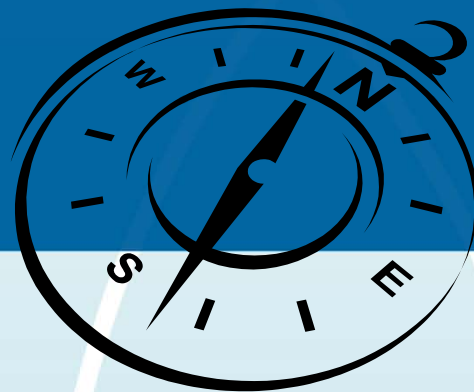


KommunKompassen

ANALYS AV

SKURUPS KOMMUN

2010



Innehåll

1. Vad är Kommunkompassen?	3
2. Skurups kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
Område 1 Offentlighet och demokrati	6
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
Område 5 Resultat och effektivitet	15
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
Område 7 Verksamhetsutveckling	20
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4. Översikt av poängfördelning.....	26
5 Kortfakta om Skurup 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 og 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. Skurups kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

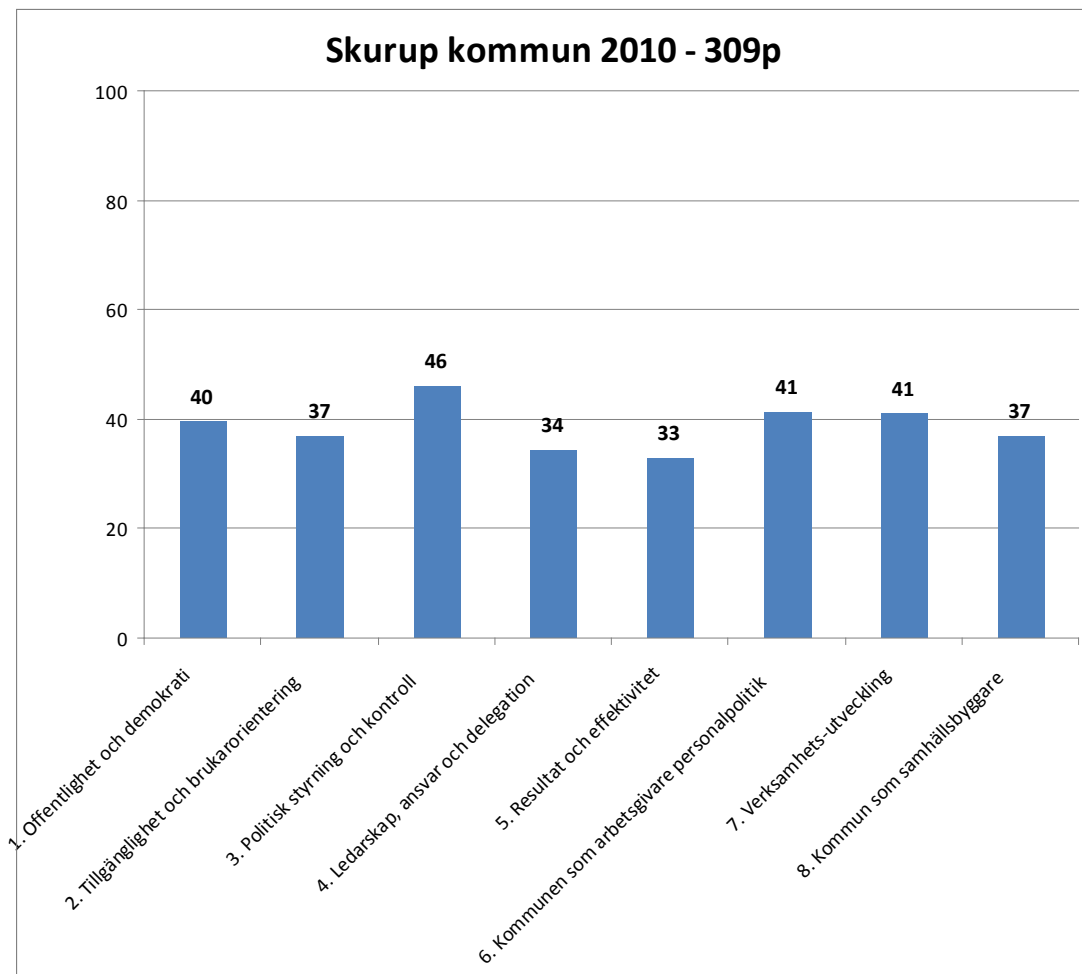
Utvärderingen

Detta är Skurup kommuns första utvärdering enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

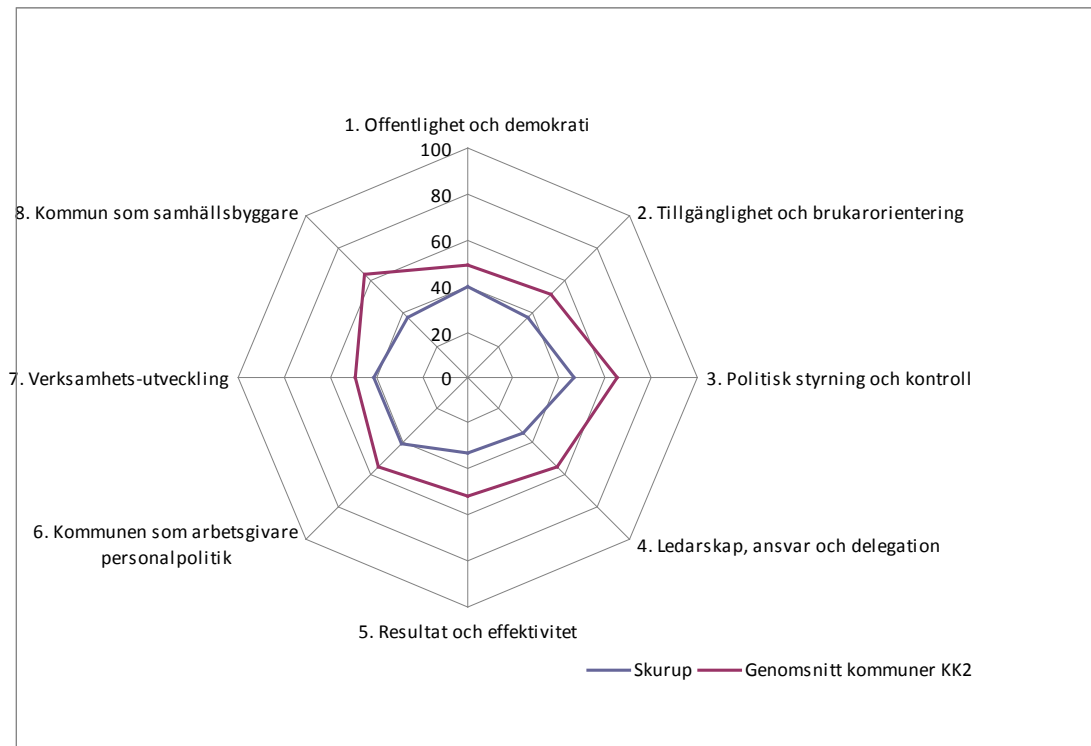
Kommunen är ganska jämnstark på alla områdena men inom område 3 politisk styrning och kontroll uppnår kommunen sin högsta poäng. Det finns en bra grund i Skurup för att utveckla kommunen ytterligare kring medborgar/brukardialog, målstyrning, verksamhetsutveckling. Den tydliga ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstemän är en bra utgångspunkt för att lyckas med detta. Svagaste är område 4 resultat och effektivitet. Visserligen har kommunen börjat att arbeta med tydliga mål och till detta kopplat olika indikator, men målkedjan måste tydliggöras. En utveckling av styrmodellen kommer underlätta det fortsatta arbetet i kommunen.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Skurups totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Skurup kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. 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 	40

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Skurupsbornas 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.

Strategi för demokratiutveckling och information

I Skurups vision 2014 fastställs att "*Det skall finnas tid och rum för en demokratisk process och för mänskliga möten. Det offentliga samtalet ska präglas av en stark vilja att samlas kring de viktigaste frågorna i Skurups fortsatta utveckling*". En utvecklad strategi eller plan för demokratiutveckling finns däremot inte. Inte heller någon koppling finns till budgeten vad gäller mål eller resurser kring demokratiutveckling.

Kommunfullmäktige antog under 2005 en informationspolicy som både hanterar den interna som externa informationsgivning. Kommunens strategi kring informationsgivning är att "*kommunens information ska bidra till att skapa förståelse och ge inblick i verksamheten så att alla, både inom och utom kommunen, känner till och uppfattar vilka som är kommunens utgångspunkter och mål*". Informationspolicyn är till sin utformning traditionell och innehåller inte idag några ansatser kring hur kommunen skulle kunna utnyttja olika sociala medier för att uppnå sin strategi.

Strategier för demokratiutveckling och informationsgivning är något som Skurups kommun kan utveckla ytterligare.

Information till medborgarna

Alla hushåll i Skurups kommun erhåller 11 gånger per år en särskild kommuntidning. Kommunen är duktig på att marknadsföra politiska möten inte bara genom kommuntidningen Inblick utan även på sin hemsida och annonsering i dagspressen. Kallelser och protokoll kan man ta del av på hemsidan, däremot finns inte handlingarna tillgängliga. Kommunen skulle kunna utveckla informationsgivning till medborgarna genom att också göra handlingarna tillgängliga. För att ytterligare öka intresset för handlingarna och protokollen kan sammandrag/populariserade versioner vara ett alternativ. En annan möjlighet för att öka intresset är att skapa möjlighet för medborgarna att på webben kunna följa fullmäktigesammanträdena direkt eller i efterhand. Användandet av nya sociala medier som Facebook, Twitter, RSS etc är andra exempel på kanaler som kan användas för informationsgivning till medborgarna.

En kommun som kan varit intressant att studera vad gäller sociala medier är Borås Stad.

Information om resultat

Att kunna få information om kvaliteten på den verksamhet som kommunen bedriver är viktig för medborgarna. Man vill kunna jämföra resultat mellan verksamheter och vad den egna kommunen presterar i förhållande till andra kommuner. Skurups genomför årligen en rad olika mätningar/undersökningar och resultaten presenteras på kommunens hemsida. Presentationen sker dock oftast i form av att man lägger ut resultatrapporter i pdf-format på hemsidan. Någon enklare sammanställning eller en applikation på webben som skulle underlätta för medborgarna att göra jämförelser finns inte och detta är ett förbättringsområde för Skurups kommun. Jämförelser går att hitta i pdf-dokumentet men kräver lite tid och tålamod för att göra detta. Medborgarna ställer däremot krav på enkelhet och att det skall gå snabbt att hitta den information man söker. En sådan utveckling skulle också kunna skapa möjligheter för ett ökat engagemang från medborgarna att aktivt använda och diskutera resultaten.

Nacka kommun har idag en funktion (JämförareN) på sin hemsida där medborgaren själv kan göra jämförelser mellan olika förskolor, grundskolor, gymnasieutbildning och vuxenutbildning.

Medborgardialog och deltagande

Skurups kommun främjar medborgardialogen bland annat genom att ibland ha frågestund på fullmäktiges sammanträden. Det förekommer också temainslag på fullmäktige där politiker och medborgare bildar smågrupper för diskussion kring en viss frågeställning.

Alla som är folkbokförda i Skurups kommun kan sedan år 2003 lägga fram förslag direkt till kommunfullmäktige så kallade medborgarförslag. Inkomna medborgarförslag hanteras av någon av fullmäktiges beredningar. I vissa fall kan kommunfullmäktige skicka förslaget vidare till ansvarig för det verksamhetsområde som förslaget berör. Då får anställd fatta beslut och beslutsprocessen går vidare.

Det skall vara lätt för medborgarna att komma i kontakt med kommunen och dess förtroendevalda. I Skurup finns information om e-postadresser och telefonnummer till alla förtroendevalda på presidienivå. Detta kan kommunen utveckla till att faktiska omfatta alla förtroendevalda i kommunen.

Motverka korruption

I kommunens interna kontroll finns rutiner för att upptäcka och motverka korruption och missbruk av offentliga medel. Kommunen saknar däremot helt någon kanal (t.ex. telefon-

nummer, e-postadress) där medborgare eller medarbetare helt anonymt kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsföring av politiska möten • Kommuntidningen "INBLICK" som utkommer 11 ggr per år. • Samtliga revisionsrapporter finns tillgängliga för medborgarna på hemsidan. • Medborgarförslag - där särskilda medel också finns avsatta för just detta ändamålet i budgeten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring medborgardialogen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för demokratiutveckling • Populärversion av handlingar på hemsidan. • Utnyttjande av sociala medier för information och kommunikation. • IT-system som möjliggör för medborgarna göra jämföra verksamheter vad avser resultat och kvalitet. • Etiska regler för att motverka korruption. • Kanal där uppgiftslämnare anonymt kan lämna information kring oegentligheter.

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 • Deklaration och synpunkts-/klagomålshantering 	37

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.

Strategi för brukarorientering

I kommunens kvalitetspolicy finns anslag till strategi för brukarorientering som bland annat innebär att man i dialog med den enskilde kunden/brukaren hela tiden ska försöka utveckla och förbättra verksamheten och servicen. Kund-/brukartillfredsställelse och värdeskapande är måtten på kvaliteten på kommunens prestationer. I budgetdokumentets inledning beskrivs också vilka förhållningssätt som är viktiga för kommunen.

Tillgänglighet och bemötande

All personal i Skurups kommun får genomgå en grundläggande kvalitetsutbildning, chefer 3 dagar och övriga medarbetare 0,5 dagar. I kvalitetsutbildningen ingår tillgänglighet och bemötande som viktiga delar. I många kommuner är bemötande ett tydligt kriterium vid nyrekrytering och detta återspeglas ofta i kommunens annonsering av lediga tjänster. Något sådant förekommer inte då utvärderarna gjort ett stickprov och studerat några av Skurups annonser.

Kommunen mäter regelbundet tillgänglighet och bemötande i de flesta av kommunen verksamheter genom brukarenkäter. Att premiera verksamheter/personer som utmärker sig positivt vad avser förhållningssätt och bemötande kan vara ett sätt att lyfta fram goda exempel som övriga verksamheter/medarbetare kan ta del av. Idag görs detta inte systematiskt utan sker lite mer ad hoc i form av beröm, möjlighet till vidare utbildning eller annan uppskattning. Detta skulle kommunen kunna utveckla ytterligare.

Information om service och tjänster

Allt fler brukare vill idag kunna jämföra olika enheter i kommunen. Skurups kommun möjliggör inte detta idag för sina brukare. De flesta undersökningar och enkäter presenteras på kommunens hemsida men endast i undantagsfall finns någon jämförelse mellan olika enheter. Liksom för många andra kommuner är detta ett utvecklingsområde för Skurups kommun.

Information Skurup - är ett center i kommunhusets entré där kommunens invånare kan vända sig för att få hjälp och stöd i olika frågor. Det kan handla hjälp att fylla i blanketter, få kontakt med handläggare eller förtroendevalda. Här finns också publika datorer som kan användas för att söka information.

Kommunens e-service är ett område som kan utvecklas ytterligare. Idag finns en blankettbank, man kan boka lokaler direkt på nätet och skolan har en egen särskild portal. Men det finns inte möjlighet till att löpande följa uppdateringar av status på ansökningar genom personlig inloggning och ej heller kan man fullfölja och avsluta sina ärenden på nätet.

Valfrihet och påverkan

Valfriheten inom det egna serviceutbudet i kommunen är ganska litet. Inom förskolan finns ett föräldrakooperativ och en kommunal friskola. Det samma gäller möjligheten för brukarna att välja alternativa driftsformer. En utredning kring LOV pågår i kommunen.

Kommunen försöker på flera olika sätt öppna upp för att brukarna i dialog med kommunen skall kunna få anpassade tjänster. Försök har gjorts med brukarstyrelser men det föll inte så väl ut. Idag sker dialogen till stor del via brukarråden. Kommunens servicedeklarationer är framtagna i dialog med brukarna.

Brukarundersökningar

De flesta av kommunens verksamheter arbetar med brukarundersökningar för att ta reda på vad brukarna tycker om den service som levereras. Jämförelser av resultaten görs mellan enheterna men mer sällan över sektorsgränserna eller med andra kommuner. Användandet av brukarundersökningar kan utvecklas i Skurup dels vad gäller jämförelser men också vad gäller metoder för brukarundersökningar. Inom äldreomsorgen har man till exempel använt fokusgrupper som ett sätt att få en djupare analys av brukarnas syn på verksamheten.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunfullmäktige har fastställt att kommunen skall arbeta heltäckande med kvalitetsdeklarationer dvs att det viktigaste verksamheterna skall omfattas av kvalitetsdeklarationer. Idag har kommunen 16 olika deklarerationer. Kopplat till deklarerationerna finns möjlighet att lämna synpunkter. Det finns rutiner för utvärdering och utvärderingen sker i kvalitetsgruppen.

Synpunktsbladet är kommunens synpunkts- och klagomålshantering. Idag har man ett pappersformulär som kan skickas in till kommunen. Någon återkoppling via kommunens hemsida finns inte men återkoppling sker till den som lämnat in synpunkten. Ett sätt att utveckla synpunkthanteringen skulle kunna vara att införa ett webbsystem som hanterar synpunkterna och som också innebär att alla medborgare/brukare i kommunen kan se vilka synpunkter som inkommer till kommunen.

Kommunens arbete med kvalitetsdeklarationer och synpunktshantering är några av de styrkor som kommunen uppvisar inom detta området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiska brukarundersökningar. • Resultat från brukarundersökningarna används vid jämförelser på olika nivåer i organisationen. • Kvalitetsdeklarationer. • Systematiskt arbete kring synpunkts- och klagomålshantering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta utveckla de verktyg som används inom området. • Ta ett samlat grepp kring bemötande både vad gäller rekrytering och att lyfta fram goda exempel i verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för brukarorientering. • Bemötande som ett tydligt kriterium vid rekrytering. • Premiering av medarbetare som utmärker sig positivt vad gäller bemötande. • Valfrihet inom ramen för det egna serviceutbudet. • Möjlighet för brukarna att välja alternativa driftsformer. • Resultat från brukarundersökningar jämförs med liknande verksamheter i andra kommuner.

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	46

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

System för styrning/uppföljning

Skurup bygger sin styrning utifrån Vision 2014 och kommunens översiktsplan. Att följa styrkedjan utifrån dessa dokument är dock inte helt enkelt. I budgetdokumentet har man visserligen lyft in delar från visionen men de målsättningar som finns upptagna i översiktsplanen återfinns inte i budgetdokumentet vilket gör det svårt att konstatera om det överhuvudtaget finns en koppling till resurser. Utan en tydlig målkedja finns det risk för att verksamheten ges tolkningsföreträde kring vilka mål som man vill prioritera. Kommunen bör därför utveckla och tydliggöra sin målkedja så att det går att följa den "röda tråden" från fullmäktige ner till verksamhetsnivå/enhetsnivå. Kommuner som kan vara intressanta att titta på är Kungsbacka och Piteå. Både hur man byggt upp sin modell men också hur man systematiskt utvärderar och utvecklar.

Kommunens kvalitetspolicy innehåller beskrivningar kring förhållningssätt och värderingar. Värderingarna handlar om att kund/brukarfokusering, engagerat ledarskap, allas delaktighet, processfokusering, ständiga förbättringar och faktabaserade beslut. Kvalitetspolicyn är förankrad i hela organisationen och genomsyrar stora delar av organisationen.

Tydliga politiska mål

Utifrån kommunens vision och översiktsplan har fullmäktige i budgetdokumentet beslutat om tre finansiella delmål och tre särskilda mål för verksamheten utifrån perspektivet god ekonomisk hushållning. Parallellt till detta finns också ett antal målsättningar i översiktsplanen. Utifrån de övergripande målen, som fastställs av den politiska organisationen, skall verksamhetsansvarig tjänstemän utarbeta delmål och arbetssätt för att nå de övergripande målen. Nedbrytningen sker genom att beskrivning av ett antal presentation (resultatindikatorer)

rer). Dessa prestation kan ha karaktären av att vara kvantitativa, ekonomiska eller kvalitativa. Dessutom fastställs också årets prioriteringar som sägs vara kopplade till de övergripande målen. Som målstyrningsmodellen idag är uppbyggd är det dock inte helt lätt att se till vilka övergripande mål prestationerna och årets prioriteringar är kopplade till. Kopplingen mellan mål och resurser är inte helt tydlig i modellen.

Ett förbättringsområde för kommunen är också att börja se över hur övergripande mål och resultatindikatorer kan avspeglas i ägardirektiv och vid upphandling av externa utförare.

Uppföljning och rapportering

Rapporteringen som görs till den politiska nivån, förutom bokslutet, bygger på en tertialrapport i april och i augusti en delårsrapport. Uppföljningen av mål sker i huvudsak i delårsrapporten och i bokslutet. Dessutom sker avrapportering via intern kontroll och kvalitetsuppföljningen. Löpande har också förvaltningscheferna en rapporteringsplikt till kommunstyrelsen vad gäller avvikelser.

Rapporteringen innehåller en del interna resultatjämförelser över sektorsgränserna och några jämförelser med andra kommuner. Som rapporteringen är uppbyggd idag finns det ingen aggregering av resultat från enhetsnivå. Uppföljningen och rapporteringen kan utvecklas ytterligare så att de förtroendevalda får en så bra återrapportering som möjligt.

Kommuner som kan vara intressanta att studera för att få tips och idéer kring detta är Kungälv, Nacka och Uddevalla.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

I Skurup finns en tydlig ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän och det är en styrka för kommunen. En förutsättning för ett framgångsrikt arbete är just denna tydlighet. Man är väl medveten om sina olika roller och upplevelsen är att kommunen verkligen jobbar utifrån detta.

Det finns ett delegerat ansvar för ekonomi och personal. En viss begränsning föreligger dock när det gäller möjlighet till ombudgetering.

Samspel och dialog

I en mindre kommun är det ofta enklare att skapa arenor för dialog och samtal mellan politiker och tjänstemän och i Skurup är det just så. Informationsgivningen sker från båda sidor och man är mån om att ha en bra dialog.

Förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheten genom att besöka verksamheten. Man har ombudsverksamhet och fadderverksamhet. Beredningarna gör verksamhetsbesök hos alla chefer inom en verksamhet. Detta dokumenteras och redovisas sedan i fullmäktige.

Kommunen erbjuder politikerna utbildning främst vid mandatperiodens början men det förekommer även under mandatperioden men då mer i form av ad-hoc lösningar. Kommunen skulle, för att säkerställa att politiken får den support och det stöd som de behöver för sitt uppdrag, kunna genomföra nöjdhetsundersökningar. Något som flera kommuner börjat göra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens kvalitetspolicy innehåller tydlig beskrivning av kommunens förhållningssätt och värderingar. • Förvaltningsrevisionen är systematisk och samtliga rapporter redovisas till fullmäktige. • Tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän. • Förtroendevalda besöker verksamheten för att få kunskap om verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett helhetsgrepp kring kommunens målstyrning. 	<ul style="list-style-type: none"> • Styrning av kommunen med hjälp av tydliga och uppföljningsbara mål. • Övergripande mål och resultatindikatorer avspeglas tydligt i kommunens egna bolag samt vid upphandling av externa utförare. • Sammankoppling av processerna målformulering och resursfördelning. • En rapportering som bygger på en aggregering av resultat från enhetsnivå. • Genomföra nöjdhetsundersökningar bland förtroendevalda.

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 	<p>34</p>

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 förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunen har idag ingen övergripande långsiktig ledningsfilosofi. Man menar dock att den finns där även om den inte finns dokumenterad. Liksom många andra kommuner står man

inför det faktum att det kommer att ske en generationsväxling på flera chefsposter och för att säkerställa att den ledningsfilosofi som råder idag också kommer att fortsätta råda i framtiden kan det vara en god idé att dokumentera denna.

Resultatenheternas ansvar

När det gäller resultatenheternas rätt att omfördela resurser får man göra detta inom men inte mellan de 40 ramarna. Omfördelningen sker alltså på delverksamhetsnivå. Däremot får resultatenheterna inte själva disponera överskott/underskott mellan åren. På resultatenhetsnivå har man befogenhet att anställa personal, (dock inte omvandla tjänster) och göra mindre organisatoriska förändringar.

Tvärsektoriellt samarbete

Att ha kontroll över tvärsektoriella projekt är viktigt. Det gäller allt från beskrivning av projektet till att det finns fastställda mål, en tilldelad budget, arbetsresurser, projektledning etc. Skurups kommun uppvisar exempel på att man jobbar med en del tvärsektoriella projekt men man har dock ingen tydlig modell eller systematik för detta. Kungsbacka kommun är ett gott exempel inom detta område som kan vara värt att titta närmare på både vad gäller deras projekthandbok men också hur de systematiskt dokumenterar och följer upp sina projekt.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I likhet med att det inte finns någon kommunövergripande ledningsfilosofi har inte heller kommunen på övergripande nivå anslagit vad som kännetecknar ett gott ledarskap. Kommunen jobbar inte med chefskontrakt eller chefsavtal där man på individnivå anger resultatförväntningar. Inte heller genomförs systematiska chefsutvärderingar. Idag sker detta till viss del genom medarbetarundersökningarna där några frågor handlar om chefskapet.

Goda ledarprestationer belönas främst genom lön och beröm.

En utveckling av målstyrningsmodellen skulle kunna innebära att man också skulle kunna utveckla en modell för chefskontrakt. Kontrakt som tydligt anger resultatkrav men som också anger vad som händer om man inte kan leva upp till dessa resultatkrav och vilket stöd man då kan få.

Kommunledningens kommunikation

Kommunledningen har en bra uppbyggd ledningskedja för att sprida information och diskutera värderingar, mål, uppdrag etc. Ledningsgruppen träffar var 14:e dag och respektive förvaltning har ledningsgruppsmöten/stabsmöten. På enhetsnivå finns AP-möten. Alla chefer inom kommunen träffas 4 ggr per år och då deltar även beredningarna.

För att stödja cheferna i deras roll finns bland annat Previa där man kan avropa olika tjänster. Sedan finns också möjlighet till mentorstöd och annan kompetensutveckling.

Ledarutveckling

Kommunen har inget kommunövergripande ledarskapsprogram men förvaltningarna har sina egna. Genom Previa finns Klart Ledarskap som omfattar 4 dagar. Förvaltningarnas program varierar både till innehåll och över tid.

För att diskutera ledarskap, chefsfrågor etc använder man sig av de befintliga forum som finns dvs chefsträffarna och ledningsgrupperna.

Att identifiera och utveckla ledarämnen är en viktig komponent inför den kommande generationsväxlingen. Detta sker inte organiserat på övergripande nivå. Det finns utbildning via Previa för de som är intresserade av att bli chefer. Inom barn- och skola jobbar man med en processledarutbildning och det finns processledare ute i verksamheten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Verksamhetsansvariga har möjlighet att till viss del omfördela resurser mellan verksamheterna. • Verksamhetsansvariga har i stor utsträckning möjlighet att rekrytera och omorganisera verksamheten. • Det finns en tydlig ledningskedja för att sprida information i organisationen. • Chefsstöd 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiera och dokumentera den ledningsfilosofi som finns idag i kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande ledningsfilosofi. • Enheternas möjlighet till att själva disponera över-/underskott. • Beskrivning/dokumentation av tvärsektoriella projekt. • Kartläggning av tvärsektoriella processer. • Chefskontrakt. • Chefskontrakt som anger vad som händer om inte avtalad resultatnivå uppnås. • Program för att identifiera och utveckla ledarämnen.

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 	33

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?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

När det gäller strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling saknar kommunen detta idag. I samband med finanskrisen bildades dock en framtidsgrupp med uppdrag att effektivisera verksamheten.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Ett sätt att få en tydlig koppling mellan resurser och mål är att beräkna vad tjänsterna kostar. Något samlat grepp kring detta finns inte. Inom skolan arbetar man dock med en skolpeng. Kommunen kommer under 2011 att införa LOV:en vilket kommer att leda till att fler tjänster kommer att kostnadsberäknas.

Att arbeta med effektivitetsutveckling handlar om att återkommande mäta resurser i relation till uppnådd kvalitet. Skurups kommun använder sig av en mängd indikatorer och mått men endast ett fåtal av dem mäter effektivitet. I kommunens kvalitetsuppföljning mäter flera av måtten kundnöjdhet.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Uppföljningen på förvaltningsnivå och enhetsnivå sker ganska systematiskt och upprättas månadsvis. I första hand fokuseras på ekonomin men även resursförbrukning diskuteras. Gymnasieskolan har ett särskilt utskott och till detta sker rapporteringen också månadsvis. Hanteringen av avvikelser kan utvecklas ytterligare och bli mer systematisk med tydliga konsekvensbeskrivning för organisationsenheten.

Många kommuner använder idag olika verktyg för att följa upp olika processer och effektivisera dem t.ex. LEAN, etc. Skurups kommun har tagit ett steg i denna riktningen då man idag har utbildat ett antal medarbetare kring processledning och under en period får dessa uppdraget att vara processledare.

Kommunikation kring resurser och resultat

För att kunna följa både resurser och resultat både på enhetsnivå och på central nivå är det viktigt med bra rapporteringssystem. Idag förlitar sig kommunen till stor del på sitt ekonomisystem och sitt lönesystem. Dessutom finns det flera olika verksamhetssystem. Kommunen egna upplevelse är att man har koll på ekonomin men med målen är det lite si och så. Allt fler kommuner använder idag systemstöd för rapportering, uppföljning av resultat och analys av mål/mått och projektuppföljning etc något som Skurup också skulle kunna utveckla för att underlätta för chefer och politiker att få viktig information om verksamheten.

Kommunen använder befintliga kanaler för att sprida information om resultat löpande under året genom bland annat samverkansmöten, arbetsplatsmöten och nyhetsbrev. Informationen diskuteras på chefsgruppsträffar och ledningsgruppsmöten.

Jämförelser

Att samarbeta i nätverk och att jämföra sin kommun med andra har blivit allt vanligare och så sker också i Skurup. Inom Äldreomsorgen jämför sig man med övriga kommuner i Skåne i Skåneprojektet. Man har samarbete med SÖSK och utbyte mellan flera olika verksamheter. Andra exempel är inom näringslivet, turism och kultur/bibliotek. Arbetet med att jämföra sig med andra kan utvecklas ytterligare och det finns flera nationella jämförelser som kommunen kan använda. Projektet Kommunens Kvalitet i Korthet, som leds av SKL där idag drygt 130 kommuner ingår, kan vara ett intressant projekt att titta närmare på.

Interna jämförelser är också viktiga för att identifiera skillnader i resultat och kvalitet. Idag ligger tyngdpunkten på dessa jämförelser inom verksamheterna men en utveckling skulle vara att också börja göra jämförelser mellan verksamheterna.

Extern samverkan

Samverkan med andra kommuner eller andra externa parter för att dela på kostnader och effektivisera verksamheten är inte så vanligt i Skurup. Man har tidigare haft ett samarbete med SÖSK kring gymnasieskolan men detta samarbetet har kommunen nu lämnat. Diskussioner för nu kring ett samarbete med Trelleborg kring räddningstjänsten.

Ett annat sätt att samverka är att samverka med frivilligorganisationer. Det har man så smått börjat pröva inom äldreomsorgen med några enstaka aktiviteter. Det finns nattvandrare i kommunen.

Vad gäller extern samverkan är det ett område som inte är så utvecklat i Skurup och därför får ses som en förbättringspotential.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljningen är utvecklad och innefattar såväl resursförbrukning som resultat och målpåföljelse. • Anställda får information kring uppföljningen. • Flera arenor för ansvariga att kunna diskutera resultat och resursförbrukning. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa en modell för hur arbetet kring jämförelser internt och med externa parter skall fungera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatutveckling och effektivitetsutveckling. • En budgetering som bygger på beräkning av vad tjänsterna kostar. • Ett rapporteringssystem som möjliggör för politiker och chefer att enkelt kunna följa både resultat och resurser. • Övergripande jämförelser av resultatindikatorer med andra kommuner. • Jämförelser mellan egna enheter och icke kommunal verksamhet. • Samverkan med externa organisationer för att effektivisera verksamheten.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	41

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.

Personalstrategi

Kommunen har idag inte någon utvecklad övergripande strategi för att behålla och utveckla befintliga medarbetare. Det finns inte heller någon övergripande strategi för att rekrytera nya medarbete. Eftersom det inom kommuner och landsting kommer att ske en stor generationsväxling kan det klokt att fundera över vilken strategi kommunen bör ha för att lösa detta behov. Kommunen är ju dessutom en tillväxtkommun vilket kan innebära ett ännu större behov av nya medarbete.

Rekrytering

För att ytterligare stärka yrkets attraktivitet erbjuds medarbetarna olika fördelar utöver lön. Alla medarbetare har tillgång till en friskvårdspeng på 500:-. Semesterdagstillägget kan växlas mot sex extra semesterdagar. Medarbetare erbjuds processledningsutbildning och får sedan under en avgränsad period i sin tjänst också arbeta som processledare. Kommunen erbjuder också karriärtjänster - utvecklingstjänster där en del av arbetstiden får används till att jobba med förbättringsarbete/verksamhetsutveckling.

Någon speciell marknadsföring för att locka till sig nya medarbetare har kommunen inte idag. Man anser sig vara en bra arbetsgivare och ser idag inte något behov av detta.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen avsätter en viss procent av löneutvecklingen till kompetensutveckling. Kartläggning av kompetensutvecklingsbehov sker ute i verksamheterna som sedan samlas upp centralt. I budgetdokumentet är det tydligt vilka medel som är avsatta till kompetensutveckling. Individuella kompetensutvecklingsplaner finns ute i verksamheten men det är inte styrt från central nivå.

Medarbetarsamtal genomförs årligen med samtlig personal.

I kommunens kvalitetsutbildning och processledarutbildning finns inslag för att stärka medarbetarna i deras roll i utveckling av service. Bilden kan dock bli tydligare och kommunen kan ta ett större samlat grepp kring detta. Ett gott exempel att titta på i detta sammanhanget är Kungsbacka kommun och deras BITT-arbete.

Individuell lönesättning

Liksom när det gällde medarbetarsamtal så genomför kommunen årligen lönesamtal med samtliga medarbetare. Kommunen arbetar systematiskt med lönekriterier - VF DL - Våra Förväntningar Din Lön. Lönekriterierna bryts ned till yrkesroller och är kända bland medarbetarna. Medarbetarna får göra en egenvärdering och därmed kan uppföljning göras på individnivå.

Förutom den individuella lönesättning förekommer det att även grupper belönas vid lönesättning till exempel processledare.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen arbetar systematiskt med medarbetarenkäter och i dessa har det funnits inslag frågor kring den fysiska men också kring den psykiska arbetsmiljön. Under 2011 kommer man att utveckla detta ytterligare för att få en ännu bättre kartläggning av arbetsmiljön.

Förutom att i enkätform följa upp arbetsmiljön har kommunen ett "Golden team" (skyddsombuden) som årligen gör vissa riktade satsningar i vissa arbetsmiljöfrågor.

Mångfald

Kommunen försöker öka mångfalden genom att lyfta in detta vid utannonsering av tjänster. Mångfald kan ju används som en resurs i kommunens serviceorganisationen men kommunen säger sig idag inte ha ett sådant behov.

För att motverka diskriminering och särbehandling finns dels kommunens likabehandlingsplaner sedan ingår det också som ett moment i kommunens arbetsmiljöutbildningar.

I kommunens förhållningssätt finns också beskrivet att "*alla människor skall behandlas lika och rättvist utifrån grundläggande demokratiska fri- och rättigheter och utan någon form av särbehandling på grund av ålder, kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, religion eller funktionshinder*".

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Friskvårdsinsatser till all personal. • Medarbetar- och lönesamtal. • Utvecklade lönekriterier som bryts ned i organisationen. • Arbetsmiljöundersökningar. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring rekrytering och utveckling av befintliga medarbetare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi för att utveckla och behålla befintlig personal. • Strategi för nyrekrytering. • Marknadsföring av kommunen för att locka ny arbetskraft. • Individuella utvecklingsplaner. • Medarbetarutvecklingsprogram. • Använda mångfald som en resurs i organisationen.

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 	41

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunen antog 2006 en kvalitetspolicy som innehåller värderingar och arbetssätt. Policyn tar sin utgångspunkt i att; *" syftet med kvalitetsutveckling är att ur befintliga resurser skapa mesta möjliga nytta och värde, både för kunderna/brukarna och för medarbetarna".*

Policyn är väl förankrad i hela organisationen och ingår som en viktig del i kvalitetsutbildningen.

Någon kommunövergripande plan för kommunens IKT-arbete finns idag inte. Kommunens nu gällande IT-plan skall uppdateras under 2011. Här finns då ett tillfälle att kanske ta ett bredare tag kring informations- och kommunikationsteknik.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kommunen har ett sammanhållet kvalitetsarbete som utgår från kommunens kvalitetspolicy. Arbetet följs årligen upp i kommunens kvalitetsuppföljning. Kommunen har skapat en bra grund för sitt fortsatta arbete men gör själva bedömningen att mycket är dock "i sin linda" och det finns stor utvecklingspotential.

En del i denna utveckling kan vara att mer systematiskt arbeta med olika metoder/verktyg för verksamhetsutveckling. Det finns idag inget enhetligt system utan det är upp till varje verksamhet. En del har använt delar av SIQ-modellen, inom äldreomsorgen använder man sig av Qualimax och så vidare.

Ett stöd i kvalitetsarbetet är att regelbundet genomföra externa kvalitetsbedömningar. Kommunen ingick i det nationella jämförelseprojektet just av detta skälet. Kommunen Kvalitet i Korthet, som tidigare nämnt, skulle kunna vara intressant för kommunen att titta närmare på.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Att spana på omvärlden är ett sätt att skaffa sig ny kunskap och fånga upp intressanta idéer. I samband med det övergripande budgetarbetet görs omvärldsspaningar som presenteras på den årliga kick-offen. Inspelen är både av nationell och internationell karaktär. Varje enhet gör också omvärldsspaningar utifrån sin verksamhetshorisont.

Kommunen deltar i flera utvecklande nätverk som ESS/Max 4, Kommunförbundet Skåne, nya rektorsutbildning etc. Man har också ett partnerskap med Malmö högskola.

Kreativitet och innovationer

I en stor organisation finns det inte sällan en uppsjö av kreativitet och innovationsrika medarbetare. Detta är en viktig potential för kommunen att tillvarata och stimulera. Flera inslag av detta finns i Skurup men det sker inte systematiskt på en övergripande nivå. Inom kulturskolan finns ett bra exempel på hur man kan stimulera kreativitet. Fem veckor per år bryter man upp gällande schema och ger utrymme för kreativitet. Medarbetarna får också byta jobb med varandra. Inom äldreomsorgen skickar man ut sina medarbetare till andra kommuner för att fånga upp idéer.

Vad kommunen kan utveckla, förutom att ta ett mer samlat grepp kring kreativitet och innovationer, är att man också mer systematisk belönar goda idéer. Idag finns en kvalitetsutmärkelse som kvalitetsgruppen ansvar för men det är osäkert kring hur väl den egentligen fångar upp kreativitet och innovationer på ett bra sätt.

Innovationer sprids genom nyhetsbrev, på intranätet och genom information på den egna verksamheten.

En kommun som kan vara intressant att titta på när det gäller hur man kan ta tillvara/belöna kreativitet och innovationer är Uddevalla kommun.

IT-stöd

Intranätet skall vara kommunens huvudsakliga informationskälla för medarbetarna men det finns en viss osäkerhet kring om det verkligen är så. Alla medarbetare har tillgång till intranätet genom att alla medarbetare har en egen e-postadress. Nu står man dock inför en förändring med tankar kring ett nytt intranät som skall bygga på mycket mer interaktivitet från medarbetarna.

Kommunen har en ganska traditionell lösning när det gäller interna IT-system med ekonomi- och lönesystem kompletterat med olika verksamhetssystem. Detta kan utvecklas ytterligare med en gemensam portallösning som underlättar för chefer och medarbetare och som mer bygger på roller än utifrån funktioner.

IKT-planer finns idag inom skolan och där blir det också tydligt vem som har ledansvaret för detta. Men eftersom kommunen inte har tagit ett samlat grepp kring IKT-frågan på övergripande nivå finns det inte heller någon handlingsplan för att förankra ledansvaret för IKT på samma sätt som för ekonomi och personal.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetspolicy som på nämnds nivå bryts ned i kvalitetsplaner. • Kommunen bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete. • Omvärldsspaning. • Intranätet tillgängligt för att medarbetare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta det påbörjade kvalitetsarbetet och utveckla arbetsmetoderna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma kvalitetsmetoder/verktyg. • Samverkan med utbildningsinstitutioner/företag för att utveckla kommunens tjänster. • Belöna goda exempel och nya idéer. • Kompatibel lösning som sammanlänkar olika system (ekonomi, personal, mål & resultat etc.) • Initiativ till att förankra ledansvaret för IKT på samma sätt som för ekonomi och personal.

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 	37

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.

Strategier för samhällsbyggande

Någon plan/strategi för kommunens samverkan med/stöd till frivillig krafter för att utveckla lokalsamhället finns inte. Det samma gäller frågan kring näringsliv. Det har funnits en näringslivsplan och frågan har lyfts kring om en sådan skall tas fram igen. Kommunen har inte heller någon plan eller strategi när det gäller internationellt arbete.

Däremot antog kommunen en kulturplan för Skurups kommun under 2009. Planen tar sin utgångspunkt i kommunens vision 2014 och bryts sedan ned i ett antal mål. Kopplingen till kommunens budgetdokument är dock inte helt tydlig.

Samarbete med civilsamhället

Kommunens olika byalag är viktiga kontaktytor för kommunen. Byalagsrådet är en sammanslutning av byalag i Skurups kommun där målet är att bevaka och tillvarata landsbyggdernas intressen i samhälls- och planfrågor. Kommunen har tagit initiativ till inrättandet av nattvandrare och man är också på väg att inrätta ett särskilt kulturråd i kommunen. Stöd ges till personer eller organisation som aktivt vill utveckla lokalsamhället. Det kan handla om att kommunen upplåter sin biografi gratis om man tycker att verksamheten är viktig för medborgarna. Inom kulturen stöttar man också olika arrangemang.

Ibland ges konkreta uppdrag till frivilliga organisationer för att stötta deras verksamhet och det kan handla om att kommunen beställer en teateruppsättning eller någon konsert.

Kommunens samarbetar med brottsoffersjouren och det finns ett särskilt avtal med Teater Kapija.

För att locka nya kommuninvånare till kommunen ingår kommunen i Sydkusten.se. Sydkusten.se är en intresseförening med aktörer som verkar för att främja besöksnäringen i området. Man verka för att visa besökare vilken mångfald som finns på Sveriges Sydkust. Medlem-

marna i Sydkusten.se är konstnärer, boendeanläggningar, museer, teater, golfklubbar, restauranger och eventföretag.

Samarbete med kulturlivet

Samverkan med kulturlivet sker på flera olika sätt i Skurup och en av kommunens stoltheter är Biorama. Biorama är en fulltrustad biograf som används inte bara till att visa film utan även konserter från stora kända scener runt om i världen. För att ytterligare utveckla samarbetet med kulturlivet är kommunen på gång med att inrätta ett kulturråd som också skall vända sig till kommunens medborgare.

Kommunen erbjuder idag barn och unga ett rikt utbud via kommunens kulturskola. Musik, dans, streetdance, textil, cirkus och bild ingår i utbudet. Totalt har kulturskolan 420 elever.

För att stimulera kulturlivet delar kommunen årligen både ut ett kulturpris och ett kulturstipendium på vardera 10.000 kr. Kulturpriset instiftas för att belöna en eller flera personer/förening bosatt/bosatta i Skurups kommun som berikat kulturlivet i kommunen. Kulturstipendiet kan sökas av en kulturaktör/förening bosatt inom Skurups kommun som stöd och uppmuntran till den/dem som arbetar inom skilda områden som faller inom kulturverksamheten och är till gagn för kommunen.

Samarbetet på regional och nationell nivå för att utveckla kulturutbudet i kommunen är inte så stort. Kommunen har deltagit i ett projekt kallat Four Corners som var ett nordiskt samarbetsprojekt. Kommunen tar däremot flera initiativ till att återkommande kulturarrangemang i kommun. Allsång på sommaren, Operafestival på Svaneholm slott, samarbete med Johannamuseet, återvändardagar och olika vernissager.

Stöd till näringslivet

Kontakten med näringslivet ligger främst på politikernas bord. Det finns ett aktivt näringslivsråd som träffas fyra gånger per år och sex gånger per år bjuder man till frukostmöten. KSO och KFO samt näringslivschefen genomför varje månad olika företagsbesök.

För att höja kompetensen i det lokal näringslivet har man vid två tillfällen stått som projektägare för växtkraft mål 3 projekt. Totalt har 38 företag deltagit. Kommunen står även som projektägare för ett Leader-projekt där syftet i första hand är att locka till sig mindre företag gärna inom kunskapssektorn.

Kommunen stödjer nyföretagare med rådgivning vid etablering i samarbete med ALMI och PWC.

Samarbetet mellan näringslivet och skolan är inte speciellt utvecklat. Det förekommer PRAO-verksamhet och mentorskap i högstadiet.

Internationella kontakter

Kommunens arbete med internationella kontakter är ganska svagt. Det finns ett vänortssamarbete med en ort i Tyskland och inom gymnasieskolan har man ett samarbete med en polsk skola.

Varken EU-finansierade projekt eller andra internationella projekt deltar kommunen i. Marknadsföringen av kommunen är ganska återhållsam och sker genom informationsbroschyr. Man har också deltagit på turistmässa i Köpenhamn och Berlin. Internationella kontakter är ett område som kommunen skulle kunna utveckla och det finns stora förutsättningar för detta med tanke på kommunens geografiska läge.

Hållbar utveckling

Skurups kommun arbetar aktivt för att minska klimatpåverkan bland annat genom ny klimatstrategi och ny energiplan. För att minska utsläppen av växthusgaser ansluts kommunala fastigheter till halmeldat fjärrvärmeverk. Kommunens gatubelysning byts ut mot energieffektiv belysning.

I ett särskilt projekt tillsammans med Energimyndigheten pågår ett projekt vars syfte är att energieffektivisera kommunens fastighetsbestånd. Kommunen har beviljats ekonomiskt stöd för att ta fram en strategi och en handlingsplan för energieffektivisering med mål för 2014 och 2020.

Sedan flera år tillbaka har samtliga lokaler såsom skolor och äldreboenden konverterats från oljeuppvärmning till fjärrvärme eller värmepumpsystem.

Skurups kommuns klimat- och energirådgivare har till uppdrag att rikta sitt arbete till medborgare, föreningar, företag och den egna organisationen. Under 2010 informerades dessa grupper bland annat genom nyhetsbrev, föreläsningar, workshops och tävlingar för att väcka intresse.

Kommunens arbete för att motverka social och etnisk segregation är idag inte speciellt omfattande. Bakgrunden till detta är den struktur som finns i kommunen och kommunen säger själva att det inte föreligger något behov kring detta. Samtidigt håller man frågan vid liv eftersom kommunen växer och nya situationer kan uppkomma som gör att man måste ta tag i frågan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kulturplan • Lokala miljömål och miljöhandlingsplan • En kulturskola med ett stort utbud för barn och unga. • Energieffektivitetsarbete • Information till medborgarna kring olika miljöfrågor. • Aktivt arbete med att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier och andra arbetsbelastande ämnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anta utmaningen kring samverkan med frivillig organisationer för att utveckla lokalsamhället. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi kring samverkan med civilsamhället. • Näringslivsplan. • Plan för internationellt arbete. • Inrättande av kulturråd. • Regelbundna näringslivsundersökningar. • Stöd till nyföretagare. • Initiera fler EU-projekt. • Motverka segregation i kommunen.

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi for demokratiutveckling och information?	4	15	27%
1.2	Hur informeras medborgarna?	8	20	40%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	13	25	52%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	12	30	40%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	30%
		40	100	40%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	9	25	36%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	5	15	33%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	4	15	27%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	6	15	40%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls-hantering för medborgare/brukare?	10	15	67%
		37	100	37%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	6	15	40%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	7	25	28%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	9	25	36%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	85%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	7	15	47%
		46	100	46%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	3	15	25%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	5	20	25%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	20%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	60%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	6	20	30%
		34	100	34%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	2	15	13%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	8	20	40%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	8	20	40%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	7	15	47%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	5	20	25%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	3	10	30%
		33	100	33%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	0	15	-
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	8	20	40%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	60%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	8	15	53%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40%
		41	100	41%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	6	15	40%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	12	25	48%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	10	20	50%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	6	20	30%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	7	20	35%
		41	100	41%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	3	15	20%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	20	50%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	10	20	50%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	5	15	33%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	1	10	10%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	8	20	40%
		37	100	37%

5 Kortfakta om Skurup kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	2 Förortskommuner till storstäder Kommuner där mer än 50 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i någon annan kommun. Det vanligaste utpendlingsmålet ska vara någon av storstäderna.	
Folkmängd	14.867	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 83	
Antal anställda	1.028	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, Fp, C, KD	