I hela kommunen finns ca 450 chefer varav flertalet håller medarbetarsamtal, lönesätter och har ansvar för ekonomi. Förvaltningscheferna träffar regelbundet underordnade chefer inom respektive förvaltning. Inom samtliga förvaltningar sker någon form av gemensam aktivitet för att stärka förvaltningsandan och kommunikationen exempelvis studieresor, konferenser, gemensamma planeringsdagar etc. Ledningsstrukturen inom kommunens tjänstemannaorganisation omfattar 3-4 nivåer beroende på förvaltningsstruktur och volym.

Kommunkontorets ledningsgrupp åtföljs av liknande strategiska grupper inom respektive förvaltning. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen stödjer informationsflödet och dialogen inom tjänstemannaorganisationen. Under flera år har ett omfattande arbete bedrivits med utgångspunkt från ett utvecklingsprogram för Lunds kommun. Syftet har varit att få alla medarbetare och chefer stödja hela kommunens utveckling och stärka koncernandan. Vid intervjuerna framkom att detta arbete varit framgångsrikt och viktigt för att utveckla dialogen och samspelet internt.

Kommunen krisstöd om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utgörs i huvudsak av företagshälsovården, närmaste chef, ledningsgrupp, handledning och stöd från den centrala personalfunktionen. Cheferna inom socialförvaltningen kan även få telefonrådgivning via Falk Healthcare som är ett externt stödteam, vilket ca 10 % av cheferna nyttjat.

Styrkor

- **Långtgående delegation med stor frihet att disponera budget, rekrytera och företa organisatoriska förändringar på resultatnivå.**
- **Ledningsstrukturen stödjer informationsflödet och dialogen inom tjänstemannaorganisationen.**
- **Många exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Utvecklingsprogrammet som bidragit till större helhetssyn, samspel och koncernanda.**

Förbättringsområden

- **Tvärsektorielt samarbete är ofta beskrivet genom mål med inriktnings- och aktivitetskaraktär men mer sällan utifrån budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar.**
- **Etablera projektsida på intranätet?**
- **Stärk fokuset på chefskapet genom att stipulera de goda chefsegenskaper kommunen värderar högt och följa upp dessa med regelbundenhet i exempelvis medarbetarenkäter och vid medarbetarsamtal.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering.**

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 framförallt 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? 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 produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 72 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

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

Resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning och volymer månadsvis till respektive nämnd där de behandlas innan rapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott. Vid befarad negativ budgetavvikelse ska nämnder och styrelser upprätta en åtgärdsplan för hur budgetföljsamhet ska uppnås och följas upp. Planen redovisas inför arbetsutskottet. Vid intervjuerna framkom inte många exempel på där återkommande avvikelser fått direkta konsekvenser för berörda chefer eller bidragit till omorganisation.

Enheternas verksamhetsuppföljning utgår i första hand från nämndens mål och resultatet bland annat i form av kvalitetsindikatorer som rapporteras till nämnd i delårsboksluten och årsredovisningen.

Även på nämndnivå innehåller den löpande rapporteringen resultat som jämför den egna kommunen i förhållande till andra kommuner såväl kostnads- som kvalitetsmässigt.

Ekonomiavdelningen ansvarar för övrigt för den långsiktiga ekonomiska hushållningen och en ekonomi i balans. På kommunstyrelsens uppdrag hanteras den ekonomiska planeringen, finansieringen och redovisningen och där finns controller funktion och likaså på förvaltningsnivå. Det finns även en tvärssektoriell ekonomigrupp som bland annat arbetar med att utveckla befintliga prognosverktyg.

Avrapportering av projekt

Som nämnts tidigare så finns det många exempel på tvärssektoriell samverkan mellan förvaltningar och enheter i kommunen samt med externa organisationer. Det är inte alltid enkelt att via dokumentationen få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser. För att stödja och effektivisera arbetet kan förslagsvis kommunen ta fram riktlinjer för projektarbete som ger handledning åt hur man startar, organiserar, genomför och rapporterar ett projekt. Det kan även finnas skäl att ta fram en gemensam mall att dokumentera projektarbetet i och som kan användas som underlag vid rapportering. Ett annat utvecklingsområde kan vara att lägga upp en projektplats på intranätet för att kunna överblicka vad som pågår men även för att sprida goda exempel. För övrigt följs i regel resultat av tvärssektoriellt samarbete upp i diskussion förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt eller muntligt till nämnd.

Budgetering

Ekonomistyrning kan definieras som en målmedveten styrprocess vars syfte är att utifrån kända spelregler/styrprinciper påverka en organisations beslut och beteende i riktning mot uppställda mål vad gäller resultat, effektivitet och ställning.

I Lunds kommun har det under senare år skett en utveckling av årsredovisning och budget genom att processuellt sammanlänka arbetet i dessa processer.

Kommunstyrelsens arbetsutskott sammanträder regelbundet och budgetprocessen inleds med att utskottet i januari har tagit fram ett underlag och förslag för de ekonomiska förutsättningarna inför planperioden, vilket kommuniceras till samtliga nämnder och styrelser.

Därefter träffar utskottet samtliga nämnder och styrelser i februari för en genomgång av årsanalysen, begäran om överföring av ekonomiskt utfall, prognos för innevarande år och synpunkter på ramar för det kommande året. Beslutet om ramar tas i mars av kommunstyrelsen och bygger vidare på besluten i Ekonomi- och verksamhetsplanen som togs året före. Nämnderna lämnar sedan sina budgetförslag i slutet av april varpå kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutar om budgeten i maj/juni.

Anslag ges till nämnderna som ett totalbelopp för nämndens verksamhet med rätt för nämnden att disponera om men med beaktande av fullmäktiges mål och direktiv i budgeten. Där det är möjligt tilldelas resurser utifrån en resursfördelningsmodell som fördelar efter behov istället för efter produktion. Detta gäller för barnomsorg och grundskola. För gymnasieskola, gymnasiesärskola, modersmålsundervisning, äldreomsorg samt väg- och parkunderhåll sker resursfördelning efter å-priser.

Över- respektive underskott mot anslag för nämnden överförs till kommande år och hänsyn tas till om verksamheten utförts enligt budget.

Delårsbokslut för kvartal 1 och tertial 2 med prognos för året upprättas av resp. nämnd och insändes till kommunstyrelsen, som sammanställer kommuntotalt delårsbokslut. En tredje prognos lämnas efter elva månader.

För investeringar beslutar kommunfullmäktige om anslag för varje objekt. Anslag innebär att fullmäktige har angivit en totalram för objektet, som inte får överskridas, samt lämnat igångsättningsstillstånd. I budgeten finns upptaget beräknad utgift/inkomst för året.

Styrkor

- **Funktionell ekonomi- och verksamhetsrapportering till nämnd under löpande år.**
- **Controller funktion och internkontroll inom respektive förvaltning. Ekonomigruppen.**
- **Budgetprocessen utvecklas successivt. Bland annat länkat ihop processerna kring framtagande av budget och årsredovisning.**

Förbättringsområden

- **Större ”stränghet” vid återkommande avvikelser.**
- **Fortsätt utveckla den löpande rapporteringen av kvalitativa resultat som komplement till redovisning av volymer och ekonomi.**
- **Ta fram riktlinjerna för projektarbete och förtydliga vilken typ av projekt som ska registreras/dokumenteras och rapporteras. Övrigt se under rubriken ”Avrapportering av projekt”**
- **Stora krav på rapportering från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering genom att tillhandahålla moderna system och ny teknik så att rapporteringen blir enkel och smidig.**

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 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. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 67,5 poäng.

Personalpolitisk strategi

I det personalpolitiska programmet, som togs fram i samverkan med fackliga företrädare och medarbetare, anges de värderingar och övergripande mål som ligger till grund för personalpolitiken i Lunds kommun under perioden 2002-2012. Programmet innehåller följande områden: Välbefinnande och hälsa, Inflytande och delaktighet, Lust att lära, Att vara ledare, Etik i arbetet, Personalförsörjning, Att påverka de egna arbetsvillkoren, Personalpolitik - en process samt Uppföljning och utvärdering. Det personalpolitiska programmet kompletteras årligen med handlingsplaner där prioriterade områden och fokus flyttas utifrån behov. Utöver program och handlingsplan finns ett antal policys som är vägledande för arbetet. I de övergripande styrdokumenterna Vision 2025 och EVP 2009-2011 har kommunfullmäktige valt att inte ytterligare betona den strategiska ambitionen genom en långsiktig viljeriktning eller målformuleringar.

När det gäller uppföljning och utvärdering gör varje förvaltning årligen en bedömning av hur man lyckats i förhållande till programmet och handlingsplanen med betoning på den senare. Genom den övergripande personalekonomisk redovisning har kommunfullmäktige ett utmärkt underlag för att kunna följa utvecklingen inom området. Redovisningen innehåller också jämförelser av sjukfrånvaro med andra kommuner samt mellan nämnder och yrkesgrupper.

Kompetensutveckling

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

I Lund är kompetensutvecklingsansvaret i huvudsak delegerat och kartläggningen av behovet sker främst genom medarbetarsamtalet. Kommuncentralt sammanställs sedan handlingsplaner för att få en bild av kommungemensamma behov och det finns flera exempel på där kommunen centralt arrangerat utbildningar utifrån identifierade kompetensbrister i organisationen. Vår och höst tas en utbildningsplan fram och våren 2009 innehöll planen drygt 15 riktade utbildningsinsatser.

Några exempel på strategiskt arbete på nämnds nivå utgörs av Vård- och omsorgsnämnden som har tagit fram en strategi för kompetensutveckling inom äldreomsorgen, Socialnämnden har tagit fram en egen kompetensutvecklingsmodell samt Utbildningsnämnden som genomför rekryterande skolledarutbildningen för att säkra den framtida försörjningen inom det området.

Tidigare fanns för övrigt ett övergripande mål på 1 % av budget skulle gå till kompetensutveckling men det är avskaffat. Vill man följa hur mycket resurser som läggs på kompetensutveckling går det att följa en del kostnader via konton ner på enhetsnivå.

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. I Lund ska det årligen genomföras tre formaliserade samtal mellan chef och anställd medarbetarsamtal, lönesamtal samt samtal kring lönebesked.

Kommunen tillämpar individuella löner som utgår från både svårighetsgraden i arbetet och den egna insatsen. Som underlag finns kommunövergripande kriterier i lönepolicyn och varje förvaltning har yrkesspecifika lönekriterier som komplement till dessa. Ett fackligt förbund tillämpar traditionell förhandlingsmodell.

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen har det genomförts utbildningar i lönesamtalets grunder. Intrycket är att kommunen genomför lokala lönesamtal och skapar förutsättningar för individuell lönesättning.

Andra exempel på där anställda utanför lönerevisionen har fått extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning eller om man genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning är få.

Arbetsmiljöundersökningar

Årligen genomförs det arbetsmiljöundersökningar enligt ett enhetligt formulär och utifrån resultatet ska en handlingsplan upprättas på respektive enhet. Utvärderarna fann ingen sammanställning av handlingsplaner för arbetsmiljöåtgärder för att strategiskt kunna överblicka åtgärder och förbättringar.

”Utmärkt hälsobefrämjande arbetsplats” är en prioritering och satsning inom ramen för den personalpolitiska handlingsplanen. För att få utmärkelsen ska arbetsplatsen genomföra en hälsokartläggning på individ- och gruppnivå. Därefter upprätta handlingsplaner med planerad uppföljning. Enheterna ska också arbeta framgångsrikt med bland annat arbetsplatsträffar, byta erfarenheter med andra, ha en utbildad och aktiv hälsoinspiratör, vara rökfri bedriva hälsokompetensutveckling. Kommunen har även en hälsoutvecklare anställd centralt för att arbeta strategiskt med att öka hälsan för samtliga anställda. I hälsoutvecklarens arbetsuppgifter ingår att stödja chefer, ledare, hälsoinspiratörer och personalansvariga genom kunskap, inspiration och goda exempel.

Andra metoder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön är skyddsronder och tidigare användes monologen och dialogen som var ett verktyg med fokus på den psykosociala miljön. De centrala direktiven var att detta skulle tillämpas men följsamheten i verksamheten varierade enligt de fackliga företrädarna.

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 Lund ska det i anslutning till medarbetarsamtalet upprättas en individuell kompetensutvecklingsplan för samtliga medarbetare. Omfattningen av genomförda samtal och upprättade planer är inte mätt. Täckningen är relativt god framför allt inom skolområdet enligt de fackliga företrädarna. Bland kommunals medlemmar finns det största utvecklingsområdet från samma källa.

Ledarskap och medarbetarskap

”Ledarskap i Lund” utgör ramen för kommunens övergripande ledarskapssatsningar och inom ramen sker en mängd aktiviteter och utbildningar. Kommunen har bland annat ett spännande och omfattande ledarutvecklingsprogram som man successivt bygger vidare på. Man anordnar regelbundna ledarskapsdagar, arbetar med mentorskap internt men också i samverkan med exempelvis region Skåne och polisen. Centralt erbjuds även utbildningar i hälsobefrämjande ledarskap och ett antal andra tematiska utbildningsmoduler. Till detta kommer förvaltningarnas egna ledarskapaktiviteter.

Vidare hålls årligen två ledarskapsdagar för kommunens ledare. Exempel på teman för dagarna har handlat om benchmarking med IKEA och Universitetssjukhuset i Lund och om den kommande generationsväxlingens stora utmaningar.

Den stora utbildningsinsatsen för medarbetare och ledare påbörjas under våren 2009 och avslutas i september kallas för ”Utvecklingsresan” och ska omfatta alla medarbetare i kommunen och utgå från Vision 2025. Det är en utbildning med fokus på medskapande där deltagarna även kommer att arbeta med uppgifter och egenutveckling under utbildningens gång.

Styrkor

- **Personalpolitiska programmet och den personalekonomiska redovisningen**
- **Ledarskap i Lund med ledarutvecklingsprogram och ett stort antal aktiviteter och utbildningar som stärker ledarskapet i kommunen.**
- **Medarbetarskap bland annat genom Utvecklingsresan.**
- **Relativt god täckning vad avser genomförande av medarbetarsamtal och lönesamtal.**
- **Systematiskt-, proaktivt- och åtgärdsinriktat arbetsmiljöarbete. Det hälsobefrämjande arbetet. Bra resultat kring minskade sjuktal.**
- **Fackliga företrädare generellt sett positiva till dialog och samarbete.**
- **Bygger arbetsgivarprofil.**

Förbättringsområden

- **Utveckla ett samlat system för uppföljning och redovisning av kostnader, aktiviteter och resultat av kompetensutveckling.**
- **Följ upp och redovisa en samlad bild kring täckning av genomförda medarbetarsamtal, lönesamtal, upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner.**
- **Sammanställ handlingsplaner för arbetsmiljöåtgärder för att strategiskt kunna överblicka åtgärder och förbättringar.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet.

Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 58 poäng.

Lunds kvalitetsarbete

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och använda dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån.

Kvalitetsutvärderingen avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet.

Kvalitetsutvecklingen tar sin utgångspunkt i utvärderingen och kan naturligtvis initieras av såväl verksamhet eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

Lunds kommun är en decentraliserad organisation med ansvar och befogenheter även vad avser kvalitetsarbete. Ledning av verksamheten och kvalitetsarbete sker genom visioner, mål, värderingar och genom dialog. Kommunens utgångspunkt är om man på ett systematiskt sätt arbetar för de gemensamt beslutade målen så skapas förutsättningar för en verksamhet med hög kvalitet, legitimitet och förtroende hos allmänheten. När kvalitetsarbetet ska utvecklas i kommunen ska detta alltså ske med utgångspunkt från kommunens övergripande styr- och ledningsprinciper.

Denna syn är befast i en gemensam kvalitetspolicy för Lunds kommun som antogs 2000 och som fortfarande utgör grunden för kommunens strategiska kvalitetsarbete. Utvärderarna hittade ingen uppföljning av policyn.

Det prioriterade och övergripande riktmärket för kvalitetsarbetet i kommunen utgörs av de allmänna målen som kommunfullmäktige fastslagit i EVP 2009-2011 varav fyra fokuserar på service och kvalitet.

Kvalitetsarbetet är således i huvudsak decentraliserat och leds av respektive förvaltning och enhet och alla har även någon form av plan och metod för kvalitetsarbete, uppföljning och verksamhetsutveckling. De flesta förvaltningarna har även funktioner och grupperingar som arbetar med utveckling. Tidigare fanns även ett centralt kvalitetsutskott. Utvärderarnas bild är att det pågår ett dynamiskt och många gånger innovativt kvalitetsarbete i förvaltningar och på enheter samt att arbetet liten utsträckning styrs och stöds från centralt håll.

För att följa upp kvaliteten på den kommunala servicen genomförs kvalitetsmätningar och jämförande studier och utvecklingsprojekt används som plattformar för ett ständigt förbättringsarbete. Via ett klagomålshanteringssystem inhämtas information om när medborgare och brukare är missnöjda med kvaliteten i tjänst eller service och används som underlag för förbättringar.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser med andra 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.

På central nivå har Lund ett utvecklat samarbete inom nätverket Tumstocken som består av sju kommuner. Inom ramarna för nätverket genomförs regelbundna undersökningar med huvudfokus på kvalitet och kostnader och alla verksamhetsområden ska omfattas. Kommunen deltar även i SKL's projekt "Kommunens kvalitet i korthet" i samverkan och jämförelse med ca 70 andra kommuner. På förvaltnings- och enhetsnivå deltar många verksamheter och funktioner i nätverk för erfarenhetsutbyte både inom kommunen och med andra kommuner.

Kreativitet och nya idéer

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

Kommunen framhåller kreativitet och idériedom som ett varumärke och det pågår en intensiv samverkan med exempelvis näringsliv, universitet, kommunförbund Skåne och region Skåne där alla förvaltningar deltar kring utveckling. Internt fångas de goda idéerna från medarbetarna i kommunen främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram arbetsplaner och genom medarbetarsamtal. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer. Inom skolan tar man exempelvis fram en utvecklingskatalog utifrån inkomna förslag, tekniska nämnden har en förslagslåda och kultur och fritid anordnar en integrationsdag där idéer kan visas upp.

För att uppmärksamma och uppmuntra goda idéer och innovationer finns få aktiviteter men exempelvis delar Kommunfullmäktige ut ett diplom för framgångsrikt arbete med miljöledningssystemet

Sammantaget finns det dock utrymme att vidare utveckla systematiken kring att stimulera, fånga in och pröva de enskilda medarbetarnas idéer och förslag. Inte minst som kommunen vill att kreativitet ska vara ett kännetecken och varumärke för kommunen.

IT - stöd för att kvalitetssäkra

Lunds kommun har ett innehållsrikt Intranät som utgör ett funktionellt administrativt utvecklingsstöd för medarbetare och chefer. Till detta finns det ett flertal olika datasystem som kompletterar såsom ekonomisystem, PA-system, dokumenthanteringssystem, digital fakturering med mera. Alla enheter är utrustade med datorer och cheferna är nöjda med det administrativa IT-stödet.

För övrigt tog kommunen 2004 fram ett kommunövergripande eProgram för hur verksamhets-, service- och demokratimål ska stödjas med hjälp av modern informationsteknik och en bra IT-infrastruktur. Utifrån denna har varje förvaltning i sin tur tagit fram en ePlan utifrån de tre dimensionerna.

Styrkor

- **KF's "Kvalitetsmål" som bland annat anger att servicen ska präglas av hög kvalitet och vara individanpassad.**
- **Det pågår ett dynamiskt och många gånger innovativt kvalitetsarbete i förvaltningar och på enheter.**
- **Aktivt och brett arbete på alla nivåer för att jämföra och lära av andra organisationer och aktörer. Exempelvis nätverk Tumstocken.**
- **Miljöledningssystem, certifiering och diplomering.**

Förbättringsområden

- **Uppföljning av Kvalitetspolicyn. Tveksamt om den har digniteten av styrdokument och präglar nämndernas verksamhetsplaner och det lokala kvalitetsarbetet.**
- **Utveckla en plattform för internt erfarenhetsutbyte och lärande.**
- **Med större systematik arbeta för att stimulera och tillvarata alla medarbetares kreativitet för att utveckla och förbättra.**
- **Sätta större fokus på att belöna/uppmärksamma innovativa och framgångsrika enheter/grupper/individer.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 85 poäng.

Förenings- och kulturliv

I Lund finns det ett rikt utbud av olika fritidsaktiviteter och en mycket aktiv föreningsverksamhet. Ett annat prioriterat område är kulturområdet.

År 2014 är det Sveriges och Lettlands tur att hysa Europas två kulturhuvudstäder och att Lund har gått vidare till final tillsammans med Umeå är ingen tillfällighet då kulturlivet som kommunen aktivt stöder präglas av ett brett spektrum inom konst, musik, dans, teater, litteratur och film.

Utgångspunkten för kommunens arbete är formulerat i en kulturpolitikens strategi för Lunds kommun som togs av kommunfullmäktige 2008. Strategin anger inriktningen för den kommunala kulturpolitiken och ska konkretiseras i en handlingsplan där respektive nämnd ska ta fram konkreta insatser. Handlingsplanen ska träda i kraft 2010 och dess förverkligande ska följaktligen få genomslag i 2010-års budget. Beslut om handlingsplanen kommer därför preliminärt att tas i mars/april 2009. Ca 70 Lundabor från olika delar av kulturlivet deltog vid framtagandet av strategin.

Syftet med strategin är att skapa en långsiktigt hållbar utveckling av det kulturpolitiska området i Lund, i nära samspel med övriga kommunala politikområden, den regionala, nationella och europeiska kulturpolitiken, universitetslivet, samt med det lokala kulturlivet och medborgarna.

Den kulturpolitiska strategin för Lunds kommun ligger även till grund för Lunds ansökan som Europas kulturhuvudstad 2014. Utarbetandet av handlingsplanen till den kulturpolitiska strategin utgör därför också en viktig del av Lunds kompletterande ansökan till kulturhuvudstad 2014, som ska lämnas in i juni 2009. Vare sig Lund utses till kulturhuvudstad eller inte kommer handlingsplanens insatser att utgöra vägen fram till 2014 och vidare.

En stark kultur- och fritidsverksamhet bidrar till god livskvalitet och är viktig för utvecklingen av stimulerande livsmiljöer i kommun och region. Så lyder den övergripande portalen för kultur- och fritidsförvaltningen i Lund. Kultur och fritidsförvaltningen har följande ansvarsområden: bibliotek, fritid, idrott och kultur. Förvaltningen har även ansvar för de kommunövergripande ungdomsfrågorna samt samordningsansvaret för det drog- och brottförebyggande arbetet. Inom kulturområdet återfinns Kulturskolan Lund, Lunds Konsthall, Kulturstöd, Lunds Stadsteater och Lunds Stadshall. Kommunen har inte profilerat sig med stora kulturinstitutioner utan genom många mindre scener.

Kommunen stödjer föreningslivet genom bland annat bidrag. Vilka regler som gäller kan man läsa på hemsidan under bidrag till pensionärsföreningar, kulturföreningar, ungdomsorganisationer och invandrarföreningar. Flertalet av kommunens idrotts och skollokalerna hyrs ut under kvällar och helger till föreningar, företag och privatpersoner. Kommunen har regelbundna träffar med föreningslivets olika intresseområden. Inom idrottsområdet finns exempelvis ett idrottsting som träffas regelbundet.

Kommunen delar årligen ut rese/studiestipendium till ledare verksamma inom ideella föreningar (ungdomsledarstipendium), idrottsledarstipendium och Lundapokalen (Föreningen I Lunds idrottsplats fond) Varje år delar även kultur- och fritidsnämnden ut ett eller flera kulturstipendier på sammanlagt 50 000 kronor.

Det finns ett stort antal festivaler som kommunen stöder de stora evenemangen avlöser varandra. Exempel är Bibu.se som är en festival med fokus på scenkonst för barn och unga, dansk-svenska visfestival i Lunds stadspark, Fantastisk Filmfestival, lilla filmfesten FLUFF med inriktning på visa olika sorters film för de allra yngsta. Vidare är Kulturnatten i Lund en unik kulturmanifestation som vanligtvis äger rum den tredje lördagen i september varje år. Det centrala Lund fylls med kultur av lundaborna långt in på natten. En bra bit över 300 arrangemang av skiftande karaktär genomförs på en mängd olika platser runt om i centrum.

LitteraLund är en bokfestival för barn och unga och Lund International Choral Festival är ett av Lunds största kulturarrangemang. Festivalen började 2006 och återkommer som en biennial vartannat år. I oktober 2008 lockade festivalen 8000 besökare.

Näringslivssamverkan

I Lunds kommun finns ca 11 000 företag och de största arbetsgivarna är förutom Lunds kommun Region Skåne, Lunds universitet, TetraPak AB och Sony Ericsson AB.

Näringslivsprogrammet från 2008 anger riktlinjer för Lunds kommuns långsiktiga näringslivsarbete. Programmet är av övergripande karaktär och kommunstyrelsen har ett överordnande ansvar för planering och genomförande av programmet. Tre av KF's övergripande allmänna mål i EVP 2009-2011 utgör riktmärken.

- Goda förhållanden att etablera och driva företag i kommunen. Kommunen ska i dialog med företagen arbeta för att utveckla näringslivsklimatet i Lund.
- Att i samverkan med olika aktörer vara motorn för tillväxt i Skåne och i Öresundsregionen för att skapa fler arbetstillfällen.
- Att utökat samarbete med universitetet för att gemensamt verka för utökade satsningar på forskning och forskningsrelaterad utveckling samt goda förutsättningar för studenter.

Kommunens näringslivsenhet arbetar för tillväxt med fokus på samverkan mellan utbildning, forskning, näringsliv, kommun och region. Enhetens huvudsakliga arbetsuppgifter är att arbeta med frågor som:

- Stimulerar entreprenörskap och nyföretagande.
- Vårdar och utvecklar dialogen med befintliga företag.
- Arbetar nationellt och internationellt för att attrahera nyetableringar av företag och institutioner.

Kommunen bedriver näringslivsarbete internationellt, nationellt, regionalt och lokalt. Näringslivets kontaktytor med kommunen berör stora delar av den kommunala verksamheten.

Arbete för tillväxt sker mycket aktivt bland annat i samverkan med universitet, näringsliv och regionen. Kommunen servar och utvecklar relationer och kommunikation med företag i företagsträffar, -besök, frukostmöten och näringslivsdagar. Kommunen stimulerar företagandet, entreprenörskap och nyföretagande i arbetet med Lunds Nyföretagarcentrum, stöd till inkubatorer och företagsmiljöer för studenter. Positiva attityder till företagande främjas genom priser som Årets Lundaföretagare, Årets Lundaköpmän, Årets Nyföretagare och Innovationspriset. Lund arbetar aktivt med Malmö bland annat i arbetet med bilden av MalmöLund, vid internationella mässor, storstadsprojekt och kommunerna samverkade även kring framtagandet av näringslivsprogrammet.

Det finns en mängd andra aktiviteter där kommunen ger stöd åt företagen genom exempelvis informationsträffar, konferenser och utbildningar.

Lunds stadsbibliotek är också en aktiv aktör och erbjuder företagsservice som främst vänder sig till små och medelstora företag och speciellt till dem som ska starta eget.

För att vidareutveckla och förbättra näringslivsfrågor samarbetar Lunds kommun även med andra kommuner och organisationer i en rad olika projekt. Samverkan Skåne Sydväst, SSSV, är ett samarbete mellan de elva sydvästska kommunerna Burlöv, Eslöv, Höör, Kävlinge, Lomma, Lund, Malmö, Staffanstorps, Svedala, Trelleborg och Vellinge. För att stimulera entreprenörskap i skolan samverkar exempelvis näringslivsenheterna i sydvästra Skåne och har utvecklat ett eget koncept för grundskolan, Idea Futura, där elever i grundskolan uppmanas att tänka framåt på ett företagsamt sätt.

Teknikspanarna är namnet på Teknikföretagens nya satsning på elever och deras lärare i årskurs 5. Kommunen deltar även i det nationella projektet Finn Upp som handlar om uppfinnande i skolan som ett sätt att lära sig genom att ta fram och arbeta med egna idéer.

Ideon innovation som invigdes under hösten 2004 är ett samverkansprojekt mellan Lunds universitet, Ideon, Teknopol och Lunds kommun med syfte att skapa Europas främsta företagsinkubator. Ideon är Sveriges första och största forskningspark.

Ett spännande internationellt projekt där Lund är ett alternativ som etableringsort är European Spallation Source (ESS) som är en europeisk forskningsanläggning på planeringsstadiet. ESS syftar till att skapa nya insikter inom prioriterade områden som exempelvis materialteknik, medicin och bioteknik.

Internationella kontakter

Lunds kommunfullmäktige har tagit fram ett Internationellt program där man beskriver målsättningen för det internationella arbetet på följande sätt:

- "Lundaborna ska uppleva att i det öppna Lund är de internationella kontakterna många och det regionala ansvaret stort, finns ett demokratiskt och jämställt klimat där alla får göra sin röst hörd med lika möjligheter och samma rättigheter samt ett stort intresse för mångfaldens möjligheter."

I programmet delas det internationella arbetet upp i två delar:

- En operativ del där kommunen är aktiv i sitt internationella arbete.
- En representativ del där kommunen med hänsyn till uppdraget framför allt agerar som en mottagare.

Kommunen har för övrigt tecknat formella internationella vänortsrelationer med åtta städer och olika former av samarbetsavtal med ytterligare fem städer. Vänorterna är Viborg i Danmark, Hamar i Norge Borgå i Finland, Dalvik på Island, Nevers i Frankrike, León i Nicaragua, Greifswald i Tyskland och Zabrze i Polen. Kommunen arbetar för närvarande med att utveckla samarbetet.

Lunds internationella samarbete sker även utanför det traditionella vänortssamarbetet under andra namn och inriktningar. De vänskapliga, internationella relationerna formuleras ofta som partnerskap, och genomförs praktiskt ofta som tematiskt avgränsade projekt. En uttalad ambition är att i ökad utsträckning verka för att ömsesidigt främja näringsliv och handel inom ramen för sådana samverkansprojekt.

Utöver de traditionella vänortsavtalen har Lunds kommun därför tecknat begränsade samverkans- och/eller partnerskapsavtal med följande kommuner: Hangzhou och Foshan i Folkrepubliken Kina, Coimbra i Portugal, Frederiksberg i Danmark, Chernyakhovsk i Ryssland, Karksi-Nuia i Estland och Asmara i Eritrea.

Vad avser EU-samarbete läggs särskilt fokus samarbetet i Öresundsregionen, och Lunds kommun är representerad i bland annat Öresunds kommittén. EU-arbetet i Lunds kommun består av i huvudsak två delar:

- Omvärldsbevakning - Inhämtning och spridning av information om politiska initiativ, beslut och trender som potentiellt kan inverka på kommunens verksamhet.
- EU-projekt och EU-samarbeten - Konkreta insatser där främst sakkörvalningarna inom Lunds kommun genom praktiska utbyten, spridande av best practice och deltagande i internationella utvecklingsprojekt bidrar till att utveckla och sprida nya idéer, erfarenheter och kunskaper.

EU-frågor handläggs av en internationelle sekreteraren på Kommunkontorets stab. Lunds kommuns utbildningsförvaltning har även en särskild tjänst (50 %) för EU-frågor. Internationaliseringssamordnare stöder kommunens EU-arbete i utbildningsfrågor. Under sensommaren/hösten 2009 kommer, inom ramen för det svenska ordförandeskapsåret i EU 2009, följande möten att arrangeras i Lund:

- EU Challenges and Future Support of Research, Development and Innovation 7-8 juli 2009 (Utbildningsdepartementet)
- Vattnet på land ger liv till havet/Den marina miljön 21-23 september 2009 (Jordbruksdepartementet + Miljödepartementet)
- Climatesmart Food 23-24 november 2009 (Jordbruksdepartementet)

Det är Lunds kommuns ambition att ta tillvara dessa tillfällen att visa upp Lunds och Lunds kommuns många kvaliteter för gäster från hela Europa. Lunds kommun har därför tagit mått och steg för att i samverkan med regeringskansliet, näringslivet och andra aktörer/intressenter bidra till planering och genomförande av dessa arrangemang.

Styrkor

- **Lund tävlar om att bli en av de två kulturhuvudstäderna 2014 och är i final vilket inte är en tillfällighet.**
- **Näringslivsenheten och kommunens breda stöd för näringslivsutveckling.**
- **Kommunen är mycket aktiv vad avser internationellt arbete.**
- **Kommunen har under många år profilerat sig genom ett mycket aktivt, brett, innovativt och systematiskt miljö- och klimatarbete.**

Förbättringsområden

- **Sammanställ och beskriv allt internationellt arbete med fokus på syfte, aktivitet och resultat.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor								
Lunds 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	26	65%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4,5	45%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	15	75%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	16	80%	
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	85%	
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	40%	
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3,5	35%	
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering				
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	16,5	55%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	95%	
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	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	16	53%	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	16	80%	
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	5	25%	
				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	13	65%	
5.2 Rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program?	20	10	50%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%	
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	16	80%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	8,5	85%	
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	15	75%	
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	14	70%	
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av komp.utveckling?	10	5	50%	

7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare					
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	5	25%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	11	55%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	20	100%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	13	65%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	6	30%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	18	90%
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 85 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.