

**KOMMUNKOMPASSEN  
ANALYS AV KARLSKRONA KOMMUN 2018**

2018-04-24

*UTVÄRDERARE: ANNA EKLÖF, GUNNAR GIDENSTAM, SKL*

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Detaljerad genomgång per område</b> .....	<b>8</b>
Område 1 Offentlighet och demokrati .....	8
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	11
Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	16
Område 5 Resultat och effektivitet .....	18
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik .....	21
Område 7 Ständiga förbättringar .....	23
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	26
<b>4. Översikt av poängfördelning</b> .....	<b>29</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKL och norska KS.

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 hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion 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
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten 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.

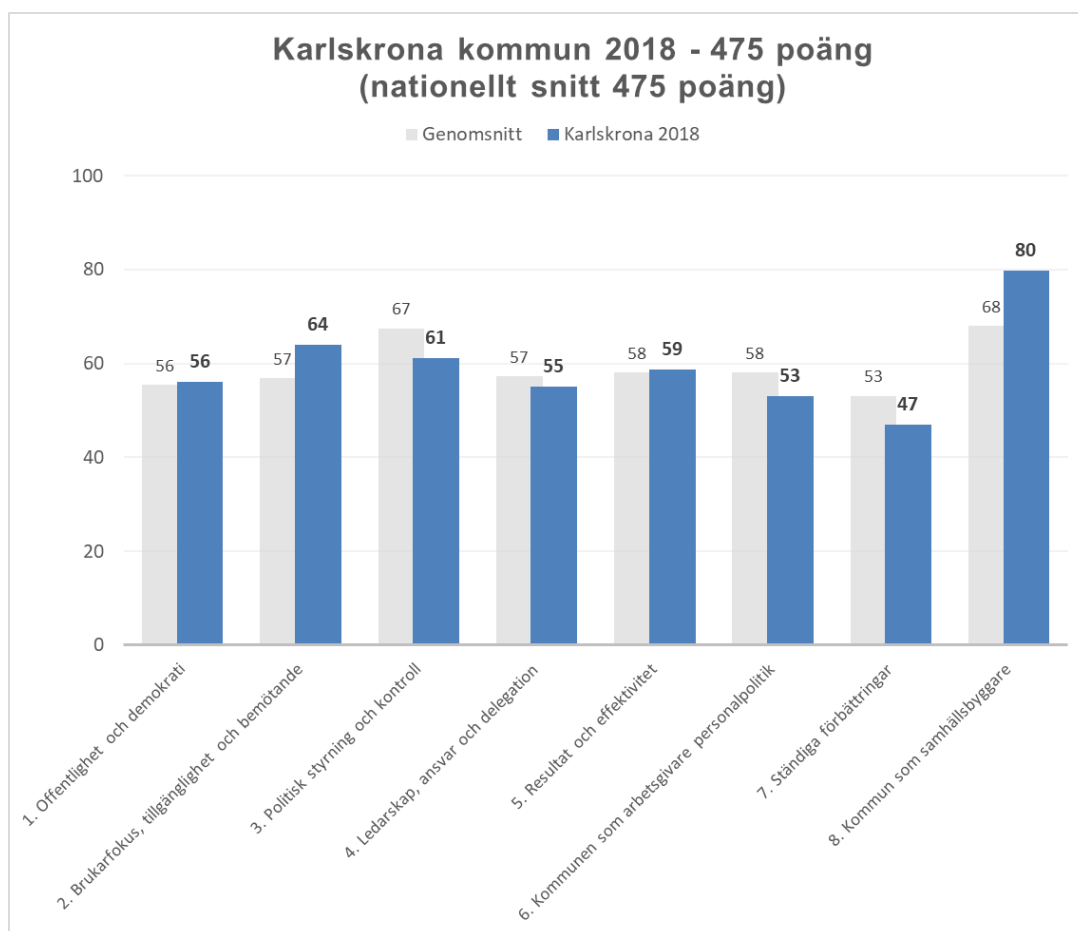
## 2. Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Karlskrona kommun genomfördes i oktober år 2018 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

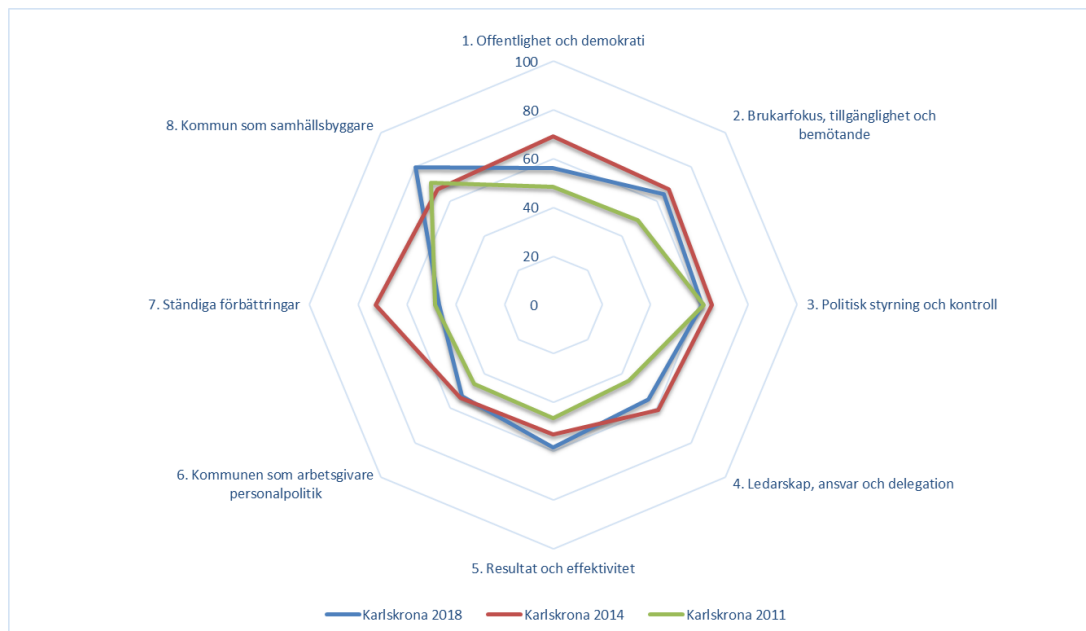
## Sammanfattning av resultat

Nedan visas Karlskronas totalpoäng samt poängfördelningen per område.

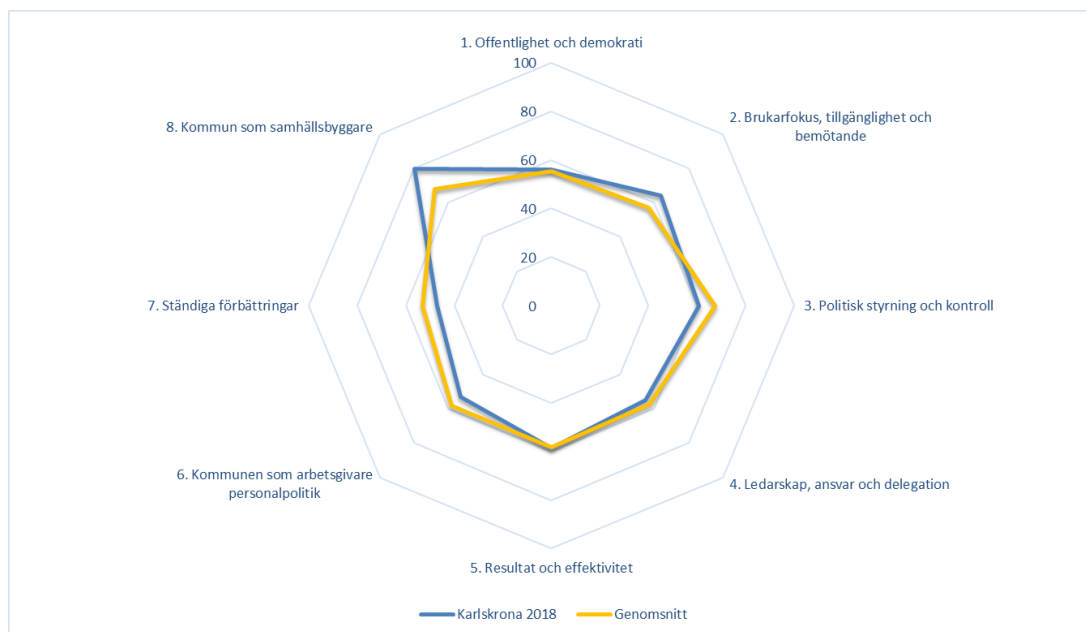


I nedanstående diagram illustreras Karlskronas poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2010. År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompass och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.

## Karlskrona 2018 jämfört med utvärderingar 2011 och 2014



## Karlskrona jämfört med nationellt medelvärde



## Jämförelser

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.

## Sammanfattande kommentarer

Karlskrona gjorde en tydlig resultatförbättring på nästan alla områden mellan år 2011 och 2014. Den senaste utvärderingen gav lägre poäng än den som gjordes år 2014. Mellan 2014 års utvärdering och den senaste år 2018 så har Kommunkompassen genomgått en viss revidering. Det har påverkat Karlskronas resultat på speciellt område 7. Där syns en tydlig försämring jämfört med utvärderingen år 2014. Denna försämring beror till stor del på att det idag är andra frågor som ställs under detta område jämfört med tidigare.

På ytterligare två områden levererar Karlskrona ett sämre resultat än 2014 års utvärdering. Det första gäller område 1, Offentlighet och Demokrati. Detta beror på en avsaknad av tydlig strategi när det gäller demokratiarbete och få exempel på systematisk medborgardialog, förutom när det gäller i samband med fysisk planering. Vi tidigare utvärdering var demokratiarbetet tydligare belyst i budgeten och en större förstudie hade gjorts finansierad av Vinnova kring innovativa arbetsmodeller för att utveckla tjänster i samarbete med medborgarna. En större medborgardialog genomfördes då också kring framtagandet av kommunens vision.

På ytterligare ett område, nr 4 Ledarskap, ansvar och delegation, når kommunen ett något sämre resultat. Detta beror dels på att frågorna är något annorlunda än vid utvärderingen 2014, dels på en hårdare bedömning av att kommunen inte har någon tydlig strategi för sin ledarutveckling och att det inte arrangeras ett ledarutvecklingsprogram i egen regi. Det handlar då om utbildning av nya chefer, redan befintliga chefer och möjliga framtida chefer. Detta bedöms vara viktigt för att samla kommunens chefer kring gemensamma värderingar, en gemensam syn på styrning och uppföljning, m.m.

Det starkaste området i Karlskrona är område 8, Samhällsbyggande. Här har en tydlig positiv förändring skett sedan förra utvärderingstillfället. Kommunen har höga poäng på alla delområden.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### 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>	56

#### Allmänt

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

Kommunens strategi för arbete med demokratiutveckling är otydlig. Det finns ett kommunövergripande mål som lyder ” Vår kommun erbjuder mångfald, kreativitet och gemenskap med målet: Karlskrona är en öppen och välkomnande kommun”. En av indikatorerna som är knutna till detta mål är KKiK-måttet Delaktighetsindex. För övrigt att det svårt att läsa ut hur kommunen vill arbeta för att utveckla det demokratiska perspektivet och var ansvaret kring detta arbete ligger. Detta borde klargöras.

Däremot är strategin kring kommunikation tydligare, då det finns ett kommunikationsprogram som beskriver hur kommunen ska arbeta med frågan. Här sägs bl.a. att ” Kommunikationsarbetet ska ha ett tydligt fokus på



medborgaren, brukaren eller kunden”, ”bra bemötande och hög tillgänglighet är avgörande” samt ” medborgarens behov ska alltid stå i centrum”. Det finns i texten många hänvisningar till medborgare och brukare. Dock är programmet från 2013 och har inte reviderat sedan dess. Intrycket är att det inte är så förankrat i organisationen och därför inte heller så styrande. Programmet borde följas upp och revideras.

### **Information till medborgarna**

Det finns flera goda exempel på information till medborgarna. Kommunen köper annonsplats i dagspressen och kommunen ger ut en egen tidning ”I Karlskrona” som kommer ut fyra gånger per år. Det går att se fullmäktiges möten direkt eller i efterhand på webben. Det finns många olika Facebooksidor i Karlskrona. De kommunicerar framförallt utifrån ett brukarperspektiv från olika verksamheter och det gäller även den övergripande ”Karlskrona kommun på Facebook”. Det finns inte så mycket som knyter an till medborgardialog eller de demokratiska processerna i kommunen. Detta skulle kunna stärkas.

På kommunens nya webbsida, som inte var i drift när utvärderingen gjordes publiceras utöver dagordning, även handlingar till sammanträden för fullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Detta är en tydlig förbättring i förhållande till den tidigare webbsidan där endast dagordningar och protokoll fanns tillgängliga.

Det finns ytterligare en förbättringsmöjlighet när det gäller information till medborgare. Förenklingar och sammanfattningar av viktiga beslut, styrdokument, m.m. finns inte tillgängligt via hemsidan. Att ta fram och publicera kortversioner av viktiga beslut och dokument är något kommunen skulle kunna göra.

### **Information om resultat**

Det finns en stor förbättringspotential när det gäller att redovisa resultat till medborgarna. Det går inte enkelt att hitta hur väl kommunen uppnår sina mål, förutom via årsredovisningar som inte är de enklaste att läsa. Det är också svårt att hitta olika jämförelser med andra kommuner avseende servicekvalitet. Det finns brukarenkätresultat från äldreomsorgen och grundskolan men de är svåra att hitta och för övriga verksamheter har utvärderarna inte lyckats hitta några resultat från brukarundersökningar.

### **Medborgardialog och deltagande**

Vid tidigare Kommunkompassutvärdering år 2014 fick Karlskrona poäng för ett antal olika aktiviteter kopplat till medborgardialog i viktiga beslutsprocesser. Bland annat togs kommunens vision fram med deltagande av medborgare och ungdomar var delaktiga i framtagande av olika utvecklingsplaner. Idag finns få exempel kring medborgardialog kopplat till övergripande styrning eller till olika invånargrupper, t.ex. i utsatta områden. Kommunen har själv identifierat detta

som ett förbättringsområde och har bokat upp en utbildning kring medborgardialog under våren.

Däremot finns det flera exempel på medborgardialog kring fysiskt planarbete vilket är en styrka. Kommunen har också dialog med olika råd, t.ex. landsbygds-, pensionärs- och idrottsråd.

Det finns en intressant dialogsida på webben där olika aktuella ämnen diskuteras. Kommunens inlägg hanteras oftast av tjänstemän, men enligt uppgift går även politiken in i debatten ibland. Medborgare kan ställa frågor till fullmäktige två gånger per år. Det borde gå att skapa fler mötesplatser där politiker och medborgare skulle kunna mötas för att diskutera och lyssna på varandra.

Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag i Karlskrona, vilket är positivt.

### **Motverka korruption**

Karlskrona arbetar för att motverka korruption. Det finns riktlinjer för intern kontroll för att motverka korruption och det finns även en policy mot mutor. Det finns även rutiner hur missförhållanden ska anmälas inom organisation. Kommunchef, säkerhetsansvarig och kommunjurist finns i gruppen som ska ta emot anmälningar. En invändning mot sammansättningen är att det skulle kunna vara känsligt för en anställd att anmäla missförhållanden till högsta ledningen i den organisation som anmälan berör. Det finns inte någon tydlig ingång för medborgare som vill anmäla allvarliga missförhållanden, vilket skulle kunna vara utveckling av funktionen.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
Kommunikationsplan	En strategi för demokratiutveckling bör tas fram
Annonspats i dagspressen	Kommunikationsplanen bör utvärderas och revideras
Tidningen "I Karlskrona"	En ingång med demokratiskt fokus på Facebook
Många Facebookingångar	Fler kortversioner av beslut och dokument
KF-sändningar på webben	Redovisa vilka verksamhetsresultat kommunen uppnår
Handlingar till politiska sammanträden	Medborgarinflytande i viktiga beslutsprocesser
Medborgardialog kring fysiskt planarbete	Fler mötesplatser för politiker och medborgare
Dialogsida på webben	Tydliggör ingång för medborgare kring korruption och andra missförhållanden
Möjlighet att lägga medborgarförslag	
Finns rutiner för hur allvarliga interna missförhållanden ska anmälas	

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarfokus</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	64

### 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 avseende servicekvalitet 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 brukarfokus

Karlskronas medborgar- och brukarfokus syns på flera ställen i kommunens olika dokument. I kommunens budget är det framförallt medborgarperspektivet som lyfts fram, men även brukarperspektivet finns belyst om än något svagare t.ex. i mål 1 kring tillgänglighet och bemötande och i mål 6 där kommunen vill ha välfärdsverksamheter som ska tillhöra de bästa i landet. I kommunikationsprogrammet talas om bra bemötande och tillgänglighet. I kommunens övergripande värdegrund finns perspektivet ”Medborgar- och kundfokus”. Intrycket är ändå att det finns mer arbete att göra för att dels tydliggöra strategin kring brukarfokus, dels att få ett ordentligt genomslag i hela organisationen.

### Tillgänglighet och bemötande

Kommunen mäter tillgänglighet och bemötande på olika sätt. Det görs på övergripande nivå utifrån indikatorer i budgeten och det görs i flera verksamheter genom brukarenkäter. ”Professionellt bemötande” finns med som gemensamt lönekriterium. Detta är bra exempel på hur dessa frågor kan lyftas fram.

Kommunen har förbättringsmöjligheter när det gäller att hitta gemensamma förhållningssätt kring bemötande och tillgänglighet samt för att förankra dessa i

hela organisationen. Det kan till exempel handla om utbildningar för alla medarbetare eller att tydliggöra betydelsen av dessa frågor vid rekrytering och vid introduktion av nyanställda.

### **Information om service och tjänster**

Kommunen har nyss tagit fram en ny informativ hemsida som är tillgänglighetsanpassad för olika grupper med speciella behov. I detta arbete har det funnits referensgrupper bland invånarna. Kommunen har även använt sig av jämförelseverktyget för hemsidor "Information för alla". Detta är ett bra exempel på att forma information utifrån ett medborgarperspektiv.

Det finns via en länk på hemsidan möjlighet att jämföra olika skolor med varandra avseende resultat, till exempel på nationella prov och betyg. Det finns även redovisning av nöjdhet på olika boenden i äldreomsorgen och i olika hemtjänstgrupper. Transparens kring resultat och möjligheter till jämförelser är viktiga utifrån ett brukarperspektiv. Ett gott exempel.

Kommunen har två konventionella receptioner där det går att få viss personlig hjälp, en i kommunhuset och en mindre i en kommundel. Det finns utöver detta ett integrationscenter som kan ge stöd och information till människor med utländsk härkomst. Kommunen planerar för att skapa ett kontaktcenter som ska ha funktionen "en dörr in" för personlig kontakt, telefon, e-post, m.m. Detta är en möjlighet till att förbättra tillgängligheten ytterligare.

Karlskrona har kommit långt när det gäller att öka tillgänglig service genom att erbjuda e-tjänster. Ett gott exempel.

### **Brukarundersökningar**

Många av kommunens verksamheter genomför återkommande brukarenkäter. I de flesta fall används resultaten i det löpande förbättringsarbetet på enhetsnivå. Intrycket är att kommunen skulle kunna arbeta mer med att jämföra resultat från brukarundersökningar med andra kommuner, för att hitta goda exempel att lära av, både på enhets- och på förvaltningsnivå.

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

Kommunen har en väl fungerande synpunkts- och klagomålshantering. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ta fram någon form av service- eller kvalitetsgarantier för de olika tjänsterna som kommunen erbjuder. Det enda exempel på detta som går att hitta idag, är den värdighetsgaranti som finns inom äldreomsorgen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Brukarperspektiv i budget och värderingar Mäter tillgänglighet och bemötande ”Professionellt bemötande” i lönekriterier Förbättringsarbete kring webbinformation Möjlighet att jämföra olika enheter inom äldreomsorg och skola Många e-tjänster Systematiskt arbete med synpunkter och klagomål	Stärk och tydliggör brukarstrategin i hela organisationen Utbildningar för alla kring betydelsen av tillgänglighet och bemötande Inrättande av kontaktcenter Mer av jämförelser med andra kommuner kring brukarundersökningar Service-, kvalitetsdeklarationer eller liknande

### 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 politiker/tjänstemän</li> </ul>	61

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för styrning/uppföljning

Kommunen har både en gemensam vision och en tydligt beskriven styrmodell. Styrmodellen är ny för detta budgetår. Både när det gäller styrkraften i visionen

och hur väl Karlskronas nya styrmodellen kommer att fungera kan bedömas först då budgetåret avslutas i samband med bokslut och framtagandet av årsredovisning för 2018. Förbättringsmöjligheten när det gäller styrning handlar nu om att implementera modellen och få den att fungera i hela organisationen.

Att följa en kommunövergripande värdegrund kan vara ett sätt att hitta en gemensam inriktning för hela organisationens sätt att arbeta. Kommunen har en gemensam värdegrund sedan 2014 som sammanfattas i ordet "MÖTE". Intrycket från intervjuerna är att denna värdegrund skulle behöva förankras och föras ut mycket mer i organisationen. Vissa verksamheter, t.ex. äldreförvaltningen, arbetar med den och vissa andra använder den inte alls. En fundering kring värdeorden som finns i värdegrunden, är att det finns helt andra värdeord i kommunens personalpolicy. Borde inte värdeorden vara samma här?

### **Tydliga politiska mål**

Karlskrona har i sin nya styrmodell minskat antalet kommunövergripande mål till 11 st. Dessa mål är av inriktningskaraktär och konkretiseras med 56 resultatindikatorer som ska följas upp och verifiera måluppfyllelse. Dessa mål och indikatorer används även av nämnderna. Ägardirektiven är tydliga för de kommunala bolagen, vilka anger att de av kommunfullmäktige antagna målen gäller även de kommunala bolagen. En bra och tydlig målstruktur.

Den tydliga fokuseringen på vad som ska uppnås i mål och indikatorer förvirras av att det även finns 53 politiskt antagna uppdrag i fullmäktiges budget. Nästan alla dessa uppdrag rör "hur-frågor". Det brukar sägas att "hur-frågor" är tjänstepersonernas ansvar. Visserligen finns det sådana frågor som är tydligt politiska, men frågan är om dessa ska vara nästan lika många som de indikatorer som mäter måluppfyllelse?

Ett förbättringsområde för Karlskrona är att förbättra samspelet mellan ekonomi och verksamhetsresultat i budgetprocessen. Flera vittnade om att dialogen kring både ekonomi och resultat blivit bättre i planering och uppföljning, men det finns fortfarande mer att göra. Politiken signalerade ett missnöje kring följsamhet av de ekonomiska ramarna brister vissa verksamheter.

### **Uppföljning och rapportering**

Av förklarliga skäl kan inte uppföljningen utifrån den nya styrmodellen göras. Det som bedöms i denna rapport är uppföljning från budgetåren 2016 och 2017. I årsredovisning för 2016 var uppföljningen av de kommunövergripande målen mycket otydlig. Ofta avrapporterades målen genom redovisning av aktiviteter och inte resultat. Det fanns få angivna analyser kring varför eller varför inte måluppfyllelse uppnåts. Inga jämförelser med andra kommuner redovisades avseende resultat. I de kommunala bolagens årsberättelser fanns inga hänvisningar till de kommunövergripande målen. När det gäller uppföljning finns det en klar förbättringspotential.

### Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Vid intervjuerna framkom att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän många gånger upplevs otydlig. Det stora antalet uppdrag som rör aktiviteter och som beslutas av politiken i budgethandlingen förstärker denna bild. Ett förbättringsarbete är att arbeta mer med att klargöra gränsen mellan vad och hur. Det nya styrsystemets uppföljningsbara mål borde kunna stärka politikens styrkraft, genom att de mer kan fokusera på återkommande resultatuppföljning under budgetåret och då kan delegera hur-frågorna till tjänsteorganisationen.

### Samspel mellan politiker och tjänstemän

Alla politiker får en gemensam utbildning av den egna kommunen i början av varje mandatperiod vilket är bra. Utöver detta får politikerna utbildning inom de egna partierna.

Det finns några olika forum där politiker och tjänstemän möts för att diskutera strategiska frågor, till exempel vid budgetberedningen. Både utbildning och mötesarenor skulle kunna vara fler och syfta till att klargöra de olika rollerna enligt resonemanget ovan.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att genomföra återkommande politikerenkäter kring deras roll och uppdrag i organisationen, kring deras samspel med tjänstemännen och deras syn på tjänstemannaskrivelser, m.m. Enkäter riktade till politikerna borde vara lika självklara som återkommande medarbetarundersökningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Gemensam vision Kommunövergripande värdegrund MÖTE Tydlig styrmodell Få kommunövergripande mål Alla kommunövergripande mål uppföljningsbara med resultatindikatorer Tydliga ägardirektiv angående kommunfullmäktiges mål	Implementering av vision, ny styrmodell och gemensam värdegrund i hela organisationen Minska andelen uppdrag i budgeten Bättre dialog och samspel kring resurser och resultat Uppföljning av kommunövergripande mål i förvaltning och bolag Mer av jämförelser av resultat med andra kommuner Tydligare rollfördelning mellan politiker och tjänstemän Återkommande politikerenkäter

## 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>	55

### Allmänt

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

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

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

I det personalpolitiska programmet finns ett avsnitt med rubriken ”Ledarskap”. Under denna rubrik och även i alla andra kapitel anges ”chefens” roll och ansvar. Programmet som antogs 2012 är mycket generellt och anger önskade förhållningsätt. Det anges inte hur dessa förhållningsätt ska uppnås i organisationen och det saknas uppföljningar av programmet. Programmet som stöd för utveckling av ledarskapet skulle behöva utvärderas, revideras och tydliggöras avseende vilka aktiviteter som ska genomföras och vilka resultat som ska uppnås.

### Resultatenheternas ansvar

De flesta enhetscheferna har en stor frihet när det gäller att få omfördela budgeten inom ram mellan olika budgetposter. Ansvaret är också stort när det gäller rekrytering av personal, inrättande eller avvecklande av befattningar och organisatoriska förändringar. Ett område där enheterna inte har fullt ansvar är när det gäller att föra under- eller överskott mellan olika budgetår. Idag har ingen denna frihet på grund av ett större underskott i en nämnd, men enligt uppgift ska skolan i normalfallet få ta med över- eller underskott fördelat på två år. Detta förfarande finns inte inom andra verksamheter. Det bör råda samma förutsättningar i olika verksamheter, så här finns en förbättringsmöjlighet



genom att klargöra vad som gäller. Att alltid nollställa en budget vid årsskiftet kan ha en kostnadsdrivande effekt.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Kommunen har en egen framtagen projektstyrningsmodell vilket är en styrka. Dock är det oklart i vilken grad den används eftersom det inte förekommer sammanställningar över nyss avslutade eller pågående projekt. Det kan finnas en fördel i att systematisera projektarbetet eftersom mycket utvecklings- och förbättringsarbete sker i projektform, många gånger över verksamhetsgränser.

När det gäller kartläggning och förbättring av olika processer, så finns det ingen enhetlig modell eller struktur för detta arbete. Processförbättringar sker i respektive verksamhet på sitt unika sätt. Det finns en fördel av att arbeta på ett enhetligt sätt med processutveckling, framförallt när det gäller kommunövergripande processer och sådana processer som berör flera olika verksamheter. Här finns ett förbättringsområde.

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

Kommunens chefer utvärderas i samband med medarbetarsamtalet och vid genomförandet av medarbetarundersökningen. År 2015 gjordes en utredning kring chefernas vardag i kommunen. Dessa olika utvärderingar är ett gott exempel för andra kommuner.

Däremot finns det ingen tydlig personlig uppdragsbeskrivning för respektive chef. En beskrivning eller ett kontrakt som beskriver vad chefen ska fokusera på, skulle dels kunna klargöra det personliga uppdraget, dels underlätta uppföljning och utvärdering av chefens arbete. Detta är en förbättringsmöjlighet.

### **Kommunledningens kommunikation**

Karlskronas tjänstemannaledningsgrupp arbetar med att ta ett större gemensamt ansvar för kommunens inriktning och förändringsarbete. Flera vittnar om att ledningsgruppen ses mer som en helhet än tidigare. Samtidigt är intrycket att mer arbete återstår för att få fullt genomslag för att denna grupp tydligt ska bära fram visionen samt kommungemensamma mål och värderingar.

Ett exempel på verktyg för att sprida och förankra ett gemensamt synsätt i hela organisationen, är de chefsnätverk som har skapats i samband med arbetet Karlskrona 2.0, där bland annat chefs-/ledarutveckling samt frågor kring attityder och värderingar ingår. Även de gemensamma chefsdagarna och kvalitetsgruppens arbete med att implementera den nya styrmodellen i organisationen, är exempel på ett förankra helhetsperspektivet.

### **Ledarutveckling**

Ledarutveckling för kommunens chefer sker tillsammans med andra Blekingekommuner genom Kompetenscenter i Blekinge. Problemet med en sådan utbildning är att den i många avseenden blir för generell, då den inte i alla

delar kan formars utifrån Karlskronas egna unika betingelser. En förbättring skulle vara att rigga ledarskapsutbildning i egen regi.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Personalpolitiskt program Hög grad av delegerat ansvar till enhetschefen Chefsutvärdering Projektstyrningsmodell Kommunens ledningsgrupp agerar mer samlat än tidigare Chefsnätverk och chefsdagar Kvalitetsgruppens förankring av styrmodell	Utvärdering, revidering och tydliggörande av personalpolitiskt program Klargörande kring hur över-/underskott ska hanteras på enhetsnivå mellan olika budgetår Synliggörande av projekt Systematisera arbetet med utveckling av processer som berör flera olika verksamheter Tydligare beskrivning av det personliga uppdraget för chefer Ledarutveckling i egen regi

## 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>	<b>59</b>

### Allmänt

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

### **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

Det finns idag en tydlig strategi kring vad Karlskrona avser med resultatstyrning. Det framgår framförallt i den nya styrmodell som sjuösatts inför budgetåret 2018. Hur genomslaget blir i praktiken beror på hur väl kommunen lyckats förankra och använda sig av denna resultatstyrning.

Kommunens ledningsgrupp anger arbetet med Karlskrona 2.0 som exempel på kommunens effektiviseringsarbete. En del som intervjuas nämner bättre resursfördelning som exempel på effektivisering. Det finns olika bilder av vad kommunen avser med effektivitet. Detta skulle behöva förtydligas utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

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

Analys är en viktig komponent för att förstå samband mellan kostnader, arbetsinsatser och resultat. Analys är också verktyget för att förstå och hitta åtgärder för att komma tillrätta med avvikelser på resultat i förhållande till mål. Det finns många exempel på att verksamheterna arbetar med analys av resultat. Däremot hittar utvärderarna få exempel på analyser som görs på kommunövergripande nivå. Detta bör vara en viktig del i det vidare arbetet med den nya styrmodellen.

Det är viktigt att kunna hantera både kostnader och kvalitet/resultat i budgetprocessen som två kommunicerade storheter. Att kunna hantera dessa tillsammans är ett sätt att även klargöra hur effektiv tjänsteproduktionen är. Här finns förbättringar att göra i Karlskrona.

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

Att genomlysna arbetsprocesser för att se om dessa fungerar optimalt, kan vara ett sätt att öka effektiviteten och få ut mer värde för de insatta resurserna. Som tidigare nämnts arbetar inte kommunen på ett gemensamt sätt med processkartläggning och hur detta görs varierar mycket mellan olika verksamheter. Här finns möjligheter till förbättring.

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

Ett verktyg för att bättre koppla samman resultatuppföljning med mål och resursinsatser, är det nya verksamhetsledningssystemet från Hypergene som håller på att introduceras. Detta system kan rätt använt ge stöd till en ökad effektivitet och en bättre resultatstyrning.

Det finns flera arenor där resultat, analys och kvalitet återkommande kan diskuteras bland chefer. Chefsnätverk och chefträffar är olika forum på övergripande nivå där dessa skulle kunna lyftas in. På verksamhetsnivå är analysdagar och kvalitetskommissionsmöten exempel på tillfällen då resultat analyseras. Ytterst är det arbetsplatsträffen som förankrar styrkedjans mål med det resultat som uppnås. En indikation på att det finns mer att göra för att få dessa kommunikationsarenor att fungera fullt ut, är Karlskronas värde på 77 % på HME:s styrningsindex, vilket är en bit under medelvärdet på 79 %.

## Jämförelser

Det finns flera exempel på att kommunen arbetar med jämförelser på verksamhetsnivå. Äldreomsorg och skola jämför olika enheter med varandra för att hitta förbättringar. Däremot syns få exempel på jämförelser på kommunövergripande nivå. Detta bör göras mer frekvent som en del i redovisningen och analysen av resultat på denna nivå.

## Extern samverkan

Samverkan med andra kommuner eller andra organisationer, t.ex. landstinget, kan vara ett sätt att sänka kostnader och förbättra kvalitet på tjänster. Det gäller även samverkan med civilsamhället kring natthärbärge, nattvandrare, föräldrastöd, etc., som också ett sätt att effektivisera tjänsteproduktionen. Det finns många exempel på båda former av samverkan i Karlskrona.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Styrmodellen visar på strategi för resultatstyrning Analysarbete på verksamhetsnivå Nytt IT-baserat verksamhetsledningssystem Flera exempel på arbete med jämförelser på verksamhetsnivå Många exempel på samarbete med andra organisationer och med civilsamhället	Saknar strategi för effektiviseringar Analys av övergripande avvikelser på resultat i förhållande till mål Hitta system för att koppla samman resursinsats med kvalitet/resultat Optimera processer för att öka effektivitet Utveckla arenorna för kommunikation kring resultat Mer jämförelser med andra kommuner på övergripande nivå

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	<b>53</b>

### 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

Det finns en ett personalpolitiskt program från 2012. Detta är av inriktningskaraktär och intrycket är att genomslaget i organisationen inte är så stort. Programmet skulle behöva revideras och göras tydligare, framförallt över hur det ska implementeras och följas upp.

### Rekrytering – attraktiv arbetsgivare

HR-avdelningen bistår cheferna vid rekrytering, men intervjuerna görs av cheferna själva. Vid chefsrekryteringar medverkar även personer från HR. Det fanns röster vid intervjuerna som tyckte att rekryteringen skulle samordnas mer.

Vid intervjuerna lyfte många den vackra naturen och orten Karlskrona, som attraktivitet för personer som ska lockas till arbete i kommunen. Det borde istället vara en offensiv arbetsgivare som skapar attraktivitet. Det finns ett behov av att stärka arbetsgivarrollen Karlskrona för att skapa denna attraktivitet och att sedan kommunicera ut vad som görs.

Det finns flera exempel på styrkor idag, t.ex. rätt till heltid, flexibel arbetstid och sjukförsäkring. Äldreförvaltningens ambassadörer är ett gott exempel hur rollen som bra arbetsgivare kan säljas in till potentiella arbetstagare. Men, mer kan göras.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Det finns en kompetensutvecklingspolicy i kommunen där det anges att medarbetarsamtalen och den därefter upprättade individuella kompetensutvecklingsplanen är grunden för medarbetarens kompetensutveckling. Idag följs det inte upp i vilken utsträckning medarbetarsamtalen genomförs och om det upprättas individuella kompetensutvecklingsplaner. Detta bör göras.

Det finns ett systemstöd, KOLL, för att registrera kompetens hos medarbetarna. Systemet används av kunskapsförvaltningen, men ska på sikt användas i alla förvaltningar. Fullt utbyggt bör det ge en bra bild av den övergripande och lokala kompetensnivån. Systemet kan även användas som stöd för att arbeta systematiskt med medarbetarsamtal. Det är viktigt att kommunen arbetar vidare med införandet av systemet i alla delar.

En viktig del i kompetensutveckling är ”arbetsplatsnära kompetensutveckling” vilket innebär löpande lärande på arbetsplatsen. Detta görs på olika sätt och olika mycket i olika verksamheter. Här skulle behövas mer systematik för att utnyttja fördelarna med detta sätt att utbilda.

På samma sätt som det saknas ett eget ledarutvecklingsprogram i Karlskrona, så finns det inte heller något kommunspecifikt medarbetarutvecklingsprogram. På sikt är ett båda dess program viktiga för att skapa en gemensam kultur och kunskap i kommunorganisationen.

### **Individuell lönesättning**

Kommunen har kommungemensamma lönekriterier. Alla chefer har utbildats i lönesättande samtal och många vittnar om att dessa samtal genomförs på ett bättre sätt än tidigare. Det är svårt att se hur dessa lönekriterier används i praktiken eftersom ingen återkommande uppföljning och utvärdering görs. En viktig dimension i lönekriterierna bör vara att bidra till att uppfylla de mål och uppdrag som lagts på verksamheten. Detta är inte tydligt i Karlskronas övergripande kriterier.

En större lönekartläggning har gjorts utifrån den nya lagstiftningen och det finns nu pengar avsatt för att rätta till felaktigheter.

### **Arbetsmiljöarbete**

Kommunen använder sig av medarbetarundersökningen Hållbart medarbetarskap (HME) som genomförs vartannat år. Resultaten följs upp och åtgärder sätts in för att rätta till avvikelser. Ett gott exempel.

### **Mångfald**

Det finns två styrdokument som knyter an till mångfald. Dels övergripande plan för folkhälsoarbetet i Karlskrona, dels övergripande plan för social mångfald i Karlskrona. Det är svårt att få en samlad bild av hur genomslaget av det som anges i dessa dokument sker i kommunorganisationen. Vid intervjuerna anges

exempel på utbildningar, behovsanalyser vid rekrytering, värdegrunds-/mångfaldsinstruktörer, m.m. Det ser väldigt olika ut i olika verksamheter. Vad olika insatser ger för effekt är svårt att se. En uppföljning och utvärdering av de övergripande planerna skulle behöva göras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
HR ger rekryteringsstöd	Revidera det personalpolitiska programmet
Rätt till heltid, sjukförsäkring, mm, för att stärka attraktivitet	Utveckla rollen som attraktiv arbetsgivare
KOLL för kompetenskartläggning	Uppföljning av individuell lönesättning, medarbetarsamtal och individuella kompetensutvecklingsplaner
Gemensamma lönekriterier	Medarbetarutvecklingsprogram
Lönesättande samtal	Måluppfyllelse i lönekriterier
Arbete med att rätt till felaktigheter efter lönekartläggning	Uppföljning av övergripande planer för folkhälsa och social mångfald
Hållbart Medarbetarskap (HME)	

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ständiga förbättringar</li> <li>• Analys av avvikelser, brister och problem</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Kreativitet och förbättringar</li> </ul>	<b>47</b>

### 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.

### **Strategi för ständiga förbättringar**

Kommunen anger själv att den nya styrmodellen är grunden för kvalitetsarbetet genom uppföljning, utvärdering och förbättring. Kommunen har skapat ett kvalitetsnätverk med representanter från alla förvaltningar som leds av kommunens kvalitetsstrateg. Det finns därigenom en tydlig strategi och en struktur för hur strategin kommer att genomföras. Dock har kvalitetsarbetet kopplat till styrmodellen inte startat upp, varför detta får kvarstå som ett förbättringsarbete i denna utvärdering.

Karlskrona 2.0 är en strategi som belyser vilka utvecklingsområden i kommunkoncernen som är viktiga under de närmaste åren. Sammanhållande i arbetet ska vara kommunens kommunchefens ledningsgrupp. Denna strategi fokus på värderingar, digitalisering, HR och innovation, men har ännu inte fått ett tydligt genomslag i praktik.

### **Analys av avvikelser, brister och problem**

Som tidigare nämnts arbetar de flesta olika verksamheter med att analysera sina resultat på något sätt. Hur dessa analyser leder till ett faktiskt förbättringsarbete är svårt för utvärderarna att se. Intrycket är att analysförmåga och genomslag i faktiska förbättringar varierar. De verksamhetsspecifika analyserna och förbättringsarbetet bör enligt föregående resonemang kopplas ihop med den övergripande styrningen.

Det finns fördelar att ha en kommunövergripande grundsyn kring hur analyser och arbetet med ständiga förbättringar ska se ut. Fördelar genom att det då bättre kopplar till den övergripande styrningen, att tvärsektorielt samarbete underlättas och att utbildningar och stöd till förbättringsarbete kan samordnas. Här finns möjligheter till förbättringar.

### **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Det finns många exempel på lärande nätverk mellan Karlskrona och andra kommuner. I princip alla verksamheter finns med i sådana nätverk. Intrycket är att det sker ett lärande som kommer kommunens verksamheter till del i de flesta fall.

Examensjobb för studenter från Blekinge Tekniska Högskola och RUC - Regionalt utvecklingscentrum i Växjö, är några exempel på samverkan som kommunen har med universitet och högskolor. Intrycket är att denna typ av samverkan kan utvecklas och breddas ytterligare för att utveckla arbetssätt och tjänster i Karlskrona.

Karlskrona har i flera år bedrivit en strukturerad och väl genomtänkt omvärldsspaning på kommunövergripande nivå. Denna omvärldsspaning



används i uppstarten av budgetarbetet och kommunens ledningsgrupp arbetar med analysen utifrån spaningen. Detta är ett gott exempel.

### **Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna**

Kvalitetskommissioner, kvalitetsledningssystem i socialtjänsten, Qulitas i äldreomsorgen, LEAN inom bygg och miljö samt Qualis i förskolan, är alla verksamhetsanpassade system för att utveckla kvalitet. Dessa fungerar i många fall väldigt bra. Utmaningen är att koppla samman dem och länka dem till det nya styrsystemet. Alla verksamheter måste inte arbeta på samma sätt, men de olika kvalitetssystemen måste bindas samman då olika verksamheter ofta behöver samverka för att nå kommunens övergripande mål. Detta är ett förbättringsområde för Karlskrona.

### **Kreativitet och förbättringar**

En utmaning för kommunen är att stimulera kreativitet och arbetet med innovationer i hela organisationen. Det kan handla om att ge utrymme för nytänkande, att belöna nya idéer, att skapa testbänkar för att pröva nya arbetssätt, m.m. Idag finns inget system för att stimulera kreativitet och förbättringar. Detta är ett viktigt förbättringsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Karlskrona 2.0 Kvalitetsstrategi och kvalitetsgrupp Många lärande nätverk med andra kommuner En strategisk omvärldspaning i samband med budgetarbete Många exempel på verksamhetsanpassat kvalitetsarbete	Omsätt kvalitetsstrategin till praktiskt arbete Koppla samman analyser och förbättringsarbete med styrning Utveckla samarbete med högskolor och universitet Samordna olika kvalitetssystem och verktyg för förbättringsarbete Ta fram system som uppmuntrar och stödjer innovationer och kreativitet

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planer/strategier för samhällsbyggande</li><li>• Samarbete med civilsamhället</li><li>• Samarbete med kulturlivet</li><li>• Stöd till näringslivet</li><li>• Internationella kontakter</li><li>• Miljöfrågor</li><li>• Social hållbarhet</li></ul>	80

### 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.

### Planer/strategier för samhällsbyggande

Det finns ett antal mer eller mindre tydliga strategier för Karlskronas arbete med det som ingår i området "samhällsbyggande". Den tydligaste strategin är den för stöd till näringslivet och den som berör ekologisk hållbarhet. Både dessa områden har mål och resultatindikatorer i budget för 2018. För näringslivssamverkan finns dessutom en näringslivsstrategi och på miljöområdet finns en övergripande plan för miljö, energi och klimatarbetet.

Det finns ett internationellt program som beskriver kommunens inriktningsmål när det gäller det internationella arbetet. Utvärderarna har inte kunnat hitta någon samlad uppföljning av detta program, vilket borde göras.

Strategierna kring samverkan med civilsamhället och kulturlivet är lite oklarare. Mål 5 i budgeten berör till viss del föreningslivet genom indikatorer och uppdrag. Kommunen hänvisar själv till de bidragsnormer som gäller för idrotts-, fritids- och kulturföreningar som ett sätt att påverka civilsamhället i önskad riktning. Både strategi och uppföljning av denna skulle kunna stärkas på dessa områden.

### Samarbete med civilsamhället och kulturlivet

Det finns ett föreningsråd som är kommunens mötesplats med föreningslivet. Det finns även ett idrottsråd där kommunen träffar de större idrottsföreningarna. Via kulturalliansen träffar kommunen kulturföreningarna. Detta är bra

mötesplatser, men träffytan mot hela föreningslivet skulle kunna breddas, t.ex. genom digitala kanaler.

Det finns flera olika former av stöd till framförallt ideella föreningar, t.ex. föreningsbidrag, evenemangsbidrag, subventionerade lokaler och ersättning för utbildningar. Kommunen lägger även ut uppdrag för skötsel av idrottsanläggningar och motionsspår till föreningar. Flera evenemang sker i samverkan mellan kommunen och föreningslivet, som nationaldagsfirande, pumpafestival, filmfestival, m.m. Det finns en öronmärkt kulturmiljö som kan satsas på kulturella aktiviteter.

Kulturskolan i Karlskrona är inte dimensionerad till efterfrågan. Det finns en kö på ca 300 personer och deltagarna skulle behöva breddas till att även omfatta barn från socialt svagare familjer. Här finns en förbättringspotential.

### **Stöd till näringslivet**

Det finns många olika kontaktytor med näringslivet vilket är en styrka. Den främsta är funktionen Näringslivslots som ska serva företagen utifrån deras behov. Det finns ett nyhetsbrev som kommunicerar ut viktig information och näringslivsenheten arrangerar frukostmöten ca fem gånger per år.

Kommunen har själv identifierat att kompetensförsörjning för det lokala näringslivet är en viktig utmaning. Här har kommunen ännu inte hittat ett bra sätt att stötta. Olika former av stöd testas och detta är fortfarande ett förbättringsområde.

Det pågår flera olika regionala samarbeten kring företagsetableringar och kompetensstöd. Några exempel är Business Bleking, Talent Atraction och Exportcentrum Blekinge. Det är flera bra exempel på hur en region kan samverka kring näringslivsstöd.

Turism är en viktig satsning i kommunen och detta finns som ett mål i kommunens budget (mål 10). Visit Karlskrona är samarbetsforum och ett fönster utåt för denna satsning.

### **Internationella kontakter**

Karlskrona har ett mycket omfattande internationellt kontaktnät och samarbete med andra kommuner och organisationer. Här är kommunen en god förebild.

### **Miljöfrågor**

Det finns flera exempel på miljöarbete i kommunens verksamheter. Minskning av skadliga kemikalier inom städ och energieffektivisering inom det egna fastighetsbeståndet är några satsningar som görs. Fler insatser kan göras. På två av måtten i projektet KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet), andel miljöbilar i organisationen och inköp av ekologiska livsmedel, ligger kommunen i mittensegmentet av vad Sveriges kommuner presterar. Det är två områden där det finns en förbättringspotential. Det sker dessutom få riktade insatser i

kommunen för att stärka den biologiska mångfalden, vilket också är ett förbättringsområde.

Kommunen har en hög andel av återvinning av hushållsavfall, vilket tyder på både en effektiv hantering och bra information till hushållen.

### **Social hållbarhet**

Det finns flera goda exempel på insatser som ska öka den sociala hållbarheten i kommunen. Lokala brottsförebyggande råd finns i några olika bostadsområden. Här samverkar flera olika aktörer för att öka tryggheten. Trygghetsvandringar görs på flera olika ställen. En arbetsgrupp med representanter från olika förvaltningar, arbetar mot våldsbejakande extremism. Alla föreningar som ansöker om föreningsbidrag ska lämna in en social mångfalds- och drogpolicy på en särskild blankett framtagen av kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydliga strategier kring näringslivs- och miljöarbete</p> <p>Mötesplatser: Förenings- och idrottsråd, Kulturalliansen</p> <p>Kulturmiljon</p> <p>Flera olika kontaktytor med näringslivet</p> <p>Turismsatsning</p> <p>Omfattande internationellt samarbete</p> <p>Hög andel återvinning av hushållsavfall</p> <p>Flera olika insatser kring byggande av social hållbarhet</p>	<p>Stärkt strategi kring civilsamhälle och kulturliv.</p> <p>Uppföljning av internationellt program</p> <p>Öka deltagarantal och bredda målgrupp för kulturskolan</p> <p>Stöd för att stärka näringslivets kompetensförsörjning</p> <p>Stärk miljöarbetet</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar xxx 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?	4	15	25%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	72%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	10	25	38%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	21	30	70%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	7	10	73%
		<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56%</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 brukarfokus?	9	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	53%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	17	20	86%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	57%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	14	20	70%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</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 helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	11	15	71%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	17	25	69%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	9	25	37%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	76%
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	58%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</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?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	7	10	68%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärssektoriella samarbeten?	7	20	33%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	38%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	16	20	78%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	13	20	65%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	55%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	13	25	52%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbetsprocesser?	6	15	40%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	13	20	67%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	95%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</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?	8	15	50%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	63%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	9	25	38%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	7	15	43%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	74%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	45%
		<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	80%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	10	25	42%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	16	20	81%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	38%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	1	20	7%
		<b>47</b>	<b>100</b>	<b>47%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11	15	75%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	12	15	81%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	82%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	78%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	92%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	71%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	13	15	85%
		<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80%</b>