

KOMMUNKOMPASSEN  
ANALYS AV  
KARLSKOGA KOMMUN  
2014



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Karlskoga 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 3 Politisk styrning och kontroll .....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	14
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	22
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	24
4.	Översikt av poängfördelning.....	27
5	Kortfakta om Karlskoga kommun.....	31

# 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.

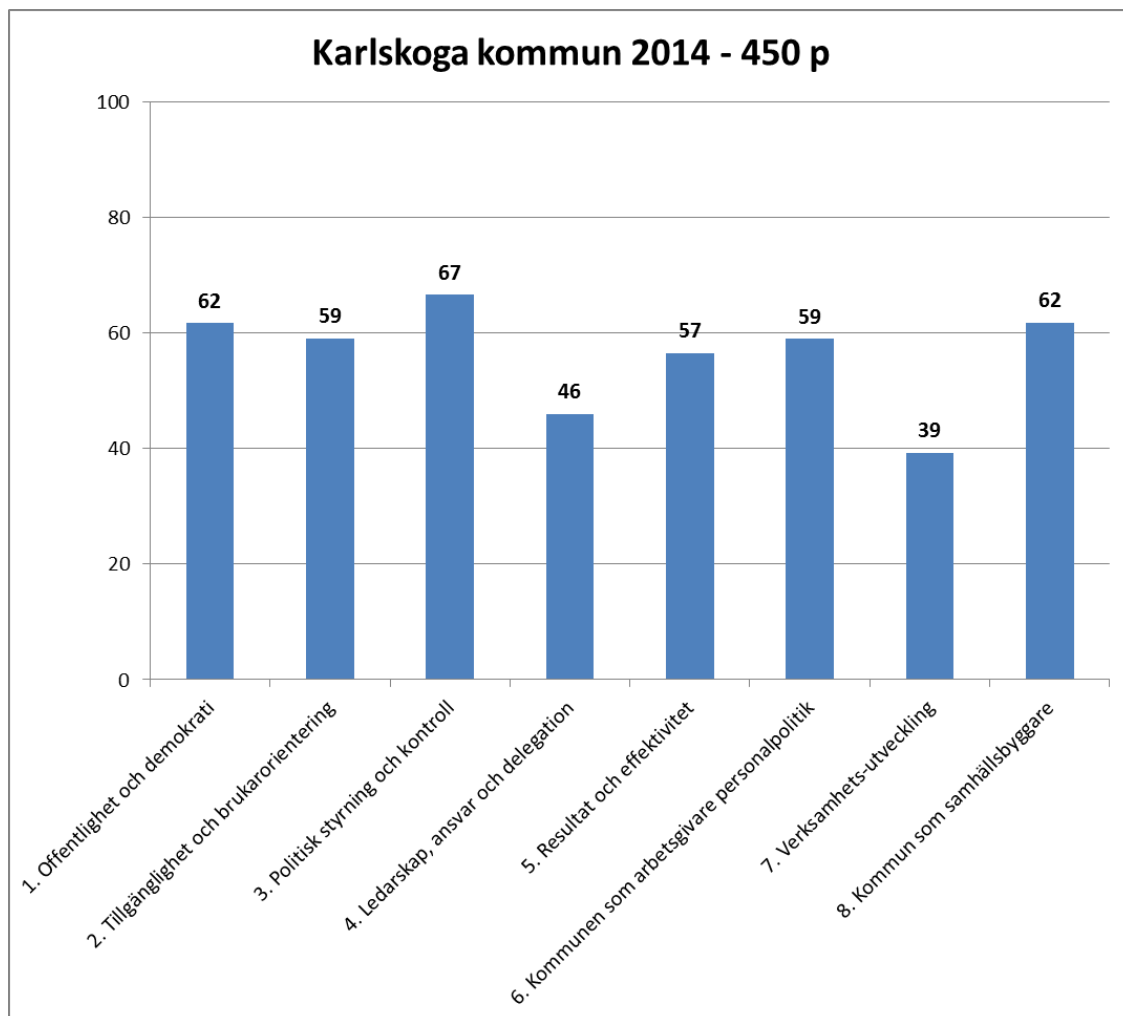
## 2 Karlskoga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

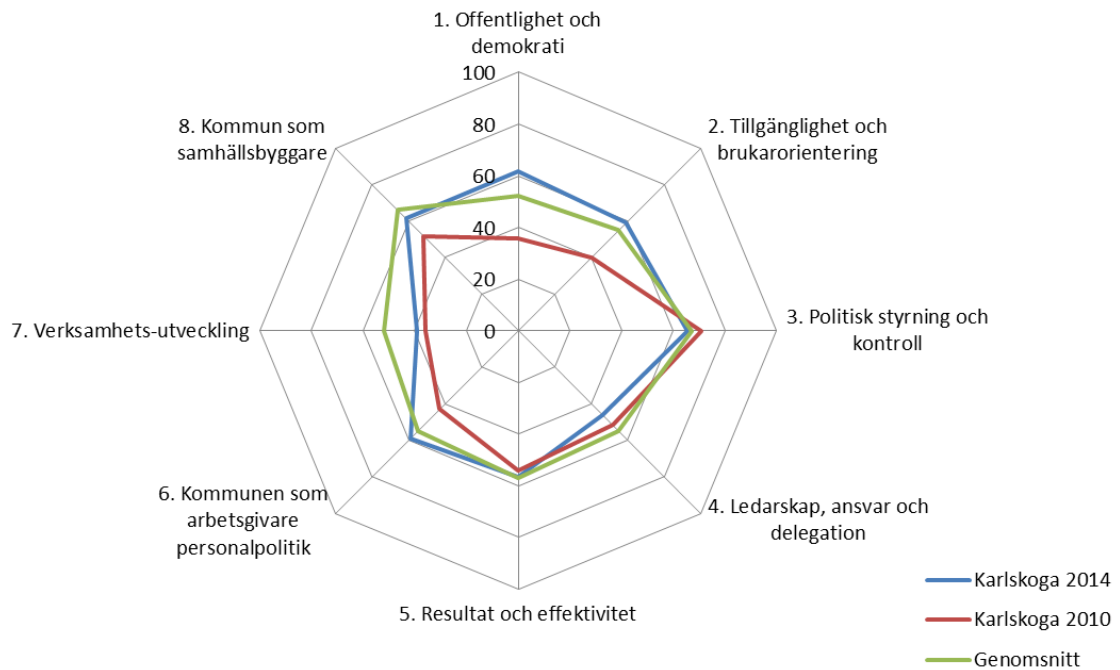
Utvärderingen av Karlskoga kommun genomfördes i maj år 2014 och var kommunens fjärde utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Karlskoga totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Karlskogas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning, dels från 2010, dels från senaste utvärderingen. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats med Kommunkompassen sedan 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](http://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"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	<b>62</b>

### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Karlskogabornas 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**

Sedan utvärderingen 2010 har en tydlig förbättring skett när det gäller kommunens strategi för demokratiutveckling. Det arbete som bara påbörjats år 2010 har nu mer blivit en del av kommunens löpande demokratistrategi. Idag finns sex principer för medborgardialog som ska utgöra kommunens ”löften om medborgardialog och delaktighet för alla invånare – vad medborgarna kan förvänta sig”<sup>1</sup>. Kommunen har arbetat med att sprida och förankra innehållet i principerna i den egna organisationen. Dock finns inget tydligt om medborgardialog och medborgarinflytande inskrivet i kommunens övergripande budgetdokument. Det är ett förbättringssteg som kvarstår.

När det gäller sammanfattning av kommunens strategi för kommunikation, används den kommunikationspolicy som antogs 2010. Olika kommunikationsplaner ska upprättas och revideras i verksamheten. Intrycket är att det är folkhälsonämnden som tydligast hanterar och dokumenterar sitt arbete med kommunikation. Hur det ser ut i andra nämnders verksamheter är svårare att se. Ett förbättringsarbete är att få ett större genomslag av det som anges i allmänna ordalag i kommunikationspolicyn. Strategin bör även följas upp återkommande.

### **Information till medborgarna**

Diariet är sökbart via nätet, vilket ger stora möjligheter för medborgarna att komma åt handlingar och beslut. Ett gott exempel.

Kommunen har en medveten strategi att satsa på digital information. Det finns en kommunal huvudingång på Facebook, Youtube och Twitter, med information om kommunen. Dessa kanaler används för att föra fram aktuell information, men det är utvärderarnas åsikt att dessa informationskanaler skulle kunna utnyttjas effektivare av kommunen. Ett gott exempel på en kommun som använder de digitala kanalerna på ett bra sätt är Karlstad.

Det finns en fara med att koncentrera kommunal information till de digitala kanalerna. Alla invånare använder inte de nya sociala medierna återkommande och är kanske inte heller regelbundet inne på kommunens hemsida. Det finns fortfarande ett värde av att använda informationsspridning i upptryckt form. Karlskoga ger idag inte ut någon egen tidning med information till hushållen och annonserar inte heller regelbundet i dagspress. Kommunen bör fundera på hur man når de grupper som inte nås av digital information.

Karlskoga tar fram några få populärversioner av viktiga dokument och beslut, t.ex. vision och årsredovisning. Arbetet med förkortade versioner av dokument och beslut skulle kunna användas mer frekvent. Ett förbättringsarbete.

### **Information om resultat**

På kommunens hemsida redovisas mått och resultat från kommunal verksamhet under rubriken ”Kvalitet och utveckling”. Här finns fyra rubriker som rymmer olika mått; ”Brukarun-

---

<sup>1</sup> Citat från kommunens hemsida.

dersökningar”, ”Jämför service”, Kvalitet i Korthet” och ”Medborgarundersökning”. Under ”Brukarundersökningar” finns ett digert material med resultat från flera år och från i stort sett alla verksamheter. När det gäller ”Jämför service”, så finns här länk till äldreguidens brukarenkäter och rutinkontroller, brukarenkäter kring åttaganden och för förskola/skolan elevenkäter samt betyg i årskurs 9. Tyngdpunkten i det som redovisas ligger på enkäter. Resultaten är jämförbara mellan enheter och med ett nationellt snitt. Dessutom redovisas kommunens senaste kommunkompassresultat. Dessa redovisningar är ett gott exempel jämfört med hur det ser ut bland många andra kommuner i Sverige.

Liksom vid förra utvärderingen finns förbättringsmöjligheter när det gäller presentation av resultat. Resultaten som redovisas ställs inte mot en förväntan eller de mål som kommunen har formulerat. Det görs inga tolkningar och analyser av resultatet och inga åtgärder presenteras. Undantaget är redovisningen av Kommunens Kvalitet i Korthet, där måtten kommenteras. Dock finns här ingen målsättning av måtten. Redovisningen av mått utan mål och analys gör det svårare för läsaren att reagera och tycka till. Ett IT-stöd för att hitta information i redovisningar skulle också kunna hjälpa läsaren.

Kommunrevisionens granskningar ligger på hemsidan, vilket är en styrka.

### **Medborgardialog och deltagande**

När det gäller arbetet med att öppna upp för inflytande från medborgarna, så har några utvecklingssteg tagits sedan förra utvärderingen. Flera olika dialoger har genomförts. De som nämndes vid intervjuerna var dialoger om Alfred Nobels torg, biblioteket, E 18 och centrumstråket. Kommunen har sedan förra utvärderingstillfället fortsatt att arbeta med ungdomsrådet och genom detta forum ytterligare utvecklat dialogen med ungdomar. Ett flertal olika råd finns för andra intresse- och brukargrupper. Dessa är alla goda exempel.

Det finns fortfarande möjligheter att stärka medborgardialogen ytterligare. Det är inte alltid tydligt vilken omfattning medborgardialogerna har i beslutsprocesserna. Intrycket är att de många gånger endast är rådgivande. Många av de dialoger som genomförts handlar om fysisk planering. Skola och omsorg är stora verksamheter där fler dialoger skulle kunna genomföras.

Kommunen har i flera år arbetat med medborgarförslag. Enligt uppgift inkommer inte så många förslag som förverkligas denna väg. Systemet skulle behöva vitaliseras. Ängelholm är en kommun som har ett stort inflöde av medborgarförslag under ett år.

Kommunen använder som tidigare sagts de nya sociala medierna som en viktig informationskanal. Dessa skulle kunna utvecklas för att få en viktigare roll i dialogen med medborgarna.

### **Motverka korruption**

Kommunen har sedan förra utvärderingstillfället tagit fram etiska riktlinjer mot muta och bestickning. Det finns även rutiner för att motverka korruption, bl.a. för utredning av misstanke om oegentligheter och för hur bisysslor ska skötas. Internkontrollen säkrar att rutinerna efterlevs. Intrycket är att kommunen tydligare har säkrat sitt arbete för att motverka korruption.

Det finns fortfarande ingen ”wistle blower”-funktion i kommunen. Detta saknas i de flesta andra kommuner också.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiarbete</li> <li>• Sex principer för medborgardialog</li> <li>• Sökbart diarium</li> <li>• Brukarundersökningar och jämför resultat på nätet</li> <li>• Flera olika medborgardialoger genomförda</li> <li>• Etiska riktlinjer mot muta och bestickning</li> <li>• Kommunrevisionens granskningar finns på nätet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bättre genomslag av kommunikationspolicy</li> <li>• Mer strategisk användning av Facebook för information och dialog</li> <li>• Fler medborgardialoger kring ”mjuka” verksamheter</li> <li>• Vitalisera systemet med medborgarförslag</li> <li>• Fler populärversioner, sammandrag av viktiga beslut och dokument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingen ”wistle blower”-funktion</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	59

### 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

Ett av kommunens övergripande mål i Mål och Budget 2014 – 2016, är: ”Medborgarna känner sig nöjda med den kommunala verksamhetens kvalitet och service”. Till detta mål finns fyra ”stymått” med angiven målnivå som förväntas uppnås. Alla dessa mått är nöjdhets-/upplevelsemått. Dessa mål och mått följs upp i kommunens övergripande årsbokslut.

Den övergripande inriktningen kring brukarorientering är tydlig i budget och bokslut. Intrycket är att det fortfarande finns arbete kvar för att få ett fullt genomslag i verksamheterna.



Några exempel på åtgärder för att kommunen ytterligare ska kunna stärka perspektivet anges nedan.

## **Tillgänglighet och bemötande**

Tillgänglighet och bemötande utifrån brukarperspektivet kan idag inte direkt återfinnas i förklaringarna till kommunens värdeord ”öppenhet, nytänkande, respekt, enkelhet och helhetssyn”. En styrka är om kommunens anställda har en gemensam och tydlig bild av den viktiga betydelsen som bemötande och tillgänglighet utgör. En sådan kommunövergripande bild kan förmedlas vid olika utbildningar till de anställda. Utbildningar kring brukarperspektiv, bemötande och tillgänglighet är i Karlskoga delegerat till verksamhetsnivå och synkroniseras därför inte. Här kan samordning ske. Lärdomar kan göras från hur olika företag, t.ex. Ikea eller Clarion Hotel gör i sina introduktionsutbildningar för nyanställda.

Brukarservice, bemötande och tillgänglighet belyses inte i kommunens annonser för nya jobb. Detta kan också vara ett sätt att stärka brukarperspektivet.

Kommunen har inte tagit fram några övergripande lönekriterier. Dessa utarbetas på förvaltningsnivå utifrån kommunens övergripande värdeord. Därför finns det inte någon gemensam struktur för att belöna de anställda med lön för goda insatser kring bemötande och tillgänglighet. Det finns inga andra enhetliga modeller för att på andra sätt, t.ex. med uppmärksamhet, kompetensutveckling, etc. belöna för detta. Ett förbättringsområde.

Däremot mäter kommunen på ett bra sätt kommunens utfall kring bemötande och tillgänglighet. Kopplat till ett av de kommunövergripande målen mäts bl.a. servicegrad per telefon och e-post (KKiK-mått). Dessa mått är målsatta och hanteras som styrmått i kommunens budget och årsbokslut. Brukarundersökningar genomförs på verksamhetsnivå kring bemötande och tillgänglighet.

Sammanfattningsvis kan sägas att Karlskoga skulle behöva ta ett mer samlat grepp för att förbättra de arbetsprocesser som faktiskt kan leda till de resultat kring bemötande och tillgänglighet som återkommande redovisas i styrdokumentet.

## **Information om service och tjänster**

Kommunens hemsida är den huvudsakliga källan för information till medborgare/brukare. Informationsinnehåll och användarsynpunkter mäts av återkommande och hemsidan revideras och förbättras löpande. Ett bra exempel på systematiskt förbättringsarbete.

Jämfört med förra utvärderingstillfället, så har det idag blivit enklare att jämföra resultat från olika enheter med varandra. För skolan finns möjligheter att jämföra olika områden med varandra samt med riksnitt avseende betyg, meritvärde, nöjdhet etc. Det finns även en länk på hemsidan till en jämförelsesida (SKL, Svenskt Näringsliv) där det går att hitta jämförelser avseende nationella prov och meritvärde. För äldreomsorgen finns brukarundersökningar redovisat för olika enheter i ett mappsystem.

En förbättring skulle kunna vara att ta fram ett IT-stöd som hjälper medborgaren/brukaren att plocka fram utvalda jämförelsemått och enheter för att underlätta jämförelsen utifrån det som efterfrågas. Upplands Väsby, Nacka och Stockholms Stad har denna typ av IT-stöd på sina hemsidor. En annan förbättring skulle kunna vara att bättre förklara olika mått så att brukaren kan tolka dem.

Ett förbättringsområde är att kommunen inrättar en kundtjänst eller ett servicecenter som ger medborgare/brukare direkt hjälp med sina frågor via direktkontakt, e-post, telefon, etc. Kommunen har startat ett arbete genom att utreda frågan och ta fram en egen modell i början av år 2015. Skellefteå och Järfälla är två kommuner som arbetat länge med kundtjänstfunktioner.

### **Valfrihet och påverkan**

När det gäller möjlighet till valfrihet till alternativa driftsformer inom skolan, så är utbudet begränsat. Inom förskolan finns tre fristående förskolor, inom grundskolan finns en fristående skola och inom gymnasiet finns ett fristående gymnasium - Karlskoga idrottsgymnasium. Det finns igen valfrihet enligt LOV i hemtjänsten.

Utrymmet avseende valfrihet både i skolan och äldreomsorg skulle kunna öka utifrån de möjligheter som lagstiftning möjliggör. Ett alternativ till valfrihet av externa driftsformer skulle kunna vara öka utbytet och valfrihet mellan de egna enheterna, genom t.ex. en tydligare profilering mellan olika grundskolor.

### **Brukarundersökningar**

Alla verksamheter i Karlskoga arbetar med brukarundersökningar. Det finns en god systematik kring utvärdering, redovisning av resultat och förslag till förbättringar i de flesta verksamheter. Åtterrapporering av resultaten sker i de flesta fall till politiken. Karlskoga är ett gott exempel på arbete med brukarundersökningar.

En intressant modell är att alla har några gemensamma frågor kring bl.a. bemötande och tillgänglighet i brukarenkäterna, vilket gör att nöjdhet kan jämföras mellan olika verksamheter. Detta är ovanligt och något som fler kommuner borde kunna ta efter.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ha fler alternativa metoder för att fånga brukarnas synpunkter. Det skulle kunna vara mer av brukarpaneler, fokusgruppssamtal och arbete med brukardesign av tjänster.

### **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Karlskoga har ett stort antal kvalitetsåtaganden. Dessa följs upp vart annat år genom brukarenkäter. Uppföljningen redovisas i årsberättelsen. Intrycket är att hur dessa åtaganden används för förbättra verksamheten varierar i olika verksamheter. I vissa fall fungerar de som motorer för utveckling och förbättring, i vissa fall har de en mer undanskymd tillvaro.

Kommunen är ett gott exempel när det gäller ett tydligt och systematiskt arbete med synpunkter och klagomål. Ovanligt i jämförelse med andra kommuner är att det på webben finns sammanställningar av inkomna synpunkter och de svar som kommunen givit på dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medborgar-/brukarfokus i övergripande mål</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande mäts och finns som styrmått</li> <li>• Systematisk förbättring av hemsidan</li> <li>• Alla gör brukarundersökningar</li> <li>• Jämförbarhet mellan verksamheter i brukarundersökningar</li> <li>• Systematisk synpunkts- och klagomålshantering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande utbildningar kring bemötande och tillgänglighet</li> <li>• IT-stöd för jämförelser av enheter på hemsidan</li> <li>• Utöka valfrihet</li> <li>• Mer systematik i uppföljning av kvalitetsåtaganden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillgänglighet och bemötande vid nyanställning otydlig</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande i lönekriterier saknas</li> <li>• Inget kundcenter</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	<p><b>67</b></p>

#### 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

Kommunen antog i början av 2010 en vision med sikte på 2020. Kommunens övergripande budget länkas till denna vision. Utvärderarna upplever visionen som en tydlig del i styrmodellens struktur. Det är mer oklart hur väl känd och förankrad visionen är bland de anställda.

Kommunen har sedan hösten 2012 fem gemensamma värdeord – ”öppenhet, nytänkande, respekt, enkelhet och helhetssyn”. Dessa värdeord ska brytas ner och förtydligas i respektive verksamhet. Det har varit svårt för utvärderarna att bedöma hur väl förankrade dessa värdeord är i verksamheten och hur de länkas till kommunen styrning. Intrycket är att det ser olika ut i olika verksamheter.

Det finns en tydligt beskriven styrmodell som beskriver hur en röd tråd löper från vision till fullmäktigemål och vidare ner till nämnd och verksamhet. Dock är det skillnad på hur väl denna modell tillämpas och faktiskt styr olika verksamheter. Intrycket är att modellen måste förklaras och användas mer konsekvent för att bättre kunna påverka. Modellen är tydligt beskriven, men genomslaget är inte lika tydligt.

### **Tydliga politiska mål**

Kommunens sju övergripande mål i ”mål och budget 2014-2016” är mätbara genom att det finns ett flertal målsatta indikatorer kopplade till respektive mål. Totalt finns 35 mätbara indikatorer till dessa mål. 22 av dessa mäter på något sätt medborgar- eller brukarnöjdhet. Det är en relativt stor andel (2/3) som då bygger på ett subjektivt tyckande. Flera av de övriga indikatorernas mäter aktiviteter och processer. En fundering är om det inte borde finnas mer av indikatorer som skulle kunna mäta kvalitativa faktorer?

Respektive nämnd tar fram egna mål länkade till de olika övergripande målen. Till dessa mål finns också mätbara indikatorer. Det finns därigenom en tydlig röd tråd från övergripande nivå till nämndnivå.

Sammantaget finns en relativt tydligt dokumenterad styrmodell i Karlskoga. En fråga som utvärderarna har svårt att bedöma är om styrningen når ner från nämnd till enhet eller person i verksamheten. Det har varit svårt att hitta dokumentation kring verksamhetsplaner och uppföljningar på enhetsnivå. Att den röda tråden finns ända ut i linjen måste säkras.

Ett förbättringsområde finns när det gäller de kommunala bolagen koppling till styrningen. Utifrån ett koncernperspektiv bör dessa i sin styrning på något sätt vara kopplade till de kommunövergripande målen i kommunfullmäktige. I bolagens årsredovisningar för 2013 finns inga hänvisningar till dessa fullmäktigemål.

Utifrån poängsättning under rubriken ”Tydliga politiska mål” kan tyckas att det skett en viss försämring sedan 2010 års redovisning. Under de år som gått sedan dess har bedömningskriterierna skärpts något Kommunkompassen utifrån att det skett en utveckling på detta område i kommunsverige. Den negativa förändringen i Karlskoga kan eventuellt bero på detta.

### **Uppföljning och rapportering**

I den kommunövergripande årsredovisningen för år 2013, redovisades utfall på sex kommunövergripande mål med 19 styrmått. Resultatet på åtta (42%) av dessa mått kan inte redovisas. Det kan tyckas anmärkningsvärt att inte kunna verifiera måluppfyllelse på nästan hälften av de styrmått som angivits i ett årsbokslut. Årsredovisningen ska ju vara den sammanställning som redovisar vad kommunen åstadkommit för de skattepengar som erhållits från medborgarna. Det finns ytterligare en otydlighet i uppföljningen av styrmått då endast sex av de mått som redovisas är jämförbart med andra kommuner.

Barn och utbildningsnämnden har redovisat 30 styrmått i årsberättelsen för 2013. 20 % av dessa har inte följts upp. Endast sju styrmått redovisas i jämförelse med ett nationellt snitt. Proportionerna är liknande inom socialnämnden.

Det har varit svårt att verifiera kopplingen mellan uppföljning på nämndnivå med den som görs på respektive enhet. Här saknas dokumentation för utvärderarna.

Uppföljningen kan stärkas avseende både konsekvent redovisning av alla använda styrmått och avseende jämförbarhet med andra.

Alla måtten från projektet Kommunens Kvalitet i korthet redovisas tillsammans i årsberättelsen relation till andra kommuners resultat och med en trendpil som visar värde i förhållande till året innan. Det framgår inte hur dessa resultat tolkas eller om det finns några åtgärder som kopplas till dessa resultat. Dessa måtts betydelse bör klargöras i årsberättelsen. Det är viktigt att nämna att flera av de mått som redovisas i sammanställningen, även finns på andra ställen i årsberättelsen som styrmått kopplat till mål.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Delegationsordningen ser till viss del olika ut i nämnder och förvaltningar, vilket kan ha sina legitima förklaringar. Ett mer enhetligt sätt att hantera delegation kan däremot stödja en gemensam koncernsyn kring vad som ligger i enhetschefens ansvar. Vissa av delegationsskillnaderna skulle kanske behöva utvärderas och bedömas.

Enligt uppgift vid intervjuerna har ett visst återkallande av delegation till tjänstemännen gjorts jämfört med tidigare. Kommunstyrelsens arbetsutskott arbetar direkt med vissa personalfrågor. Bland annat ges vissa uppdrag direkt till personalchefen. Det kan diskuteras om en del av personalfrågorna ska länkas direkt till politiken på detta sätt.

Intrycket är att samspelet mellan politiker och tjänstemän fungerar relativt väl. Rollerna kan oftast hållas isär och övertramp löses i de flesta fall genom att bra samtalsklimat kring dessa frågor.

### **Samspel och dialog**

Det finns återkommande forum där politiker och tjänstemän möts för samtal kring aktuella frågor. Större samlingar där politiker och tjänstemän har strategiskadiskussioner är budget- och bokslutsdialoger. Det sker även informella träffar mellan ledande politiker och chefs-tjänstemän både på kommunövergripande nivå (KS, KSAU, kommunalråd) och på nämndnivå. Det framkom önskemål vid intervjuerna kring behov av fler och större samlingar med politiker och tjänstemän, som träffas för att arbeta med analys av bl.a. mål och resultat. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Politiker är idag satta att leda en komplex verksamhet. Det är viktigt att politikerna har kunskap om den verksamhet de ansvarar för. Det finns system med verksamhetsknutna kontaktpersoner i barn- och utbildningsnämnden. Andra nämnder tillämpar egna system för att möta sin verksamhet. Det finns inget enhetligt sätt som politiken använder för att lära känna ”sin” verksamhet. Det framkom vid intervjuerna att det fanns behov av att utbilda politikerna mer under löpande mandatperiod kring olika aktuella frågor. Idag ligger mycket av utbildningen i början av en ny mandatperiod.

Ett annat förbättringsområde är att genomföra återkommande politikerenkäter för att mäta av deras nöjdhet avseende arbetssituation, stöd från tjänstemän, etc. Haninge och Kungsbacka är två kommuner som arbetar med politikerenkäter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision 2020</li> <li>• Gemensam värdegrund</li> <li>• Tydligt beskriven styrmodell</li> <li>• Mål och mätbara indikatorer i budget</li> <li>• Bra förhållande mellan politiker och tjänstemän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förankra och sprid visionen</li> <li>• Implementera och förankra styrmodellen – skapa röd tråd</li> <li>• Uppföljning av fler styrmått i årsredovisningen</li> <li>• Få indikatorer jämförda med andra kommuner</li> <li>• Mer enhetlig hantering av ansvar och delegation</li> <li>• Fler forum där många/alla politiker och tjänstemän träffas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunala bolagens styrning utifrån KF-mål saknas</li> <li>• Politikerenkäter saknas</li> </ul>

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	<p><b>46</b></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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

En viss försämring i Karlskoga har skett inom området. En del av denna kan förklaras med justering i verktyget. En annan del i denna försämring ligger i oklarheter och skillnader i ansvar och delegation. När det gäller kommunens nya ledarskaps-/medarbetarpolicy samt det nya ledarskapsprogram, så håller dessa på att implementeras. Effekten av dessa har inte varit möjliga att bedöma, varför ”utförande” och ”resultat” genererar få poäng just här.

## **Strategi för ledarskap, ansvar och delegation**

Karlskoga har precis antagit en ny ledar- och medarbetarpolicy. Denna håller på att implementeras i organisationen. Det är svårt att i dag mäta av genomslaget och vilken roll den kommer att få.

### **Resultatenheternas ansvar**

Som tidigare nämnts varierar ansvar och delegation mellan olika nämnder och förvaltningar. Det innebär att det varierar kring hur stort ansvar en enhetschef har avseende framförallt ekonomi, men även när det gäller rätten att anställa och göra organisatoriska förändringar. Ett mer enhetligt sätt att hantera ansvar främjar helhetsyn och lärande mellan olika verksamheter. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Kommunen arbetar med treårsbudget på nämndnivå. Det innebär att en del av överskott och underskott förs över mellan olika budgetår. Detta sker däremot inte på enhetsnivå. Över- och underskott förs inte över på denna nivå. En sådan överföring på denna nivå, åtminstone på vissa enheter, skulle kunna främja en högre kostnadseffektivitet. Stockolms Stad, Örebro och Kävlinge är kommuner som har exempel på enheter som har hög grad av budgetansvar löpande mellan olika budgetår.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Det finns ett förbättringsområde när det gäller att arbeta mer strukturerat med projekt. Vid större projekt arbetar kommunen med två olika modeller för projektstyrning, dels regionförbundets modell för Örebro län, dels den s.k. Karlstadsmodellen. För mindre projekt finns inte denna systematik. Det finns inte heller några sammanställningar för vilka olika projekt som genomförs eller har genomförts i kommunen. Det kan finnas ett stort värde i att arbeta mer strukturerat med projekt avseende, mål, tidsplaner, medverkande, etc. Synliggörande och sammanställningar av projekt kan skapa ett lärande i organisationen.

Karlstad är en kommun som arbetar strukturerat med projekt.

Det finns inte något enhetligt sätt att arbeta med processkartläggningar eller förbättringar av processer och olika arbetssätt. Att arbeta med förbättringar av olika arbetssätt är en förutsättning för att kunna effektivisera verksamheten och nå bättre resultat. Det finns många kommuner som arbetar med att lyfta fram olika arbetssätt/processer och förbättringar av dessa. Två exempel på sådana kommuner är Eskilstuna och Strängnäs.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Många chefer i kommunen har dokumenterade s.k. åtaganden med sin närmaste chef. Ett åtagande klargör chefens personliga uppdrag i förhållande till mål, etc. Vid medarbetarsamtalen stäms detta åtagande av. Detta är en intressant modell för att få styrningen att nå direkt till person. Dock har systemet inte fullt genomslag i organisationen. Alla chefer borde omfattas av modellen och åtagandena skulle då kunna bli en naturlig del i styrsystemets sista länkar längst ute i organisationen. Karlskoga har en intressant modell som kan stärkas ytterligare.

### **Kommunledningens kommunikation**

Ledningskommunikation i organisationen följer i stor organisationsstrukturen. Kommunens ledningsgrupp består av kommunchef och förvaltningschefer. Information från deras möten

tas med till respektive förvaltning och kommuniceras vidare där av respektive förvaltningschef. Olika informationsforum är då ledningsgruppsmöten, mejl, intranät, ATP, etc.

Kommunen har tidigare haft kommunövergripande ledarskapsforum då alla chefer träffas. Erfarenheter från andra kommuner visar att sådana återkommande forum då olika strategiska frågor kan diskuteras, är ett sätt att stärka en gemensam kultur och ett gemensamt förhållningsätt för hela kommunen. Detta bör kunna återinföras i Karlskoga.

Vid intervjuerna talar många om att det finns en rörelse mot en mer helhetssyn i organisationen. Rent praktiskt arbetar kommunen fortfarande mycket i linjeorganisationen. Det finns en bit kvar för att en gemensam koncernsyn ska slå igenom i hela organisationen. Stöd för att få en sådan samsyn att slå igenom bygger på komponenter som kommunen redan har tagit fram, bl.a. en kommunövergripande tydlig styrning, en gemensam värdegrund och olika forum där kommungemensamma strategier kan diskuteras. Dessa komponenter måste aktiveras och användas i hela organisationen. Kommunens ledningsgrupp har en viktig roll i en sådan process. Då gäller det att kommunchef och förvaltningschefer agerar som en enhet och står som förebilder för t.ex. övergripande mål och värderingar. Här finns ett arbete kvar att göra för Karlskoga. Örebro är en kommun där ledningsgruppen tagit fram en egen vision för att kunna bära kommunens gemensamma värderingar.

### **Ledarutveckling**

Kommunen har planerat att starta upp ett gemensamt ledarutbildningsprogram under 2015. Detta program är kopplat till den nyligen antagna ledarskapspolicy. Detta är en redan planerad förbättring som väntar på att utföras.

Andra verktyg för att utveckla kommunens chefer kan vara att inrätta gemensamma ledarskapsforum, bilda nätverk och samarbete med andra organisationer med erfarenhetsutbyte kring ledarskap. Det kan även handla om att bygga upp traineeprogram, mentorskap, m.m. Detta är förbättringsområden för Karlskoga.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny ledar- och medarbetarpolicy</li> <li>• Formaliserat chefsåtagande med närmaste chef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering av ledar- och medarbetarpolicy</li> <li>• Mer lika ansvar och delegation för enhetschefer</li> <li>• Mer systematiskt projektarbete</li> <li>• Mer systematiskt arbete med processutveckling</li> <li>• Kommunledningsgruppen som förebilder för Karlskoga som helhet</li> <li>• Nytt ledarskapsprogram ska genomföras 2015</li> <li>• Fler verktyg för ledarutveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överskott och underskott kan inte föras över mellan budgetår på enhetsnivå</li> <li>• Kommunövergripande ledarskapsforum saknas</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	<p><b>57</b></p>

### 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

Kommunens styrmodell är tydligt orienterad mot resultatstyrning. Att fortsätta att utveckla denna modell och se till att det finns en röd tråd som styr längst ut i linjen, kommer att ytterligare stärka kommunens strategi för resultatstyrning.

Strategin att effektivisera verksamheten är inte lika tydlig. I ett övergripande kommunalt mål talas om "valuta för skattepengarna". Ett sätt att göra det är att förbättra resultaten och ett

annat sätt är att sänka kostnaden. För att kunna tal om effektivitet, måste kommunen också direkt eller indirekt knyta kostnaderna till resultaten. Detta görs inte så tydligt i Karlskoga idag. Kostnader och resultat bör sammankopplas hårdare och analyseras i förhållande till varandra.

### **Kostnader och resultat i budgetprocessen**

Det finns ett påbörjat arbete med externa genomlysningar av de olika nämnderas verksamheter. Dessa genomlysningar har ett effektivitetsfokus. Som ett exempel kan nämnas den genomlysning som gjordes av socialnämndens verksamheter år 2013. Huvudbetoning görs här på kostnadsdelen och resultatdelen hanteras mer svepande. Dock finns här många bra slutsatser som det är viktigt att fånga upp, bl.a. betonas en mer individknuten budgetering. Ett tillägg bör vara att även mäta den erhållna kvalitén/resultatets utifrån ett brukarperspektiv. Här finns ett praktiskt förbättringsarbete kvar att göra för att fullt ut kunna diskutera effektivitet. Nacka är en kommun som arbetar för att länka ihop både ekonomi och resultat i budgetprocessen.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

När det gäller kommunens avvikelsehantering avseende ekonomisk budget och de mål som ska uppnås, ligger fokus fortfarande mest på ekonomiska avvikelser. Dock har det skett en förskjutning jämfört med förra utvärderingstillfället mot att även mål stäms av löpande under budgetåret. Fortfarande saknas det i många fall resultatmått som kan mätas med tätare intervall än på årsbasis. Ett exempel är socialnämndens delårsbokslut, januari-augusti 2013. Här avrapporteras värden på 11 av totalt 25 angivna resultatmått i budget. Ytterligare arbete behövs för att hitta resultatmått som enkelt kan mätas löpande i verksamheten. Ett exempel att titta på kan vara Eskilstunas arbete med s.k. ”resultatdrivande mått”.

Ett annat sätt att mäta utveckling och förbättring under löpande budgetår är att identifiera processer som styr specifika resultat och förbättrar dessa. Processförbättringar kan mätas genom att t.ex. hanteringstid förkortas, att ett antal olika åtgärder genomförs, etc. Det finns idag inget enhetligt sätt att arbeta med processutveckling. Kommunen har tidigare arbetat kommunövergripande med LEAN. Idag arbetar man mycket olika med detta i verksamheterna. Ett mer samlat grepp kring processförbättringar skulle kunna tas. Här kan inspiration fångas från kommuner som arbetar med LEAN, t.ex. Södertälje, Strängnäs och Vara.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Karlskoga har idag inget gemensamt IT-baserat verksamhetsledningssystem. Det gör att det idag är svårare att hantera och tydliggöra verksamhetsresultat, på samma sätt som man idag gör med resurser i kommunens ekonomihanteringssystem. Det finns system på marknaden som hanterar både ekonomi och verksamhetsresultat och gör det åtkomligt för både politiker och chefer i organisationen. Kommunen har idag ett resultatstyrningssystem som skulle kunna stärkas av ett IT-baserat ledningssystem.

### **Jämförelser**

Det finns många exempel på att resultatjämförelser görs med nationella snitt och andra kommuner, både på kommunövergripande och på nämnd/förvaltningsnivå. Många av dessa jämförelser hanteras utanför kommunens styrning och är inte alltid synliga i styr- och uppföljningsdokument som är kopplade till budgetcykelns olika steg. Jämförelsernas kraft skulle kunna utnyttjas bättre i den styrning-/uppföljning som kopplar till budget.

Generellt kan sägas att ett stort förbättringsarbete för Karlskoga liksom för andra kommuner, är att göra analyser utifrån de jämförelser som görs och även att föreslå förbättringsåtgärder. Som tidigare nämnts finns brister kring detta avseende de mått som redovisas från projektet KKiK. Även i samband med många andra resultatredovisningar saknas analyser. Däremot är de redogörelser som finns med vid redovisning av styrmått i årsberättelsen goda exempel på hur analyser kan förmedlas.

### Extern samverkan

Kommunen är ett gott exempel på att det sker mycket samverkan med andra kommuner för att bli mer kostnadseffektiva. Samverkan sker kring miljötillsyn, växel/telefoni, räddningstjänst, gymnasieintagning, m.m.

Det finns likaså många exempel på samverkan med frivilligorganisationer för att stärka kommunens tjänster. Även här är kommunen ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En styrmodell som bygger på resultatstyrning</li> <li>• Externa genomlysningar av verksamheter</li> <li>• Många jämförelser</li> <li>• Analyser vid redovisning av styrmått i årsberättelse</li> <li>• Många exempel på extern samverkan med andra kommuner</li> <li>• Många exempel på samverkan med frivilligorganisationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga strategi för effektivitetsutveckling</li> <li>• Mer av resultatfokus i genomlysningar</li> <li>• Mer av avvikelshantering avseende verksamhetsresultat</li> <li>• Arbeta med att förbättra processer som leder till bättre resultat</li> <li>• Gemensamt IT-baserat verksamhetsledningssystem</li> <li>• Fler jämförelser i styrning/uppföljning</li> </ul>	

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	59

### 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**

En ny ledarskaps- och medarbetarpolicy har antagits under 2013. Denna håller nu på att implementeras. Policyn ska utvärderas genom medarbetarenkäter samt utvecklings- och lönesamtal. Utvärderarna har inte kunnat se någon dokumenterad sådan utvärdering ännu. Två av fyra värdeord i policyn, ”helhetssyn” och ”respekt” stämmer överens med kommunens fem övergripande värdeord. En fråga som kan ställas är varför inte värdeorden här helt stämmer med de övergripande?

### **Rekrytering**

Kommunen håller på att arbeta med en strategi för framtida personalförsörjning utifrån ett av kommunstyrelsens mål. Arbetet går bl.a. ut på att ta fram personalförsörjningsplaner. Här pågår ett utvecklingsarbete som just påbörjats.

Karlskoga har ett antal förmåner som kan utnyttjas av de anställda. Kommunen erbjuder ett friskvårdsbidrag på 800 kr och det finns möjlighet att köpa ett subventionerat halvårskort på badhuset. Det finns även möjlighet att växla semesterlön till extra semesterdagardagar och viss möjlighet att komma åt kommunens IT-system hemifrån. Här finns ett antal åtgärder för att skapa attraktivitet, men inget som sticker ut jämfört med andra kommuner. Det finns möjlighet till förbättring.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Som tidigare nämnts arbetar kommunen med att ta fram en strategi för sin framtida personalförsörjning. Arbetet är påbörjat och behöver drivas vidare för att utvärderarna ska kunna säga att kommunen har en övergripande kunskap om kompetensutvecklingsbehovet och hur detta ska tillgodoses. Idag sköts mycket av kompetensutveckling av respektive förvaltning med liten grad av samordning. Örebro är en kommun som arbetat strategiskt med kompetensutveckling.

När det gäller de individuella utvecklingssamtalen, som är en viktig del i den anställdes egen utveckling, inte minst avseende kompetens, så genomförs dessa systematiskt och återkommande varje år enligt kommunens medarbetarenkät. Om det är så att alla medarbetarsamtal görs på samma sätt och utifrån de mallar som finns framtagna, ges lite motstrida uppgifter vid intervjuerna. Det gäller även avseende uppgifter om det finns dokumenterade utvecklingsplaner som följs upp vid nästkommande samtal. Kommunen skulle centralt behöva följa upp i vilken omfattning detta görs.

Kommunen planerar att genomföra en ledarskapsutbildning utifrån den nya ledarskaps- och medarbetarskapspolicy som antagits. Kommunen har ingen medarbetarutbildning planerad utifrån denna policy. Detta borde vara väl så viktigt för att skapa samsyn utifrån ett Karlskogaperspektiv, inte bara bland chefer utan bland alla anställda. Ett exempel att titta på kan var Eskilstunas program för ”modigt medarbetarskap”.

## Individuell lönesättning

I princip är hela bedömningsgrunden för lönesättning delegerad till förvaltningsnivå. Det finns inga kommungemensamma riktlinjer för hur lönekriterierna ska skrivas. De ska vila på medarbetarpolicyn, men denna är så almängiltig, så att påverkan av utformningen är marginell. Det kan finnas ett värde i att ange riktlinjer som på något sätt knyter ihop lönesättningen med det som eftersträvas utifrån ett Karlskogaperspektiv. Det kan bl.a. gälla måluppfyllelse och brukarfokus. Östersund är en kommun som kopplat sina övergripande lönekriterier med en övergripande kvalitetsstrategi.

## Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför vart annat år sedan 2006 gemensamma medarbetarenkäter för alla anställda. Det finns en tydlig systematik kring analys av resultatet och framtagandet av handlingsplaner för förbättring. Ett gott exempel.

## Mångfald

Karlskoga är ett finskt förvaltningsområde sedan 2012. Därav finns mycket insatser för att göra finskan tillgänglig på många ställen inom den kommunala verksamheten. Bland annat finns en finsktalande person i växeln och finsktalande personal finns även inom äldreomsorgen.

När det gäller övrigt mångfaldsarbete avseende etnisk bakgrund, kön, HBTQ, etc. så varierar det mellan olika förvaltningar. Intrycket är folkhälsoförvaltningen arbetar systematiskt med frågorna genom sin mångfaldsplan som följs upp och förnyas. Motsvarande mångfaldsplaner har inte kunnat hittas hos övriga förvaltningar.

I kommunen finns sedan 1 september 2012 en integrationsutvecklare anställd. Detta är en tydlig satsning inom området. Utvärderarna skulle gärna viljas se en samlad bild av vart kommunen strävar avseende mångfald och de resultat som kommunen uppnår på väg mot ökad jämställdhet. Här finns ett förbättringsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny ledarskaps- och medarbetarpolicy</li> <li>• Systematiskt arbete med medarbetarenkäter</li> <li>• Integrationsutvecklare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synkronisera värdeord i policyn med kommunövergripande värdeord</li> <li>• Arbete med framtida personalförsörjningsstrategi</li> <li>• Mer av kommunövergripande kompetenssatsningar</li> <li>• Tydligare resultatredovisning av kommunens mångfaldsarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inget medarbetarutvecklingsprogram</li> <li>• Inga kommunövergripande riktlinjer för lönekriterier</li> </ul>

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	39

### 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 identifierbar 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

Det finns ett kommunövergripande mål som formuleras ”Medborgarna känner sig nöjda med den kommunala verksamhetens kvalitet och service”. I förklaringen till målet står: ”Kommunen arbetar med att ständigt förbättra verksamheten. Brukarna och medborgarna är viktiga aktörer i förbättringsarbetet och det ska därför finnas möjligheter för karlskogaborna, oavsett ålder, att vara med och påverka kommunens verksamheter.” Kvalitetsarbete står för just ständiga förbättringar. Karlskoga har ingen kommunövergripande strategi för hur detta ska göras.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns inget övergripande kvalitetsarbete och inga gemensamma verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar. Allt kvalitetsarbete är delegerat till nämnd/förvaltningsnivå. Det innebär att det finns goda exempel på kvalitetsarbete, men dessa är knutna till verksamhet. Att ha denna typ av verksamhetsknuten kvalitetsutveckling är viktigt, men utifrån ett kommunövergripande perspektiv måste dessa lokala system bindas ihop. Detta har även bäring på mål- och resultatstyrning, eftersom systematisk kvalitets- och verksamhetsutveckling är verktyget för att nå bättre resultat.

### Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen genomför årligen en s.k. ”omvärldsdag” där tjänstemän och politiker medverkar. Olika förvaltningar sammanställer material och presenterar för politiker och övriga förvaltningar. Ett bra sätt när det gäller att aggregera kunskap underifrån.

Karlskoga medverkar i många nätverk med kommuner och andra organisationer. I nätverk kan nya idéer sugas upp och eventuellt omsättas till praktiska förbättringsåtgärder. Några

exempel på lärande nätverk på kommunövergripande nivå är Styrkart som samverkar kring styrning, ett medborgardialognätverk, Nätverk kring KKiK i Örebro län och ett nätverk kring barnkonventionen.

Det finns flera goda exempel kring samverkan med forskning för att utveckla och lära i verksamheten.

### **Kreativitet och innovationer**

Det finns inget kommungemensamt system för att stödja kreativitet och innovationer. Det finns vissa förvaltningsspecifika anslag kring detta, men de sprids inte utanför verksamheterna och används oftast inte systematiskt. Detta är ett viktigt förbättringsområde.

Lärdomar kring kreativitetssystem kan finnas i SKL-projektet ”Ständiga förbättringar” där fem kommuner, Borås, Motala, Malung-Sälen, Piteå och Vetlanda samverkat kring att ta fram system som uppmuntrar medarbetare att lämna goda idéer och förverkliga dessa. Det finns i Karlskoga ett framskrivet projektdirektiv, som anger att kommunen ska ta fram en gemensam struktur och ett arbetssätt för ständiga förbättringar med samma syfte som SKL-projektet. Start på detta arbete sker 2015.

### **IT-stöd**

Intrycket är att Karlskoga har ett relativt bra intranät. De intervjuade anger att det är en god källa för information och att det används. Det finns många olika stödsystem, tex. telefonkatalog, ekonomisystem, felanmälan, TimeCare, osv., som är åtkomliga via intranätet.

Enligt uppgift finns det ett beskrivet ledaransvar kring IT-stöd i nämndernas delegationsordning. Detta är positivt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande mål kring ”ständiga förbättringar”</li> <li>• Årlig omvärldsdag</li> <li>• Många exempel på lärande nätverk</li> <li>• Bra intranät</li> <li>• Ledarskapsansvaret för IT betonat i delegationsordning</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen kommunövergripande kvalitetsstrategi</li> <li>• Inget kommunövergripande kvalitetsarbete</li> <li>• Inga kommunövergripande kvalitetsverktyg</li> <li>• Inget kommunövergripande system för kreativitet/innovationer</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	62

### 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

Kommunens tydligaste strategi kring det som undersöks inom detta område är den som rör näringslivsutveckling. Vikten av näringslivsutveckling är tydligt förankrad i de kommunövergripande målen och näringslivsutveckling är även en viktig del i kommunens översiktsplan från 2011.

I kommunens övergripande budget finns ett mål ”Karlskoga har en socialt/kulturellt, ekonomiskt och ekologiskt hållbar utveckling”, med mätbara indikatorer. Fem av de sex indikatorerna berör nöjdhet, vilket kan tyckas vara lite begränsat när det gäller att mäta av målet. Det finns ytterligare två tydliga anslag kring detta område. Det första är den inriktning kring hållbarhet som tas upp i kommunens översiktsplan. Här beskrivs den långsiktiga inriktningen, framförallt knutet till fysisk planering. Det andra är en checklista för hållbarhet som ska användas för alla ärenden som hanteras på nämndnivå. Den ger ett fokus på området, men det är svårt att utläsa vad kommunen vill åstadkomma eftersom tolkningsutrymmet vid ifyllandet av checklistan är stort. Sammantaget har kommunen en tydlig strategi för området.

Även när det gäller arbetet med föreningslivet är strategin relativt tydlig. Detta genom att kommunen sedan flera år arbetar med Sandviksmodellen där dialog med föreningar är en viktig del för utformningen av stöd. Kultur och föreningsliv belyses, om än i mycket allmänna ordalag, i kommunens översiktsplan.

Utvärderarna har svårare att hitta en tydlig strategi för kommunens samlade samverkan med hela civilsamhället, även den del som ligger utanför föreningslivet. Det finns inte heller någon tydlig bild av kommunens arbete med internationella frågor. Kommunens inriktning inom dessa två områden bör kunna tydliggöras.

### Samarbete med civilsamhället

Som tidigare nämnts finns det många samarbeten med organisationer inom frivilligsektorn. Det saknas ett gemensamt forum där kommunen kan möta representanter från många av dessa organisationer samtidigt. Detta skulle kunna vara ett förbättringsarbete. Kommunen



möter däremot föreningar enskilt enligt Sandviksmodellen. Det finns även ett gemensamt mötesforum för kulturföreningarna, kulturgruppen. Det senare är ett gott exempel.

Kommunen arbetar med ett klassiskt ekonomiskt stöd till föreningar. Information kring detta finns tillgängligt på hemsidan. Intressant är den ungdomspeng som kan sökas till projekt. Dessa behöver inte hanteras av en formell förening. Kommunen ger som många andra kommuner föreningar uppdrag för att gynna deras verksamhet. Det kan handla om skötsel av anläggningar och skidspår.

Karlskoga driver en kulturskola riktad till ungdomar. Ett kulturstipendium delas ut. Det finns många goda exempel på evenemang som arrangeras, där kommunen är delaktig. Några av dessa är Karlskogafesten, Motorsportveckan, Karlskogagalan och Rising Stars.

Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att i partnerskap tillsammans med andra organisationer i den geografiska kommunen, arbetas med projekt som utvecklar kommunen. Utvärderarna har inte hittat denna typ av projekt. Exempel på sådan projekt kan vara arenabyggen, stora event eller evenemang, t.ex. Vasloppet, strandpromenaden i Uddevalla, m.m.

### **Stöd till näringslivet**

Sedan 2014 finns ett näringslivsbolag som ägs av kommunen och näringslivet. Bolaget ska fungera som en brygga mellan näringslivet, handel och besöksnäring.

Det finns många forum där olika företag och kommunen kan mötas. Några av dessa är ”mat och prat”, återkommande lunchmöten med olika teman, en minimässa för företagare i Möckelnregionen och KiMnet, ett nätverk för företagsamma kvinnor i Möckelnregionen. Karlskoga ingår i Business Region Örebro, som erbjuder både stöd och aktiviteter riktad till det lokala näringslivet.

Lärcentrum i Karlskoga erbjuder olika utbildningar som anpassas till företagens behov. Ytterligare utbildningsstöd erbjuds via Cityakademin i Örebro, bl.a. kompetenslyft fört underleverantörer och utveckling av besöksnäring.

Det finns många olika former av stöd till nyföretagande. Detta sker bl.a. med stöd från Karlskoga Science Park. Även stöd finns från Inkubera, ALMI och nyföretagarcentrum Möckelnregionen.

### **Internationella kontakter**

Kommunen är inblandad i flera olika samarbetsprojekt. De flesta administreras på förvaltningsnivå. Exempelvis har skolan erfarenhetsutbyte med olika Afrikanska länder, bl.a. Gambia och Tanzania. Det finnas även några större EU-projekt bl.a. kring miljöbilar och utbildning. Ett EU-projekt som kommunen vill lyfta fram är KÖR/Enter Hub-projektet tillsammans med Regionförbundet och Örebro kommun. Detta är ett EU-projekt som inkluderar 12 städer/regioner i Europa och har som mål att utveckla infrastruktur kopplade till resehubbar. Ett intressant internationellt nätverksarbete sker kring integration.

Intrycket är att det går att utveckla det internationella arbetet i Karlskoga. Det finns som tidigare sagts ingen tydlig strategi och ingen samordning kring det erfarenhetsutbyte som görs. Kommunen skulle även kunna ingå i fler internationella nätverk för utveckling och lärande, på samma sätt som man gör detta regionalt och nationellt. Det nordiska vänortsarbetet skulle kunna vitaliseras. Marknadsföring av kommunen på den internationella arenan skulle kunna stärkas. Umeå är en kommun som arbetar strategiskt med internationalisering.

## Hållbar utveckling

Det finns ett antal exempel på olika miljöåtgärder, t.ex. kring omställning av fordonsparken till miljöfordon och ökat inköp av ekologiska livsmedel. Dessa projekt är i sin linda och har inte gett tydliga resultat, t.ex. avseende de mått som redovisas i KKiK för miljöområdet. Det finns kommuner som kommit långt här, t.ex. Karlskrona när det gäller miljöbilar och Lund när det gäller ekologiska livsmedlen.

En steg fram sedan förra kommunkompassutvärderingen är att kommunen arbetar systematiskt med energieffektiviseringar i det egna fastighetsbeståndet. Det finns en indikator kring energieffektivisering i kommunens övergripande budget. Ett gott exempel är också den energirådgivning som finns för allmänheten på biblioteket.

Det har även skett förbättringar sedan förra utvärderingen när det gäller aktiviteter inom området social hållbarhet. Sedan 2012 finns en integrationssamordnare anställd i kommunen. Ett större projekt genomförs just nu med titeln ”Att mäta det omätbara – folkhälsa/barnkonvention”. Här deltar flera olika kommuner och andra parter. Detta projekt skulle kunna leda till verktyg som stödjer ett förbättringsområde som Karlskoga har; att mäta resultat avseende förbättringar när det gäller social hållbarhet. Förbättringar och utveckling inom området är idag svåra att verifiera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för näringslivsutveckling och föreningsstöd</li> <li>• Ungdomspong</li> <li>• Många stödformer till näringslivet</li> <li>• Energieffektivisering</li> <li>• Integrationssamordnare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare strategier kring samverkan med civilsamhället</li> <li>• Tydligare strategier kring hållbarhet</li> <li>• Fler miljöprojekt</li> <li>• Mätbarhet på social hållbarhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationell strategi saknas</li> <li>• Partnerskapsprojekt för att utveckla kommunen saknas</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Hur informeras medborgarna?	9	20	45%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	17	25	68%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	21	30	69%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	61%
		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8	25	33%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	10	15	64%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6	15	38%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	69%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	14	15	90%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	73%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	15	25	61%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	17	25	67%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16	20	78%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8	15	55%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4	10	40%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	5	20	24%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	75%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	11	20	53%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	4	20	18%
		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</b>

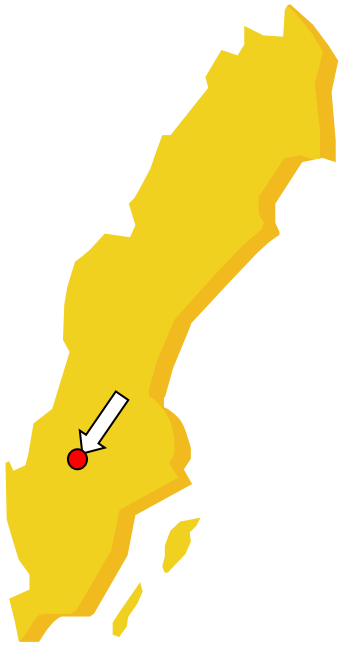
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	55%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	10	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9	20	44%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	63%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	50%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	10	15	65%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	67%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	47%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	7	15	49%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	12	15	78%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	52%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	2	15	16%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	7	25	29%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	13	20	67%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4	20	19%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13	20	63%
		<b>39</b>	<b>100</b>	<b>39%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	8	15	52%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	20	56%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	83%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	29%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	11	20	55%
		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62%</b>

## 5 Kortfakta om Karlskoga kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	7. Varuproducerade kommuner Kommuner där 34 procent eller mer av nattbefolkningen mellan 16 och 64 år förvärvsarbetar inom varuproduktion enligt SNI 2007.	
<b>Folkmängd</b>	29 728	
<b>Folkökning/minskning 2012-2013</b>	+ 97	
<b>Antal anställda</b>	2 448	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	S,V	