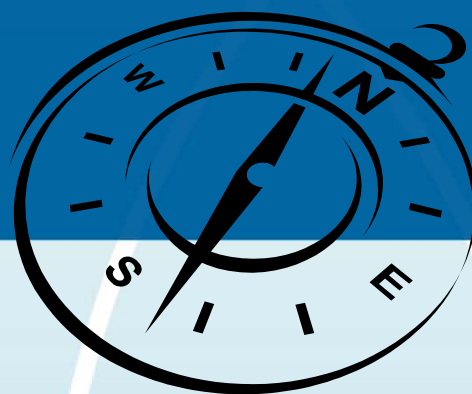


KommunKompassen

ANALYS AV

LUNDS KOMMUN

2011



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Lunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	5
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
	Område 7 Verksamhetsutveckling	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4.	Översikt av poängfördelning.....	26
5	Kortfakta om Lunds kommun	30

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

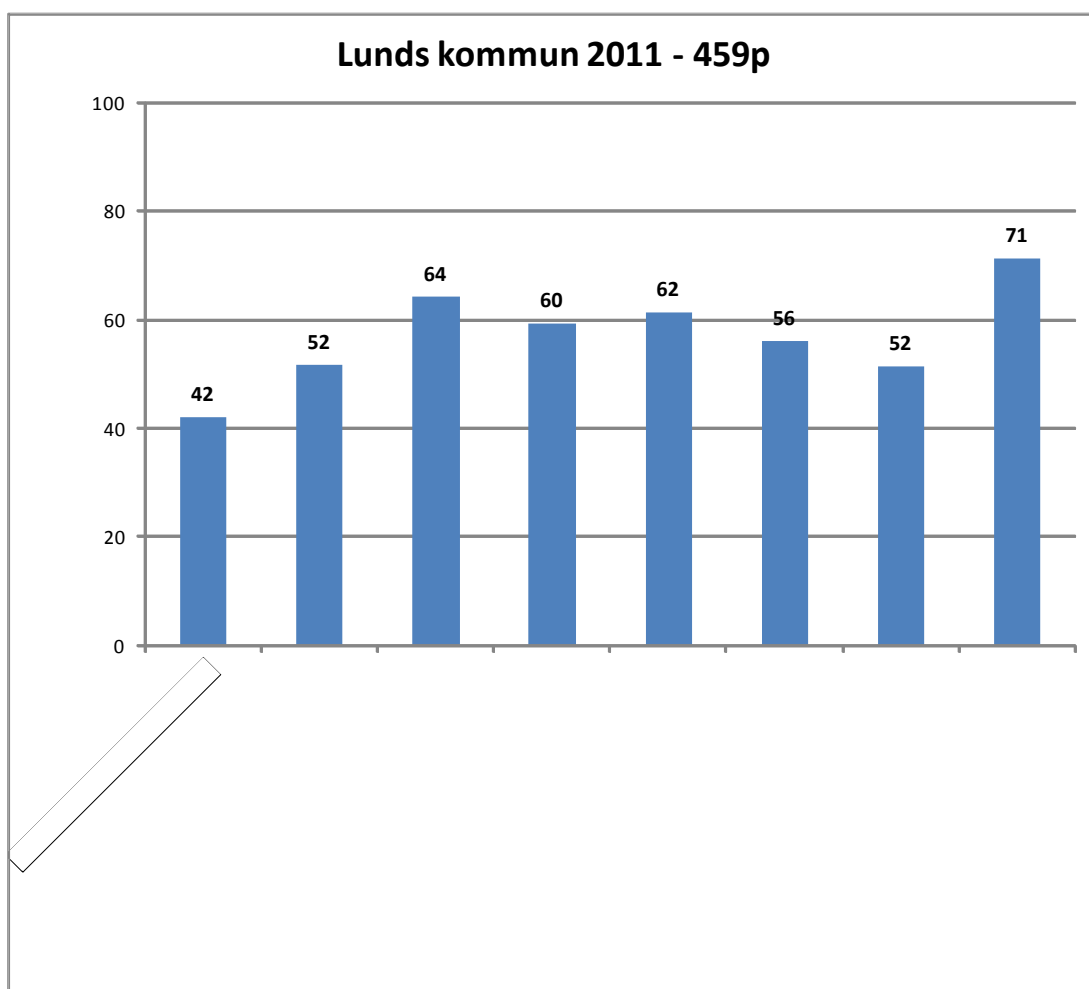
2 Lunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

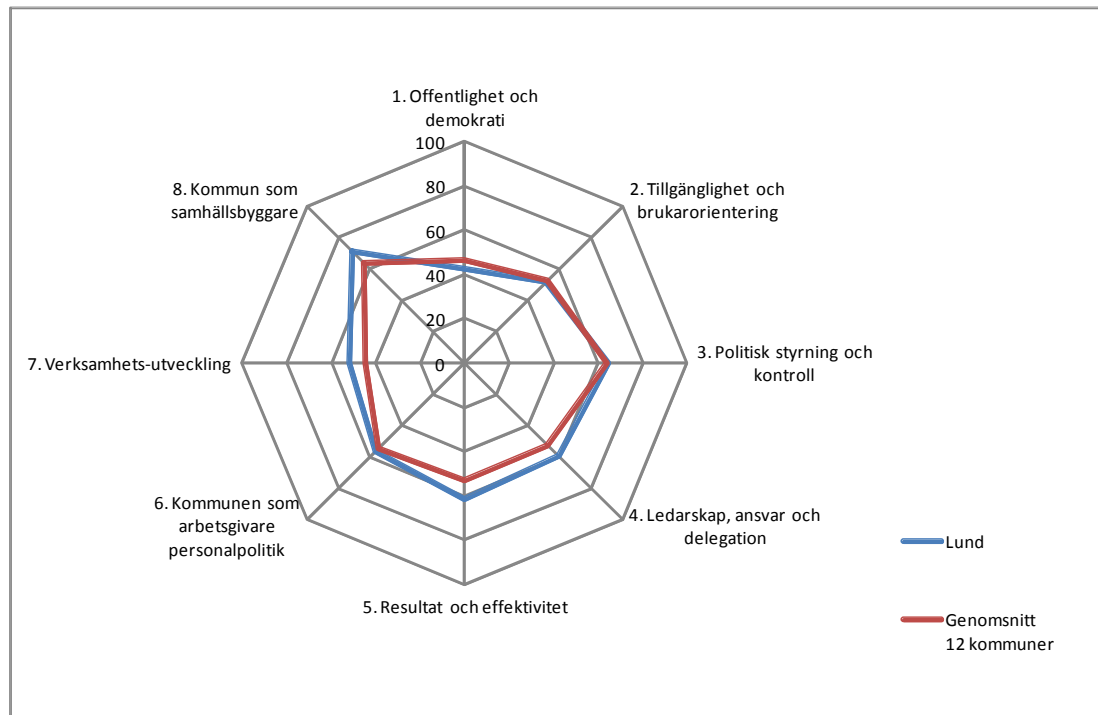
Utvärderingen av Lunds kommun genomfördes i mars år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2009. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 35 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Lunds totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Lunds profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av tolv kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	42

Allmänt

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. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Sedan föregående utvärdering har några av kommunens arbetssätt som fortfarande undersöks i den nya Kommunkompassen stärkts (t.ex. publicering av handlingar). Andra tillämpas inte längre (t.ex. kommundidning). Några påbörjade utvecklingsåtgärder kan ge utdelning vid en framtida utvärdering, men har ännu inte givit konkreta resultat så att de i nuläget påverkar poängfördelningen (t.ex. arbetet i Medborgardialogprojektet).

Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunikationsplattformen är informationsarbetets grund. Den omfattar förutom kommunikationspolicy kommunens värdegrund, varumärkesstrategi och grafiska profil. Kommunikationsplattformen konkretiseras genom handlingsplaner. Vissa informationsfrågor ingår i Ekonomi- och verksamhetsplanen EVP, men kopplingen mellan kommunikationspolicy och EVP kan stärkas.

Lund arbetar med demokratiutveckling med flera metoder som kommer att beskrivas senare i område 1. Att ställa samman en samlande strategi för demokratiutveckling är en förbättringsmöjlighet. Den bör, liksom andra övergripande strategier, vara tydligt kopplad till EVP eller vara en del av denna. En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

Information till medborgarna

Kommunfullmäktige gör tjänstemännens handlingar och föredragningslistor tillgängliga på Internet inför sammanträden. Handlingarna finns kvar efter sammanträden som komplement till publicerade protokoll. Lundaborna kan också följa arbetet i KF genom direktsänd webb-TV på kommunens webbplats. Sammanträdena kan ses i efterhand i redigerad form, medborgarna kan se de ärenden de är intresserade av.

Informationen om kommunens demokratiska processer kan vidareutvecklas. Marknadsföringen inför politikernas möten kan ökas, förkortade medborgarversioner av viktiga dokument kan spridas. Webbplatsens information kan kompletteras med någon alternativ kanal, den påbörjade utvecklingen av information via modern teknik/sociala medier kan gå vidare.

Information om resultat

Revisorernas rapporter och en del utvärderingar och andra rapporter från verksamheterna presenteras på webbplatsen. Omfattningen av resultatinformationen kan öka, och kompletteras med jämförelser för att öka medborgarnas möjligheter att bedöma resultatet.

Resultaten presenteras på verksamheternas egna webbsidor, med varierande struktur och ordval. Utvärderarna (sannolikt också medborgarna) hittar inte resultaten direkt. Det är en förbättringsmöjlighet att öka tillgängligheten till kommunens resultat. Detta kunde vara en första utgångspunkt för att engagera medborgarna att ta del av och diskutera resultaten. Kommuner som redovisar många resultat för sina medborgare väljer många gånger att underlätta sökande efter dessa på webbplatsen genom att presentera resultaten samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat". Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen.

Medborgardialog och deltagande

De flesta politiker är lätta att kontakta genom kontaktuppgifter på webbplatsen. Utanför Kommunkompassens bedömning kan nämnas att JO påpekat att politiker inte ska ta emot e-post i anslutning till uppdraget på privata adresser (dnr 5807-2007).

Den starka tillväxten i Lund medför att den fysiska planeringen är omfattande. Kommunen genomför möten i alla planeringsfrågor, Lundaborna visar stort intresse. Vid utveckling av områden används arbetsboksmetoden, en kreativ teknik för att engagera alla berörda i processen. Aktiv dialog förs med olika medborgargrupper, t.ex. i 11 geografiskt spridda medborgarstämmor och regelbundna möten i ungdomsting, integrationsråd, handikappråd, studentråd och pensionärsråd. De flesta nämnderna har öppna sammanträden och före varje möte i kommunfullmäktigefinns möjlighet att träffa politikerna. Dessa erbjudanden kan annonseras tydligare.

Det finns möjligheter att bredda medborgardialogen till kommunens centrala beslutsprocesser, t.ex. delar av budgetarbetet. En annan utvecklingsmöjlighet är att fortsätta utvecklingen av medborgardialog genom modern teknik. Motala och Mora är exempel på kommuner med digital dialog.

Motverka korruption

Lund uppgavs vara mycket återhållsam när det gäller tjänstebilar och betalkort. Resultaten från den systematiska internkontrollen rapporteras till KF. Här har t.ex. representation och bisysslor undersökts.

Kommunen har inte någon övergripande plan/strategi för etiskt förhållningssätt, vilket kan vara ett förbättringsområde. Kommunen kan också överväga att etablera tydliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter, och förbereda rutiner för att hantera dessa.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsplattform • Revisorsrapporter och verksamhetsutvärdering på webben • Kontaktuppgifter till politiker • Dialog vid fysisk planering, arbetsboksmetoden • Medborgardialog riktad till flera medborgargrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutveckla informationen om demokratiska processer • Fler resultat och jämförelser på hemsidan • Öka tillgängligheten till resultatredovisning på lund.se • Fortsätt utvecklingen av medborgardialogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling • Engagera medborgarna i att ta del av och bedöma kommunens resultat • Bredda medborgardialogen, t.ex. till budgetarbetet • Fördjupa arbetet att motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p>52</p>

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster 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. Resultatet för område 3 har utvecklats positivt sedan föregående utvärdering, främst genom arbetet med ”Utvecklingsresan”.

Strategi för brukarorientering

Utvecklingsresan i Lund (se nedan) innefattade brukarorientering, som också berörs i olika dokument, t.ex. i kvalitetspolicyn och i planer på nämndsnivå. De allmänna fullmäktigemålen är skrivna ur ett brukarperspektiv. Kommunen har inte någon övergripande strategi för

brukarorientering – en förbättringsmöjlighet. Servicepolicyn i Örebro är ett exempel på hur en kommun arbetat med frågan.

Tillgänglighet och bemötande

Utbildningen Utvecklingsresan har bl.a. handlat om medskapande, vem man är till för, bemötandet samt att kvaliteten skapas i mötet med brukarna. Alla medarbetare har deltagit, nya utbildningsomgångar genomförs med nyanställda. Ett gott exempel där andra kommuner kan lära.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i lönekriterier, kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och genom att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. ”Årets glädjespridare” är ett exempel på bemötandeutmärkelse, som delas ut inom äldreomsorgen i Borås kommun.

Information om service och tjänster

Medborgarna kan få hjälp med sina frågor på fyra medborgarkontor, varav de tre som integrerats i bibliotek håller öppet till kl. 19.

Kommunens webbplats har nyligen lanserats i en ny version. Den systematiska utvecklingen baseras bl.a. på utvärderingar av besökande medborgares erfarenheter. Det som ska läsas av medborgarna skrivs utifrån konceptet klarspråk. Webbplatsen erbjuder talsyntes, innehållet struktureras för att fungera med olika personliga hjälpmedel. Presentationen av kommunens verksamheter kan förbättras så att brukarnas möjligheter att jämföra enheter ökar.

E-tjänsterna utvecklas successivt. Det finns en e-strategi som kopplas till årliga handlingsplaner. Kommunens blanketter är lättillgängliga i ett välordnat arkiv, de mer avancerade tjänsterna får brukaren söka upp på verksamheternas webbsidor. Det kan vara ett förbättringsområde att länka samman e-tjänsterna på liknande sätt som gjorts med blanketterna.

Valfrihet och påverkan

Valfrihet är ett starkt delområde för Lund. Det erbjuds goda möjligheter att välja inom kommunens serviceutbud eller att välja externa utförare. Genom ”pengsystem” följer resurser med en brukare som flyttar, tjänster anpassas i dialog med brukare. Det kan finnas möjligheter att öka brukarnas möjlighet att påverka sina kostnader genom val av servicenivå. Differentierad taxa finns t.ex. för renhållning men inte för barnomsorg.

Brukarundersökningar

Kommunen använder många metoder för att lyssna på brukarnas uppfattningar om kommunens verksamhet, t.ex. fokusgrupper, ”de fyra råden”, medborgarstämmor, skolkonferenser och ungdomsting. Alla verksamhetsområden genomför brukarundersökningar med olika form, regelbundenhet och hantering. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att jämföra förvaltningarnas undersökningsmodeller för att sprida goda erfarenheter från enkätarbetet och komma överens om en miniminivå i hanteringen.

Resultaten från brukarundersökningar jämförs vanligtvis mellan enheterna inom förvaltningarna. Det är däremot inte lika vanligt att jämföra brukarundersökningarna över förvaltningsgränserna eller med andra kommuner. För att öka förutsättningarna att jämföra resultaten kan enkäterna kompletteras med de tre frågor som bildar ”NöjdKundIndex”.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Klagomålshantering finns i alla nämnder i Lund, som nämndsspecifika system. Gemensamt finns ett webbformulär för insändning av synpunkter. Utvärderarna bedömer att klagomålshantering tillmäts olika betydelse i förvaltningarna. På förvaltningarnas sidor presenteras möjligheten att lämna synpunkter på olika sätt, med egna broschyrer och med olika e-postadresser för insändning. Kommunens har beslutat att se över klagomålshanteringen och utveckla en e-tjänst. Det är en förbättringsmöjlighet att förenkla klagomålshanteringen för brukarna genom en enhetlig marknadsföring, och att säkra att klagomålen rapporteras både till politiken och till allmänheten.

Forskning har visat att den enskilt största anledningen till missnöje med kommuners verksamhet beror på missuppfattningar. Det finns ett glapp mellan brukarnas förväntningar på servicen och kommunens beslutade servicenivå. Arbete med tjänstegarantier för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. Det kan vara ett förbättringsområde att utarbeta tjänstegarantier i alla verksamheter som har brukarkontakter.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Bemötandebildning för alla i "Utvecklingsresan" • Medborgarkontor • Systematisk utveckling av webbplatsen • Stor valfrihet • Många metoder att fånga brukarnas synpunkter om service 	<ul style="list-style-type: none"> • Gör bemötande mer synligt i lönekriterier och rekrytering • Öka möjligheter att påverka brukaravgifter genom val • Utveckla klagomålshanteringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Premiera gott bemötande utöver lönen • Underlätta brukarnas jämförelser av enheter • Fler jämförelser av brukarundersökningars resultat • Inför tjänstegarantier

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	64

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av

målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Resultatet för Lund har stärkts inom område 3 bl.a. av genomförda processer för att implementera kommunövergripande styrdokument, och ett ökat bruk av indikatorer för styrning och uppföljning.

System för styrning/utföljning

Genomförandet av "Vision 2013" har utvärderats. Därefter utarbetades "Vision 2025", som ingår i EVP. Den nya visionen har ingått i utbildning för alla medarbetare, nämnderna har fått uppdraget att förändra sina mål så att de överensstämmer med visionen. Kopplingen mellan visionen och målen som styr Lund framgår ändå inte tydligt.

Värdegrunden mångfald, dialog, engagemang, framtidstro togs fram för att minska antalet mål. Den ingick också i utbildningen för alla medarbetare. Värdegrunden framgår inte av EVP, en utvecklingsmöjlighet.

Kommunen beskriver sig som decentraliserad, politiskt målstyrd organisation med ansvar och befogenheter långt ut i organisationen. Styrmodellen presenteras och förklaras i EVP. Modellen tillämpas inte på samma sätt i alla nämnder.

Tydliga politiska mål

Målstyrningen har förbättrats sedan föregående utvärdering med utrymme för fortsatt utveckling. Kommunen styrs av allmänna fullmäktigemål som gäller alla nämnder, samt specifika fullmäktigemål för enskilda nämnder. Specifika fullmäktigemål är mätbara genom att de anges med resultatmått. De allmänna fullmäktigemålen har inriktningskaraktär. Rollen för dessa framgår inte tydligt, utvärderarna har inte sett hur de påverkar nämndernas planering. Nämndsmålen är också en typ av inriktningsmål. De hanteras olika i nämnderna. Tekniska nämnden bryter t.ex. ned sina fullmäktigemål i en målkedja till nämndsmål, som konkretiseras med indikatorer. Andra nämnder anger indikatorer direkt till fullmäktigemålen, nämndsmålen roll framgår inte av målstyrningsdokumenten.

Två kommuner som har intressanta styrmodeller avseende målstyrning/utföljning är Eskilstuna och Uddevalla.

Uppföljning och rapportering

Årsredovisningens uppföljning är tydlig, med klara ställningstaganden om måluppfyllelse i förhållande till uppsatta mål. Här redovisas också resultaten från miljö- och personalarbetet lika klart. För mål som inte angivits med indikatorer motiveras uttalanden om måluppfyllelse med ett resonemang. I delårsrapporterna har nämndernas verksamhetsredovisning förbättringsmöjligheter. De redovisar aktiviteter, inte prognoser för resultat i arbetet med verksamhetsmålen.

Lund jämför sina verksamheter med andra kommuner i olika sammanhang. Jämförelser mellan kommunens förvaltningar är inte lika vanliga, en utvecklingsmöjlighet. Årsredovisningen

innehåller inte resultat från andra som referens, men enligt uppgift används sådana i den löpande redovisningen och i det årliga budgetarbetet.

Kommunens revisorer har en oberoende ställning som bl.a. kommer till uttryck genom egna presskonferenser. Alla rapporter går till KS och KF.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Lund är en decentraliserad organisation, därför kan det ibland se olika ut i verksamheterna. Förvaltningarna redovisade skillnader i vad nämnderna delegerat, ett tecken på att det i vissa fall kan finnas utrymme att öka förvaltningarnas ansvar.

Samarbetet mellan politiker och tjänstemän är gott, förhållandet präglas av förtroende och respektfull dialog. Rollfördelningen är oftast tydlig, men det förekommer att starka politiker eller tjänstemän ibland går in i fel frågor. Lund har inget övergripande arbetssätt för att förtydliga rollerna. Det goda samarbetet är en kultur som bärs upp av personliga relationer. Rollfördelningen kan stärkas genom att den t.ex. beskrivs i styrmodellen och ingår i politikerutbildningen.

Samspel och dialog

I Lund skapas löpande mötesplatser i projekt- och styrgrupper där politiker och tjänstemän ges möjlighet till informell dialog och erfarenhetsutbyte. I det årliga arbetet med budget och bokslut ges motsvarande tillfällen.

Vid ett tillfälle har revisorerna undersökt om kommunens politiker varit nöjda med förvaltningens support. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt arbeta med "brukarundersökningar" riktade till politikerna för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på detta i Uddevalla kommun.

Ett annat förbättringsområde för att stärka samspelet mellan politiker och tjänstemän i organisationen skulle kunna vara att erbjuda KS-politiker och t.ex. nämndsordföranden ledarskapsutbildning som komplement till den ordinarie politikerutbildningen som ges vid en ny mandatperiod. Östersund är en kommun som gör på detta sätt.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • "Vision 2025" med förankringsprocess • Måluppfyllelse bedöms i årsredovisningen • Jämförelser av resultat med andra kommuner • Autonom kommunrevision • Arenor där politiker och tjänstemän möts för att diskutera helhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Enas om tillämpning av styr- och uppföljningsmodellen • Fler resultatprognoser för mål i delårsrapporterna • Öka inslaget av jämförelser mellan kommunens verksamheter • Stärk rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän • Ledarskapsutbildning till politiker 	<ul style="list-style-type: none"> • Inför "nöjdhetsundersökningar" bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	60

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. Lund har utvecklat arbetssätten inom område 4 främst genom ett nytt strategiskt dokument och Utvecklingsresan.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Ledarskapsfrågorna har prioriterats i Lund. Utvecklingsresan genomfördes för alla chefer i en speciell ledarversion. Det nya dokumentet "Ledarskap i Lund" har efter utvärdering ersatt en tidigare dokument. Det gavs exempel på hur struktur för arbete och förväntningar på chefer diskuterats i förvaltningschefsgruppen och på förvaltningsnivå.

Resultatenheternas ansvar

Enheterna i Lund har stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal, inrätta tjänster och att avgöra vilka organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav.

Alla enheter tar ansvar för eventuella budgetöverskridanden, underskott förs över till nästkommande år. Nämnden får själv avgöra hur ett överskott ska fördelas internt i verksamheten. Beroende på förvaltning kan överskott i praktiken disponeras av enheter, fördelas av förvaltningschefen eller hanteras av nämnden. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på denna punkt i flera förvaltningar. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Kungsbacka och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av resultatenhetens överskott mellan åren.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen har utvecklat en projekthandbok med mallar, som ligger på intranätet. Många tjänstemän har utbildats, men utvärderarna bedömer att handboken inte används fullt ut ännu. De studerade planerna och uppföljningarna av projekt har huvudsakligen gällt stora fleråriga

satsningar, och projekt med externt samarbete eller extern finansiering. Ökad dokumentation av projekt och mer långvariga tvärsektoriella processer med tydlig specifikation av uppdrag och sade resurser kan vara ett förbättringsområde.

Barn- och skolförvaltningen Lund öster redovisade en broschyr med sammanställning av pågående projekt. Det kan vara ett förbättringsområde att fortlöpande redovisa pågående projekt och processer från alla förvaltningar för att ge en överblick, och kring avslutade projekt för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Det gavs exempel på att enhetschefer i förvaltningarna arbetar mot tydliga resultatkrav. Cheferna utvärderas i medarbetarenkäten och i egna medarbetarsamtal. Kommunen har ingen modell för chefskontrakt eller annan metod att tydliggöra resultatförväntningar på individnivå. Det finns möjligheter till utveckling av kommunens chefsuppdrag genom specifikation av resultatförväntningar för alla chefer. Gotland och Nacka är två kommuner som arbetar med individuellt utformade kontrakt med cheferna. Gotlands kontrakt klargör t.ex. tydligt vad som gäller om inte avtalade resultat uppnås.

Kommunledningens kommunikation

Utvecklingsresan är en kraftfull satsning bl.a. för att kommunicera Vision 2025 och de värderingar och förhållningssätt som sammanfattats i medarbetarpolicyn, till alla chefer och medarbetare. I det löpande arbetet samlas cheferna två gånger per år till ledardagar. Kommunens ledningsgrupp samordnar vissa övergripande frågor, som kommuniceras till arbetsplatsträffarna via ledningsgruppsorganisationen i förvaltningarna. Medarbetarenkäten, Utvecklingsresan och Lunds kompetenskriterier för ledare är några exempel. Ett typiskt ”lundaord” som återkommer på flera nivåer i organisationen är ”dialog” som kännetecknar en kultur som vårdas i organisationen.

Vid intervjuerna nämndes också personliga initiativ för att sprida organisationens mål och värderingar. Några exempel är kommundirektörens närvaro i organisationen, förvaltningscheferns förhållningssätt i att företräda Lund vid kommunikationen med brukare och personal samt nyhetsbrev till förvaltningen från förvaltningschefen.

Ledarutveckling

Kommunen har genomfört olika ledarutvecklingsprogram med några års intervall. Utvecklingsresans ledarprogram pågår. Personalavdelningen arrangerar 2 ledardagar per år med olika teman inom ledarskap. Alla nyanställda erbjuds en mentor, Lunds rekryterande skolledarutbildning identifierar och utvecklar potentiella ledare.

Kommunens goda arbete med ledarutveckling har utvecklingsmöjligheter för att möta chefers utvecklingsbehov i olika faser av chefskapet.

- ”Talangjakt” och utveckling av chefsämnen i alla verksamheter
- Grundutbildning för alla nya chefer genomförs återkommande, avslutas i en del kommuner med ”chefskörkort”
- Löpande utbildning i aktuella ämnen
- Utbildning för erfarna chefer, ofta i samarbete med andra kommuner eller universitet

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenskriterier för ledare, medarbetarpolicy • Långgående ansvarsdelegation till enhetsnivå • Utvärdering av chefer • God kommunikation övergripande ledning - enheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Överföring av överskott på enhetsnivå • Ökad dokumentation av projekt och processer • Vidareutveckla ledarutvecklingsprogrammet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanställningar över projekt och processer • Chefsuppdrag – kontrakt för alla chefer

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	62

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Arbetet inom område 5 har utvecklats bl.a. som följd av arbetet med styrmodellen, med mer konsekvent ekonomisk avvikelshantering.

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Lunds "Program för styrning och planering" är kommunens strategi för resultatstyrning. Den pågående revideringen kan göra strategin tydligare genom att den nya versionen av styrmodellen förs in, med krav på resultatmått i målen. Kopplingen till EVP kan förbättras genom att återgivning av styrmodellen i EVP kompletteras med en tydligare beskrivning av måluppföljningen, att tydlig resultatinformation ska presenteras för varje mål och att resultaten ska analyseras och bedömas mot uppställda mål.

Några nämnder har fått mål om förbättrad effektivitet av kommunfullmäktige. Det kan vara ett förbättringsområde att utarbeta en övergripande strategi för effektivitetsutveckling.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Lund har en lång tradition av resurstilldelning utifrån volym i förskola, skola och äldreomsorg. Kommunen har genomfört olika utredningar genom åren för att fastställa kostnader för olika verksamheter. Beräkningsmodellen kan utvecklas för att gälla fler verksamheter.

Olika produktivitetmått jämförs regelbundet med en grupp större städer. Kommunen har tidigare studerat effektivitet som förhållandet mellan verksamhetens resultat och kostnader i Jämförelseprojektets nätverk Tumstocken. Det kan vara ett förbättringsområde att återuppta uppföljning av verksamhetens kvalitativa resultat i förhållande till insatta resurser efter att nätverksgruppen nu har upplösts.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Chefer på förvaltnings- och enhetsnivå var eniga om att kommunen genomför täta uppföljningar som ger god kontroll på ekonomin, och att avvikelser åtgärdas systematiskt. När det gäller måluppföljning har den tidigare komplicerats av att alla mål inte varit helt uppföljningsbara. När kommunen nu gått över till målspecifikation med resultatmått kan avvikelshanteringen för mål bli lika tydlig som för ekonomin.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Sju kommunövergripande processer har kartlagts och dokumenterats på intranätet som stöd till cheferna. Några förvaltningar berättade om ett kvalitetsarbete som innehåller processanalys. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida metoden till alla förvaltningar. Gotland är exempel på en kommun som kommit långt i arbetet med att effektivisera genom processanalys.

Kommunikation kring resurser och resultat

Kommunen har inlett en process som ska leda fram till att alla nämnder hanterar sina handlingar digitalt. Detta skapar förutsättningar för att politikerna också kan hämta aktuella uppgifter ur kommunens uppföljningssystem. Lund har undersökt system för uppföljning av verksamhetsresultat och mål med indikatorer, med en automatik liknande den som finns i ekonomisystemet. För tillfället finns olika verksamhetsuppföljningssystem i några förvaltningar. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om ett system för att möjliggöra aggregering av resultat till fullmäktigenivån.

Den starka fokuseringen på dialog medför att resursförbrukning och resultat kommuniceras och diskuteras i organisationen.

Jämförelser

Politiker i Lund visar intresse för jämförelser med andra kommuner. Kommunen som helhet medverkar i Kommunens Kvalitet i Korhet och deltog i Jämförelseprojektet. Ett nätverk med en grupp stora kommuner jämför resultat inom flera områden, och förvaltningarna arbetar i verksamhetsspecifika nätverk. Arbetet med jämförelser kan kompletteras med att kommunens enheter jämförs med enheter i andra kommuner, och med enheter som drivs av externa utövare. Slutsatser av jämförelserna kan visas tydligare.

Extern samverkan

Ett sätt att effektivisera verksamheten är att bedriva den i samverkan med andra. Lund lämnade många exempel på samverkan med externa organisationer. Samarbetet gäller bl.a. energiförsörjning, räddningstjänst, vatten och avlopp samt infrastruktur och bostadsförsörjning. Samarbetet sker i många former, t.ex. gemensamma organisationer/verksamheter, nätverk och projekt.

Kommunen ger också möjlighet för frivilliga att komplettera den biståndsbedömda servicen till seniorer. Frivilliga insatser i flera förvaltningar är en utvecklingsmöjlighet.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning • Budgetering från kunskap om verksamhetskostnader • Dialog om resursförbrukning och resultat • Många exempel på jämförelser • Mycket samverkan med externa organisationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av kvalitet mot insatta resurser • Avvikelsehantering för resultat och måluppfyllelse • Utvidgad processanalys • Digitalt uppföljningssystem för mål och resultat • Jämför enheterna externt • Bredda frivilligverksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för effektivitetsutveckling

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">56</p>

Allmänt

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

De frågeområden som följs upp från föregående utvärdering har utvecklats bl.a. genom nya personalstrategiska dokument, fortsatt utveckling av friskvården, Utvecklingsresan samt en kommungemensam medarbetarenkät.

Personalstrategi

Den nya medarbetarpolicyn har ersatt det personalpolitiska programmet och många andra personaldokument. Som stöd i det vardagliga arbetet kompletteras medarbetarpolicyn med riktlinjer för policyns fyra områden och beskrivna processer, verktyg för arbetsledare, som ska säkra kvalitet och enhetlighet. Årets satsningar beskrivs i den personalpolitiska handlingsplanen, som följs upp med en årlig personalpolitisk uppföljning. Personal- och medarbetarfrågor berörs i några av kommunens mål, men kopplingen mellan personalstrategin och EVP kan stärkas. Den personalpolitiska handlingsplanens mål kan t.ex. ingå i EVP som mot svarighet till att årsredovisningen innehåller en personalredovisning.

Rekrytering

I de årliga handlingsplanerna har rekrytering varit ett prioriterat område, bl.a. genom att identifiera bristyrken och åtgärda med hjälp av handlingsplaner. Cheferna har stöd av ”Rekryteringsprocessen” vid rekrytering. I processens olika steg har kommunens strategier för rekrytering vävts in. Rekryteringsstrategiernas koppling till EVP kan öka.

Webbplatsens beskrivning av de villkor som erbjuds medarbetarna fokuserar på meningsfulla jobb, flexibla arbetstider, friskvård och möjligheter till vidareutveckling. Friskvårdarbetet innehåller en intressant komponent, arbetsplatser kan certifieras som ”Utmärkt hälsofrämjande arbetsplats”. För att visa upp kommunen som tänkbar arbetsplats deltar Lund i mässor och erbjuder praktikplatser för studenter. En beskrivning av Lunds profil som attraktiv arbetsgivare kan komplettera kommunens rekryteringsannonser. Lund kan också överväga att erbjuda medarbetarna fler förmåner för att öka attraktiviteten. Det finns exempel på kommuner som erbjuder möjlighet att leasa miljöbilar (Trollhättan), sjukförsäkringar (Sunne) och andra förmåner.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Utvecklingen av medarbetarnas kompetens följer två spår i Lund. På övergripande nivå kan kommunens analys av framtida bristyrken leda fram till utbildning av befintliga medarbetare. På individnivå arbetar Lund traditionellt med medarbetarsamtal som dokumenteras i individuella handlingsplaner, med stöd av kommungemensamma mallar för samtal och handlingsplaner. Kommunledningen och facken har delvis olika uppfattning om hur stor del av medarbetarna som haft medarbetarsamtal och fått en handlingsplan. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att söka fakta genom frågor i kommande medarbetarenkäter.

Inom miljöledningssystemet noteras omfattningen av miljöutbildningen. För övrigt är det en förbättringsmöjlighet för Lund att följa upp hur mycket resurser som enheterna investerar och hur mycket tid som ägnas åt kompetensutveckling.

Kommunen genomför en kraftfull satsning på medarbetarskaps- och ledarutvecklingsprogrammet Utvecklingsresan. Programmet syftar till att stärka individernas förutsättningar för utveckling, engagemang och delaktighet, som i Lund sammanfattas med ordet ”medskapande”. Alla medarbetare har genomfört programmet, nya omgångar startas med nyrekryterade.

För nyanställda arrangeras också introduktion på arbetsplatsen, förvaltningen och kommun-gemensamt. Satsningen på medarbetarskap är ett gott exempel.

Individuell lönesättning

Stommen i kommunens modell för individuella löner är ”Riktlinjer för lönesättning” och Lö-nesättningsprocessen. Enligt uppgift bedöms individens bidrag till verksamhetens måluppfyl-else vid löneöversyn för både medarbetare och ledare. Det finns dock inga gemensamma lö-nekriterier. Sådana fastställs i förvaltningarna, vars utveckling av kriterier för yrkesroller kommit olika långt. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp hur väl medarbetarna känner till sina lönekriterier och i vilken omfattning lönesamtalen genomförs.

Arbetsmiljöarbete

2010 genomfördes den första kommungemensamma medarbetarenkäten, som kommer att upprepas regelbundet. Det finns en handbok som stöd för arbetsplatsernas arbete med enkät-resultaten. Uppföljning av efterarbetets resultat i form av valda utvecklingsområden och ak-tivitetsplaner pågår. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att också följa upp resultaten av vidtagna åtgärder med anledning av undersökningsresultaten, som Gotlands kommun gör.

Ett lokalt FAS-avtal, ”Arbetsmiljöprocessen” på Intranätet och arbetsskaderegistret LISA är exempel på verktyg i arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöutbildning genomförs regelbundet för chefer och fackrepresentanter tillsammans, en god modell för att stimulera dialog om ar-betsmiljön.

Mångfald

I jämställdhetsperspektivet arbetar kommunen med uppföljningar genom statistik och löne-analyser. Årligen identifieras prioriterade grupper för att successivt uppnå jämställda löner. Ett fullmäktigemål uttrycker att personalsammansättningen i organisationen ska spegla sam-hället, mångfald är ett av nyckelbegreppen i värdegrunden. ”Rekryteringsprocessen” är ut-vecklad ur ett mångfaldsperspektiv, och det sker ett konsekvent arbete att påverka värdering-ar och medvetenhet i organisationen. Dessa åtgärder ska bl.a. motverka diskriminering och särbehandling av medarbetare, förhållanden som inte undersöks i medarbetarenkäten idag. En ny enkätfråga kan vara en utvecklingsmöjlighet för att se ev. behov av insatser.

Äldreomsorgen gav exempel på att medarbetares språkkompetens inventeras för att ha be-redskap att möta behov hos brukare. Det kan vara ett förbättringsområde att analysera möj-ligheter att förbättra servicen med hjälp av medarbetarnas mångfaldskompetens i alla verk-samheter.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetarpolicy med personalpolitisk handlingsplan följs upp årligen • Aktiv marknadsföring som attraktiv arbetsgivare • Utvecklingsresan, för ledare och medarbetare • Lönesystem med fokus på resultat • Systematiskt arbetsmiljöarbete • Mångfald och jämställdhet i fokus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fler kollektiva förmåner • Följ upp medarbetarsamtal, lönesamtal och lönekriterier • Undersök uppfattningar om diskriminering och särbehandling 	<ul style="list-style-type: none"> • Följ upp medel och tid för kompetensutveckling • Fortsätt utvecklingen av lönekriterierna • Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	52

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sedan 2009 har bl.a. kommunens IT-stöd förbättrats genom nya versioner av webbplats och Intranät samt ökad tillgänglighet till Intranätet för medarbetarna.

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunens kvalitetspolicy antogs 2000. Utvärderarna bedömer att detta inte är ett levande styrdokument idag. Det är ett förbättringsområde att utvärdera och aktualisera dokumentet.

Det finns flera olika kvalitetssystem på förvaltningsnivå, men ingen gemensam nämnare. För att trygga att inte någon organisationsdel hamnar efter i utvecklingen kan det vara ett förbättringsområde att skapa ett övergripande kvalitetssystem som anger miniminivåer och maximitider för utvecklingen. Ett gemensamt kvalitetssystem är också ett kraftfullt verktyg för att skapa helhetssyn i en sammanhållen organisation. Kvalitetstrappan i Ale och VUV i Uddevalla är exempel på kommunala kvalitetssystem.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Samtliga förvaltningar har någon form av metodik kring arbetet med kvalitetsutveckling. På övergripande nivå har utvärderarna bara funnit ett gemensamt angreppssätt, miljöledningssystemet. Flera verktyg används av de flesta, men på olika sätt. Klagomålshanteringen, brukarenkäter och jämförelser är några exempel. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om fler gemensamma metoder för att förenkla för Lundaborna och fokusera kommunens arbete.

Att låta externa granskare bedöma hur den egna kommunen arbetar är en snabb metod att finna sina förbättringsmöjligheter. Regelbunden revision av certifierade verksamheter och Kommunkompassen är exempel på granskningar i Lund. Kollegiegranskning har provats i en förvaltning, metoden kan utnyttjas i högre omfattning.

Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan

Den allt snabbare samhällsomdaningen ställer krav på att kommuner kan se och tolka omvärldens förändringssignaler för att kunna anpassa och förändra i tid. Kommunövergripande scenariostudier görs ibland, konsulter har utbildat. Förvaltningarna i Lund spanar löpande på vad som händer i omvärlden, och sammanfattar sina bilder i underlaget till årsredovisningen för att i sin tur sammanfattas till en kommungemensam omvärldsanalys. De intervjuade hade delvis olika uppfattningar om hur detta ska gå till. Det kan vara ett förbättringsområde att utvärdera nuvarande modell, och enas om framtida tillämpning.

Lund medverkar i många lärande kommunnätverk och regionnätverk, t.ex. Öresundsregionen. Utveckling av kommunens tjänster sker tillsammans med universitet/högskola i flera förvaltningar. Ett nytt spännande inslag är samarbetet med Lunds universitet för praktisk utprovning av forskningsresultat, t.ex. ny teknik för gatubelysning.

Kreativitet och innovationer

Kreativitet och idérikedom framhålls som delar i Lunds profil. Alla förvaltningar gav exempel på verksamhetsutveckling med systematiska utvärderingsmetoder där medarbetarna engageras i analysen, t.ex. på arbetsplatsträffarna. Korta beslutsvägar uppgavs främja kreativitet i den decentraliserade organisationen. Kommunen har däremot inte någon övergripande modell för att systematiskt mobilisera medarbetarnas kreativitet, t.ex. genom att arbetsgivaren uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Det är ett förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna och sprida medarbetarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med fem kommuner i nätverket "Kommunal kreativitet" vars resultat kan vara intressant att studera för att finna

inspiration till fortsatt utveckling. Kommuner som är värda att studera i detta projekt är Hammarö och Uddevalla.

Genom att söka externa utmärkelser och priser kan utvecklingen få draghjälp av utmaningen, och kommunens varumärke stärkas. Lund gav många exempel på att externa utmärkelser och priser söktes och erövrats.

IT-stöd

E-programmet från 2004, som genomförts med årliga e-handlingsplaner, omarbetas f.n. E-programmet kan kopplas tydligare till EVP.

Den nya versionen av Intranätet utvecklas kontinuerligt. Det innehåll som visas på skärmen styrs av vem som loggat in. Intranätet innehåller mycket information, verktyg och stödsystem, t.ex. de nämnda processerna som ger ledarstöd i personalfrågor. En inloggning ger tillgång till de flesta systemen genom "single sign-on". En fortsatt integrering mellan olika IT-system ingår i e-handlingsplanen för att effektivisera arbetet. I framtiden ska fler system kommunicera sinsemellan för att minska behovet av arbetstid för datahantering.

Medarbetarnas möjlighet att nå Intranätet har ökat genom fler datorer på arbetsplatserna och möjlighet att logga in hemifrån. Trots att tekniken till stor del finns på plats finns det grupper där anslagstavlan och direktkontakten med chefen är mycket viktiga för informationsspridningen. Det kan vara ett förbättringsområde att stimulera användningen av intranätet för att minska den manuella hanteringen av information. Borlänge har definierat en miniminivå för medarbetarnas IT-kunskaper, utbildning har genomförts för medarbetare och förtroendevalda.

Cheferna har idag ett uttalat ansvar för många områden – arbetsmiljö, ekonomi och personal för att nämna några. Det kan finnas en möjlighet till kvalitetssäkring av den lokala IT-användningen om de på liknande sätt får ett ledaransvar för IT på enheten. Enligt uppgift ingår detta i förslaget till nytt e-program.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Miljöledningssystem • Deltar i många lärande nätverk • Samverkan med högre utbildning för att utveckla kommunens service • Kommunen har sökt/erhållit många externa utmärkelser • Individuellt anpassat Intranät 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensam plattform för kvalitetsarbetet • Utveckla omvärldsanalysen • System som stödjer, belönar, sprider kreativitet • Fortsatt integrering av IT-system • Stimulera användningen av Intranätet 	<ul style="list-style-type: none"> • Revidera kvalitetspolicyn • Formellt ledaransvar för enhetens IT-utveckling

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	71

Allmänt

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

Sedan 2009 utvärderarna inte sett stora förändringar inom det som utvärderas i område 8. Kommunens goda arbete har befasts och successivt utvecklats.

Strategier för samhällsbyggande

Kommunen har tagit fram strategier och/eller handlingsplaner för flera olika delar av området samhällsbyggande. De är av olika utformning och har olika namn. Några exempel:

- (Strategi för samverkan med/stöd till frivilligkrafter saknas)
- Kulturpolitisk strategi, 2008
- Näringslivsprogrammet, 2009
- Internationella programmet, 2009
- LundaEko, 2006
- LundaMaTs II, 2006
- Integrationspolitiskt program, 2011

Ett förbättringsområde är komplettering med den som fattas, ett annat skulle kunna vara att mer likrikta namn, utformning och struktur på dessa dokument. En viktig fråga som bör ställas är hur de relaterar till övergripande strategier och budget. En annan fråga är om hur och när de ska följas upp, utvärderas och förnyas slagits fast för alla dessa dokument.

Samarbete med civilsamhället

Lunds samarbete med civilsamhället är huvudsakligen riktat till föreningar, t.ex. genom ekonomiska bidrag, lokaler och rådgivning från personalen. Det är ganska vanligt med överenskommelser med föreningar kring drift av anläggningar. Vid bidragsfördelningen skrivs uppdragsöverenskommelser med kulturföreningarna.

Kommunen träffar vissa föreningar regelbundet, t.ex. idrotts-, pensionärs- och socialt verksamma föreningar. Regelbundna träffar med alla föreningar är en förbättringsmöjlighet, där föreningsrådet i Borås och Tyresö föreningskonferens kan vara inspirationskällor.

Universitetet har tidigare samarbetat med kommunen kring varumärket. Arbetet ska återupptas, denna gång tillsammans med näringslivet och kyrkan.

Samarbete med kulturlivet

Ungdomarna är en viktig målgrupp för kommunens kulturarbete. Kulturskolan, stöd till teatergrupper med ungdomsutbud och litteraturfestival för barn och unga är några inslag. En kulturgaranti för ungdomar förbereds. Lokaler för kulturaktiviteter, kulturpris och kulturstipendium, återkommande ”festivaler” samt regionalt samarbete för att främja kulturutbudet är andra delar i arbetet.

Det förekommer att kommunen träffar företrädare för ”kulturen”: En större regelbundenhet kan skapas med ett ”kulturråd” för ökad dialog och samverkan mellan kommunen och aktiva kulturarbetare, kulturföreningar, institutioner m.fl.

Stöd till näringslivet

Lund kännetecknas av stor årlig ökning av antal invånare, bostäder och arbetstillfällen. Näringslivet satsar och bygger ut. Bland pågående etableringar kan de högteknologiska forskningsanläggningarna ESS och MAX IV nämnas.

Kommunens stöd till näringslivet är omfattande. Dialog är ett nyckelord också i genomförandet av Näringslivsprogrammet. Träffar med företagareföreningar, i företagsområden, företagsbesök, frukostmöten, näringslivsdagar och näringslivsundersökningar är exempel på metoder i dialogen. I näringslivsarbetet samarbetar kommunen bl.a. med Lunds universitet, Region Skåne, Invest in Skåne, Samverkan Skåne SydVäst och Sydsvenska Handelskammaren.

Kommunen stimulerar entreprenörskap och nyföretagande bl.a. genom ALMI, Nyföretagarcentrum och de andra inkubatorerna. Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling, som t.ex. Motala gör, kan vara en utmaning i näringslivsarbetet inför framtiden.

Internationella kontakter

Det internationella utbytet och samarbetet är stort både på kommunövergripande nivå och i förvaltningarna, ett gott exempel för andra kommuner. Lund har vänorter i alla nordiska länder med regelbundet utbyte, tre i Europa samt en i Sydamerika. Dessutom finns samarbetsavtal med sju orter i tre världsdelar. Under 2010 har Lund haft besök av tre vänorter, och rest till fyra. Samarbetet med vänorterna organiseras delvis genom speciella vänortsföreningar

Förvaltningarna medverkar i många internationella projekt, åtskilliga med extern finansiering. Mest aktiva är utbildnings- och skolförvaltningarna samt kultur- och fritidsförvaltningen. Kommunen gör sammanställningar över de internationella aktiviteterna, som också kunde redovisas för medborgarna.

Malmö, Köpenhamn och Lund uppträder ofta tillsammans för att marknadsföra regionen. Lund medverkar i internationella mässor, t.ex. NivExpo i Nevers (2011), Mipim i Cannes (2011) och världsutställningen i Shanghai (2010).

Hållbar utveckling

Kommunen har under många år satsat på ett systematiskt miljö- och klimatarbete. Med utgångspunkt i översiktsplanen och dokument som LundaEko och LundaMaTs genomförs ar-

betet, vars resultat rapporteras i årsredovisningen i den integrerade miljöredovisningen. Fokuserade områden är minskning av utsläpp, energieffektivisering, naturskydd, miljöbilar, ekologisk mat och sophantering samt mobilisering av medborgarna.

Lund arbetar på olika sätt för att skapa ett socialt hållbart samhälle. Den fysiska planeringen strävar mot en blandad stad, arbete för ökad integration stimuleras med ett integrationspris. Välfärdsbeskrivningar tas återkommande fram med redovisning på stadsdelsnivå. Efter den senaste upprättades dokumentet ”Områden att uppmärksamma i det kommunövergripande folkhälsoarbetet”, folkhälsosamordnarna har vidtagit konkreta åtgärder. Lunds polismästare ger i en tidningsartikel en stor del av äran av kommunens höga trygghet till kommunorganisationen för medvetna prioriteringar av skola, förskola samt kultur och fritid.

Styrkor	Finns delar, kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt samarbete med kulturlivet • Många exempel på näringslivsstöd • Mycket internationellt utbyte och samarbete • Systematiskt miljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutveckla strategier för samhällsbyggande • Utveckla samverkansforum med civilsamhället • Stöd till näringslivets kompetensutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy/strategi för arbetet med civilsamhället • Externt samarbete i varumärkesarbetet • Inrätta ett ”kulturråd”

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Lunds kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	4,5	15	30%
1.2	Hur informeras medborgarna?	10,2	20	51%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	9,4	25	38%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	16,4	30	55%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	1,75	10	18%
		42,2	100	42%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	4,5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14,4	25	58%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9,8	15	66%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	11,5	15	76%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7,1	15	48%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	4,5	15	30%
		51,8	100	52%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	10,1	15	68%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	17,0	25	68%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15,5	25	62%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13,3	20	67%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8,4	15	56%
		64,4	100	64%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	15,0	15	100%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8,7	10	87%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	6,3	20	31%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6,1	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	14,0	20	70%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	9,6	20	48%
		59,5	100	60%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6,8	15	45%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	14,0	20	70%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	12,0	20	60%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9,5	15	63%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11,8	20	59%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7,5	10	75%
		61,6	100	62%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9,8	15	65%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13,2	20	66%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12,4	25	50%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	8,1	15	54%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	8,6	15	57%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4,3	10	43%
		56,3	100	56%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5,1	15	34%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	11,7	25	47%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	13,4	20	67%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	9,5	20	48%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11,9	20	60%
		51,6	100	52%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	8,1	15	54%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10,0	20	50%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15,5	20	78%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10,6	15	71%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	9,0	10	90%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	18,3	20	91%
		71,5	100	71%

5 Kortfakta om Lunds kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	110 488	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 1 796	
Antal anställda	8 161	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, C, FP, KD	
Universitetsstad	40 000 studenter	