

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Karlshamn kommun

15-17 maj 2006

Innehåll:

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

Lena Tegenfeldt, Udevalla kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet använder för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jäm-

förelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Karlshamn kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Karlshamn kommun

Karlshamn kan i mångt och mycket ses som en port till Sverige. Det gäller naturen där havet möter land i en vacker skärgård och som sedan via odlingslandskapet möter djupa skogar och vackra insjöar.

Redan tidigt insåg Sverige betydelsen av en strategisk hamn i södra delen av landet och Karlshamn fick sina stadsrättigheter redan 1664, med det bakomliggande syftet att bygga upp en hamn med både militär och handelspolitisk betydelse.

Idag finns landets femte största hamn i Karlshamn avseende godshantering och hamnen har en viktig strategisk betydelse för landet när det gäller den snabbt växande handeln inom Östersjöregionen. Under 2005 passerade 7,3 miljoner ton gods Karlshamns hamn, vilket är en ökning med 70 % jämfört med året innan. Ett viktigt projekt i kommunen, Baltic Logistic Center, har som mål att utveckla hamnområdet till att bli ett centrum för logistik, distribution, trading och återvinning. Detta görs bl.a. genom att förbättra infrastrukturen genom en ny kombiterminal och nya vägar på området.

Några viktiga företag inom kommunens gränser som kan nämnas är ABU Garica (fiskeutrustning), Mörrums Bruk (pappersbruk inom Södra Cell AB), Aarhus Karlshamn (oljeprodukter för livsmedel och parfym).

Karlshamn har fasta färjeförbindelser med Liepaja i Lettland och Klaipeda i Litauen. Europaväg 22 som går genom kommunen ger goda bilförbindelser till och från kommunen. Inom en halvtimmes väg finns flygplatsen i Ronneby och kustbanan sträckning genom kommunen ger förbindelser till både Malmö och Köpenhamn.

Sysselsättningsmässigt har kommunen en struktur som följer riket förutom en viss övervikt på sysselsatta inom sjukvård. Detta till stor del beroende på att kommunen rymmer ett lasarett inom sina gränser. När det gäller företagandet så finns en rik småföretagskultur inom transport, tillverkning och handel. En ny stark näringslivsprofil i Karlshamn är fokuserat på intelligent logistik, media och upplevelser. Högskolan Blekinge läns Tekniska Högskola, har i Karlshamn ett campus där huvudinriktningen är media, upplevelsebaserat lärande, spel/ spelutveckling och intelligent logistik. Dessutom har KK-stiftelsen valt Karlshamn som ett av landets utvecklingscenter för den s.k. Upplevelseindustrin.

Befolkningsutvecklingen i Karlshamn var under ett antal år fram till år 2001 svagt vikande med ca 100 personer per år. Fr.o.m. år 2002 ökar befolkningen och var vid årsskiftet 2005/2006 strax över 31 000 invånare.

Den geografiska kommunen Karlshamn är ca 6 mil från norr till söder och 5 mil från väst till öst. Befolkningen är koncentrerad till den södra delen av kommunen, där Karlshamn är största tätort med drygt 12 500 invånare. Asarum, som i princip hänger

ihop med Karlshamns norra delar, är näst största tätorten med drygt 10 000 invånare. Utöver dessa tätorter finns Mörröm, Svängsta, Hällaryd och Åryd.

I Karlshamns kommun var antalet öppet arbetslösa, samt de i åtgärd (maj 2006) totalt 6,6 %. Jämförbar siffra med riket var 5,7 %.

Karlshamns kommunala skattesats fr.o.m. 2003-01-01 är 21,89 kr. Den totala skattesatsen för kommunen, landstinget och kyrkan är i genomsnitt 33,88 kr för en Karlshamnsbo. Den totala skattesatsen i riket är 32,80 kr (i medeltal).

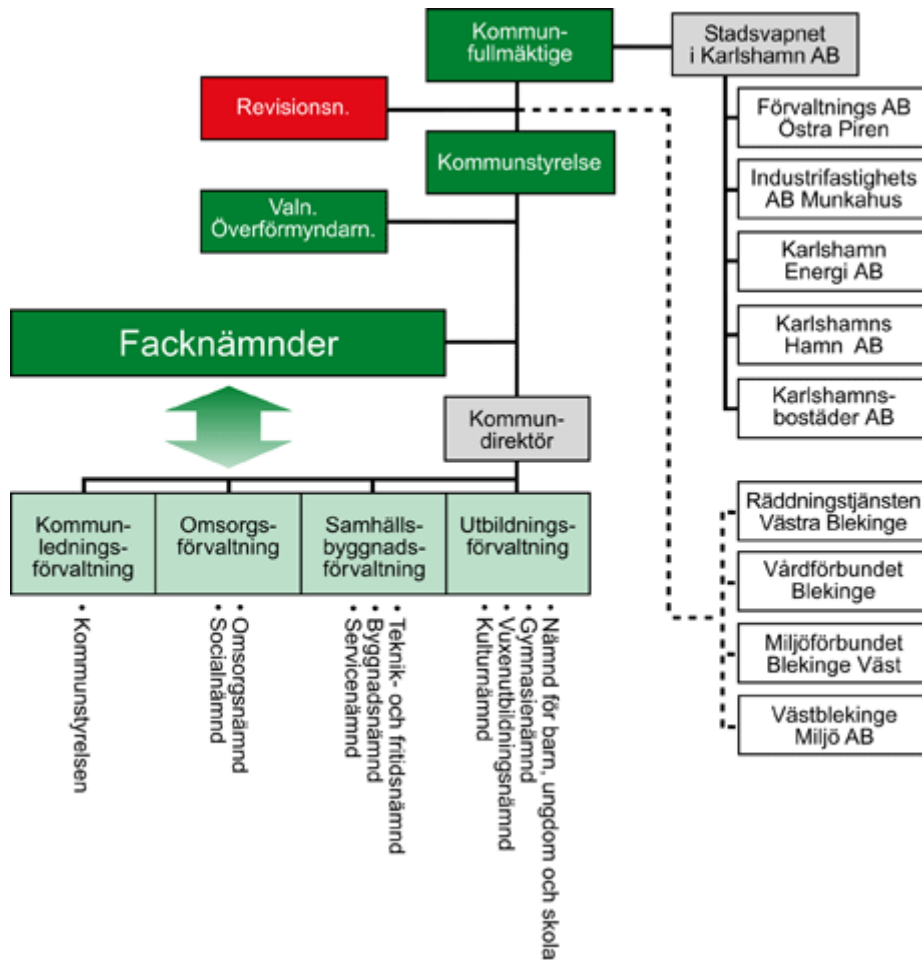
Kommunorganisationen

Karlshamn kommuns organisation fastlades år 2002. Från flera mindre förvaltningar gjordes hopslagningar till fyra större. Idag ansvarar Utbildningsförvaltningen för förskola, grundskola, gymnasium, vuxenutbildning och kultur-/konsumentverksamhet. Samhällsbyggnadsförvaltningen utför tjänster inom teknik, bygg, fritid och service. Omsorgsnämnden har sociala samt vård- och omsorgsfrågor inom sitt utförarområde. Kommunledningsförvaltningen har tjänstemannaansvar för ekonomi, personal kansli, arkiv, näringsliv och turistbyrå. Målet med ett minskat antal förvaltningar har bl.a. varit att öka helhetssynen, öka samverkan mellan olika verksamheter och förenkla omfördelningar av resurser inom ram.

Karlshamn samarbetar i kommunalförbund inom Västra Blekinge (Karlshamn, Sölvesborg, Olofström) kring räddningstjänst och miljötillsyn. Avfallshantering bedrivs av samma kommuner i ett gemensamt bolag. Kommunen ingår i ett vårdförbund tillsammans med övriga kommuner i Blekinge.

Politiskt är organisationen uppdelad i 11 olika nämnder, där var och en av nämnderna har ett mer renodlat ansvar för olika frågor.

Kommunen har idag 5 kommunala bolag. Bland annat finns ett hamnbolag, ett fastighetsbolag och ett energibolag. Det finns en ambition i kommunen att tydligare integrera de kommunala bolagen tillsammans med de kommunala förvaltningarna i ett kommunövergripande koncerntänkande.



(källa – www.karlshamn.se)

I Karlshamn styr idag en majoritet bestående av Socialdemokraterna, Folkpartiet och Kristdemokraterna. Fördelningen av platser i Kommunfullmäktige ser ut enligt följande:

Parti	Ledamöter
Socialdemokraterna	19
Moderaterna	7
Kommunistiska partiet	6
Folkpartiet liberalerna	5
Kristdemokraterna	4
Centerpartiet	4
Vänsterpartiet	3
Miljöpartiet	3

Utvärderingen

Utvärderingen av Karlshamn kommun genomfördes 15-17 maj 2006 och var kommunens första 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.

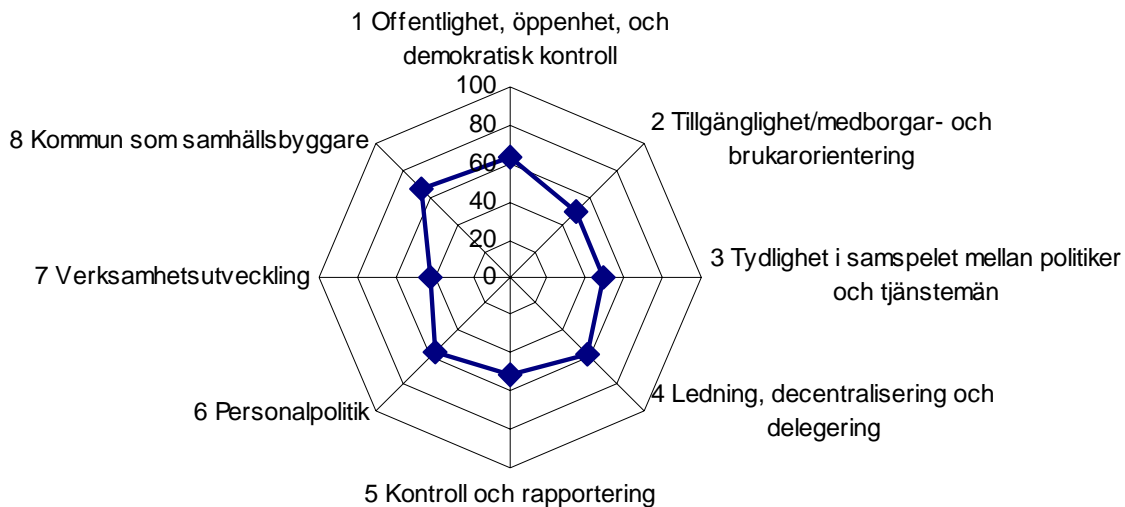
Intervjuer genomfördes även med de kommunala bolagens chefer. Dessa intervjuer brukar i vanliga fall inte göras vid en Kommunkompassintervju då utvärderingen endast brukar innefatta kommunorganisationen. Det har varit Karlshamns egen önskan att de kommunala bolagen ska innefattas som en del av utvärderingen.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Karlshamn kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

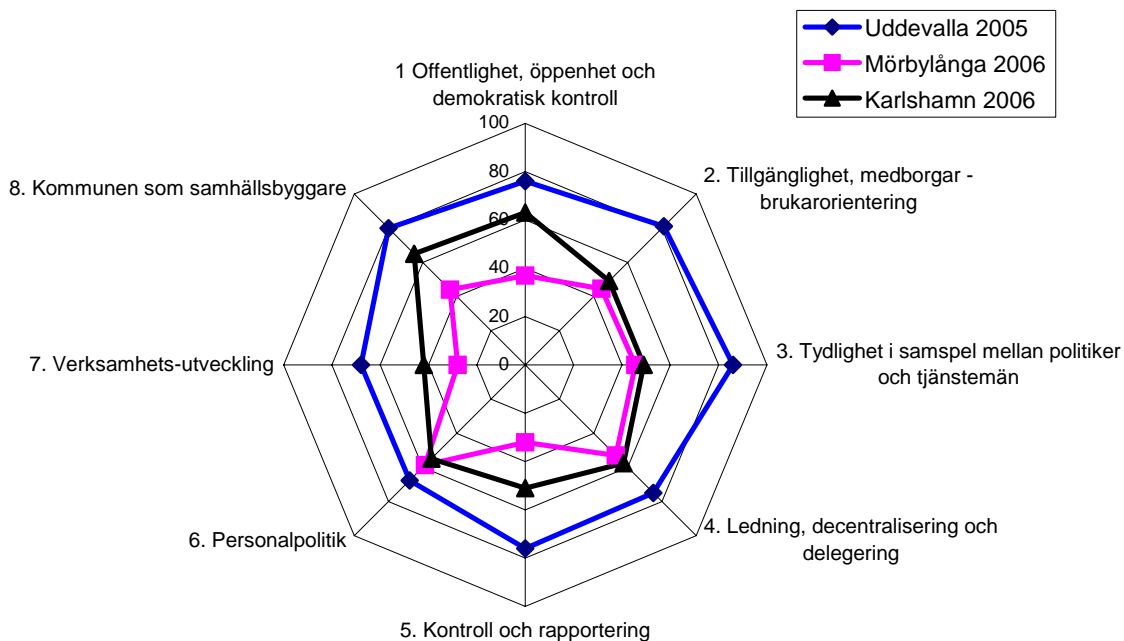
Område	Karlshamn 2006	Medel 42 kommuner 2002-2006
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	63	57
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	49	51
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	49	65
Ledning, decentralisering och delegering	57,5	65
Kontroll och rapportering	51	49
Personalpolitik	55	56
Verksamhetsutveckling	42	41
Kommun som samhällsbyggare	65	73
TOTALT	431,5	457

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Karlshamns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i omkring 45 svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, jämförelse tre kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Bilden av Karlshamn speglad i Kommunkompassens utvecklingsområden ger generellt en bild av en kommun som bedriver utvecklingsområde inom alla de åtta olika områden som tas upp. Diagrammet i det polära diagrammet ovan visar på en relativt

symmetrisk bild, utan kraftiga ”taggar” som visar på en skev fördelning av de utvecklingsinsatser som görs. Erfarenheter visar att det är viktigt för en kommun att agera på många olika områden för att stärka och kvalitetssäkra den egna organisationen. Kommuner som uppvisar höga poäng i kommunkompassutvärderingar har nästan alltid en diagramprofil som uppvisar en rund figur. Kommuner som har en taggig figur har i de flesta fall något utvecklingsområde som är eftersatt och som därmed bromsar utveckling även i de områden där kommunen når relativt goda resultat.

Karlshamns starkaste områden i förhållande till övriga i den egna utvärderingen, är nr 1 - Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll, samt nr 8 - Kommunen som samhällsbyggare. Båda dessa områden har externa fokus. I det första fallet handlar det mycket om kommunens kontakter och dialog med medborgarna. Här finns många exempel som visar på den vikt som kommunen sätter på att vitalisera de demokratiska processerna och öppna upp kommunen för invånarna i Karlshamn. Det andra området visar på en medveten strategi att kommunen vill vara en katalysator för att stärka hela den geografiska kommunen. Kommunen är bland annat inblandad i olika former av näringslivsutveckling där fokus ligger på framtiden. Hamnutveckling och IT-företag är några av dessa ingredienser. Kommunen har även ett aktivt förenings- och kulturliv.

Några av de områden där kommunen har en utvecklingspotential är inom område 3 - Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän och område 5 - Kontroll och rapportering. Det som kan lyftas här är möjligheten att förtydliga och effektivisera kommunens styr- och uppföljningssystem, framförallt avseende verksamhetsresultat. När det gäller de ekonomiska styr- och uppföljningssystemen har redan stora förbättringar gjorts på senare år.

Ytterligare ett utvecklingsområde som Karlshamn delar med många andra kommuner är område 7- Verksamhetsutveckling. Det handlar då om att försöka utveckla kommunövergripande system som stimulerar verksamhets- och kvalitetsutveckling. Det kan bland annat handla om att stimulera personalens kreativitet, jämföra och lära av andra, samt att hitta system för informations och kompetensöverföring inom organisationen.

Styrkor och förbättringsområden

Nedan sammanfattas Karlshamns styrkor och förbättringsområden utifrån Kommunkompassens områden i en enkel punktlista. Här finns både stora och små åtgärder blandade. Vilka som är mer viktiga än andra avgör givetvis kommunen själv. Resonemang kring dessa punkter återkommer i texten under kapitel tre i denna rapport.

1. Offentlighet och demokratisk kontroll

Styrkor

- Senaste nytt kring beslut i KF, KS, KSAU på webben
- Prenumerationsmöjlighet på nyheter från bl.a. nämnder
- Köp av annonsplats i annonsblad till hushållen
- Nämnder många medborgar-/brukarkontakter
- ”Medborgarförslag”
- ”Skriv till din politiker” och ”Tyck till” på webben

Förbättringsområden

- Diarium tillgängligt via hemsidan
- Light-versioner av politiska dokument
- E-postadress och telefonnummer till politiker på webben
- Presentation av resultat och jämförelser

2. Tillgänglighet och medborgar-/ brukarorientering**Styrkor**

- Upphandling av utbildning kring bl.a. bemötande för frontpersonal
- Bra presentation av förskolor och skolor på webben
- Valfrihet mellan grundskolor, bl.a. profilskolor och betald skolskjuts
- Många brukarundersökningar och dialogforum med brukarna

Förbättringsområden

- Tydligare fokus på helhetsperspektivet ”brukaren i centrum”
- Rutiner och förhållningssätt kring tillgänglighet och bemötande
- Öka jämförbarhet mellan enheter inom för/grundskola och äldreomsorg
- Medborgarkontorsfunktion
- Servicedeklarationer/tjänstegarantier
- Kommunövergripande synpunkts-/klagomålshanteringssystem.

3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän**Styrkor**

- Tydlig ekonomisk uppföljning
- Vissa jämförelser med andra kommuner i budgetprocessen
- Flera forum för strategiska möten mellan politiker och tjänstemän
- Bra samtalsklimat

Förbättringsområden

- Tydligare kommungemensamma mål och uppföljning av dessa
- Förtydligande av struktur och enhetlighet i målstyrningskedja
- Fler indikatorer och nyckeltal kopplade till mål.
- Bättre koppling mellan ekonomisk budget och verksamhetsmål
- Tydligare verksamhetsuppföljning
- Ytterligare arbete med roller politiker/tjänstemän

4. Ledning, decentralisering och delegering**Styrkor**

- Hög grad av delegation i organisationen
- Kultur av samarbete över verksamhetsgränser
- Många externa samarbetsprojekt
- God ledningsstruktur i förvaltningar

Förbättringsområden

- Enhetlig och tydligare beskrivning av projekt och tvärsektorielt samarbete
- Tydliggöra förväntningar på ledarskapet knutet till tjänst

5. Kontroll och rapportering

Styrkor

- God löpande ekonomisk uppföljning på förvaltnings- och enhetsnivå
- Tydligt fokus på ekonomiska avvikelser
- Synkronisering av statistik inför budgetprocessen

Förbättringsområden

- Ökat fokus på uppföljning av verksamhetsmål under budgetåret
- En mer systematisk och enhetlig uppföljning av tvärsektorielt samarbete och projekt
- Ökat inslag av kostnadsbudgetering i budgetprocessen

6. Personalpolitik

Styrkor

- God kunskap på förvaltningsnivå kring kompetensutvecklingsbehov
- Ambitiöst ledarutvecklingsprogram
- Aspirantprogram tillsammans med Sölvesborg
- Lönepolicy med lönekriterier
- Satsning på omsorgsförvaltningen i arbetsmiljöarbetet
- Åttapunktsprogram för att minska sjukskrivningarna
- Planerad utbildning för frontpersonal
- Utmärkelsen "Guldluren"

Förbättringsområden

- Individuella kompetensutvecklingsplaner
- Utveckla systemet för individuell lönesättning
- Systematisera och följa upp löne-/medarbetarsamtal
- Följa upp övergripande arbetsmiljöundersökning från 2001
- Finns exempel på Benchmarking

7. Verksamhetsutveckling

Styrkor

- Lärande samarbete med andra internt och externt
- Flertal exempel på jämförelser med nyckeltal
- Exempel på belöningssystem för goda insatser ("Guldluren", lönesystemet)
- Elektroniskt personal- och fakturaregistrering

Förbättringsområden

- Ökad systematik och enhetlighet kring kvalitets- och verksamhetsutveckling
- Utveckling av jämförelser i form av nyckeltal utifrån ett styrnings- och uppföljningsperspektiv
- System för att sprida information och goda exempel
- Fortsätta med att systematisera och kvalitetssäkra Intranät som informationsbärare

8. Kommunen som samhällsbyggare

Styrkor

- Många föreningar i kommunen
- Många olika former av föreningsstöd
- Arbete med kulturpolitiskt program
- Östersjöfestival och Tegner-pris.
- Många kontaktytor med näringslivet
- NetPort och Baltic Logistic Center

Förbättringsområden

- Utveckla vänortskontakter och andra internationella kontakter
- Kulturpolitiskt program

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Karlshamnsbornas 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 och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Detta område är ett av kommunens starkaste områden enligt Kommunkompassens kriterier. Man uppnår en poängsumma på 63 poäng, vilket är en bit över det medelvärde på 57 poäng som gäller för de kommuner som idag har utvärderats.

Information

En viktig aspekt när det gäller demokratiskt arbete är öppenhet och information kring den politiska process som pågår i kommunen. I Karlshamn presenteras på hemsidan under rubriken "aktuell politik" senaste nytt från kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Här sammanfattas bl.a. protokoll från senaste mötet. Utöver detta finns protokoll från KF, KS och nämnder på hemsidan. Det finns

även en möjlighet för den som är intresserad att via e-post prenumerera på regelbunden information från teknik- och fritidsnämnden, byggnadsnämnden, servicenämnden och samhällsbyggnadsförvaltningens verksamhetsområden. Ytterligare en informationsväg till medborgarna är att kommunens interna nyhetsbrev "Kanalen" finns tillgängligt på hemsidan.

Trots att många människor idag har tillgång till Internet, så är det inte säkert att man besöker kommunens hemsida regelbundet. Därför är det viktigt med möjligheten att sprida information även genom andra kanaler. En annan väg förutom hemsidan när det gäller att få ut viktig information till kommunmedborgarna, är via de två tidningar som täcker kommunen, Blekinge läns Tidning och Sydöstran. Politikerna träffar journalister efter möten i KF, KS och nämnder. Mer organiserade presskonferenser arrangeras om viktigare beslut har tagits. Den sammanfattning av beslut som görs direkt efter respektive politiskt möte, delges även journalisterna.

Kommunen har tidigare haft en utgivning av en egen tidning som skickats ut 4 ggr/år till alla hushåll. Kostnadsbesparing och för långt mellan utskicken gjorde att man upphörde med utgivningen. I år (2006) testas istället en ny informationskanal genom att köpa annonsplats i det annonsblad som ges ut var tredje vecka till kommunens hushåll. I kommunen ges även ut en tidning som vänder sig till nyinflyttade (årlig uppgradering) och ett nyhetsbrev som vänder sig till företagen skickas ut 6 gånger per år..

Ett förbättringsområde när det gäller spridandet av information kan vara att göra handlingar kopplade till den politiska processen mer tillgängliga. Idag kan en intresserad kommunmedborgare endast få tillgång till olika handlingar genom att vända sig till Rådhuset. Det finns ett antal svenska kommuner som gjort sitt diarium sökbart via sin hemsida, så att medborgarna själva kan hitta och skriva ut handlingar. Några förebilder inom detta område är Umeå, Skarpnäck stadsdel i Stockholm och Östersund.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att försöka ta fram "light-versioner" av viktiga dokument som budget, årsbokslut, vissa planer, m.m. Kommunen arbetar förödligt med att föra ut information om dessa när de antas, men för en medborgare som senare vill hitta lättläst information om t.ex. budgeten är det svårare. Falköping, Lomma och Botkyrka är kommuner som har tagit fram populärversioner av denna typ av dokument.

Engagemang och inflytande

För att skapa möjlighet till reellt inflytande, är det viktigt att medborgare får möjlighet att göra sin röst hörd tidigt i beslutsprocesser. Karlshamn har en demokratiberedning som arbetar med att ta fram olika förslag för att vitalisera de demokratiska processerna. Det finns flera exempel på att nämnder för en dialog med medborgargrupper inför beslut som ska fattas. Nämnden för Barn, ungdom och skola har haft dialoger med föräldragrupper i samband med nedläggningsplaner för en skola. Tillsammans med föräldrarepresentanter hittades alternativa lösningar genom bl.a. effektivisering av logistiken för skolskjutsar. Omsorgsnämnden har flera sammanträden med pensionärsföreningar i samband med ramberedning för budget. Kommunens översiktsplanering har gjorts i dialog med boende i de olika kommundelarna. Flera av kommunens olika tvärpolitiska program har tagits fram i dialog med olika organisationer och grupper. Det gäller t.ex. skärgårds-, folkhälso- och näringslivspolitiska programmet.

Det finns flera vägar att göra sin röst hörd i Karlshamn. Direkta medborgarförslag till Kommunfullmäktige, som i Karlshamn kallas "Förslag till Karlshamns kommun", finns på försök från och med år 2006. Möjlighet finns att skicka in dessa direkt via webben. Förslagsrätt gäller även för barn, ungdomar och personer med utländsk bakgrund som ännu inte har kommunal rösträtt.

Karlshamn har på hemsidan en direkt ingång till politikerna via KF, KS och nämndernas sidor kallad "Skriv till din politiker". Denna e-post registreras som inkommande post. Kommunen har även en "tyck till funktion" via nätet, som återfinns på de olika förvaltningarnas sidor. Inkommande synpunkter registreras som inkommande ärenden och kan även innehålla synpunkter på den politik som förs. Däremot finns det varken direkt e-post, telefonnummer eller adress till politikerna i KF, vilket innebär att det blir några kontaktvägar mindre. Tiden för svar till medborgaren från framförallt fritidspolitikerna förlängs eftersom e-post och vanlig post måste hanteras via kommunens post-hantering innan den når den aktuella politikern. Stadsdelarna i Stockholm, t.ex. Bromma och Skarpnäck, är goda exempel på hur man på nätet kan presentera nämndpolitikerna med både foto, telefonnummer, adress och e-postadress.

Presentation av resultat

Den främsta möjligheten till utveckling inom detta område är att ge medborgarna fler presentationer av de resultat som kommunen uppnår. Detta kan göras genom att redovisa måluppfyllelse, att presentera jämförelser med andra kommuner och redovisa resultat från olika brukarundersökningar. Detta är ett sätt att visa Karlshamnsborna vad man åstadkommer för de skattekronor som de flesta betalar.

Årsbokslutet finns tillgängligt på hemsidan, men ger inte en entydig bild av vad kommunen uppnår avseende verksamhetsresultat i förhållande till mål (mer om detta i kapitel 3). Det finns också väldigt lite av jämförande resultat på hemsidan. Ett undantag är personalbokslutet i årsbokslutet som visar olika förvaltningar och verksamheters personalfakta i en mycket omfattande redovisning. För övrigt har utvärderarna inte kunnat hitta resultat från Karlshamns kommun som helhet eller från olika verksamheter, som jämförs internt eller med andra kommuner.

I de flesta kommuner görs återkommande brukarundersökningar och andra utvärderingar av verksamheten. Så även i Karlshamn. Det finns små möjligheter att hitta dessa undersökningar om man som invånare vill se kvalitetsmätningar kring kommunen som helhet eller om olika verksamheter. Många av de undersökningar som görs används internt eller presenteras för en mindre grupp brukare, t.ex. en föräldragrupp i skolan. Det finns dock även exempel på undersökningar som sprids till större grupper. Ett av dessa exempel är den fritidsvaneundersökning som gjorts och skickats ut via "Fritidsguiden" till alla hushåll.

De revisioner som görs i kommunen finns presenterade på hemsidan. På samma sätt skulle alla kommunens brukarundersökningar och andra utvärderingar kunna samlas på hemsidan. En kommun som gjort på detta sätt är Trollhättans Stad.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?

- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, 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.

Inom detta område uppnår Karlshamn 49 poäng, vilket i stort ligger på det snitt som gäller idag bland de kommuner som utvärderats.

Brukaren i centrum

Motsvarigheten till näringslivets devis ”Kunden i centrum” är inom kommunvärlden ”Brukaren i centrum”. Det finns delar av detta i Karlshamn, men det är inte tydligt framskrivet och sammanfattat i form av en enskild policy som i sin tur är förankrad i hela kommunorganisationen. I kommunens mål och budget 2006 anges kort under ”Kännetecknen för kvalitet – tillgänglighet och effektivitet” att tillgänglighet är viktigt. Även i andra handlingar, t.ex. inom ramen för det näringspolitiska programmet talas det om att medborgaren/brukaren har rätt till snabb återkoppling av ärenden. Brukarperspektivet skulle kunna lyftas tydligare i ett centralt dokument och utgöra en grund för att föra ut gemensamma normer för bl.a. tillgänglighet och bemötande. Detta skulle kunna vara en bas för den utbildning som håller på att upphandlas i kommunen. Den aktuella utbildningen vänder sig i första hand till 200 anställda som har en ”frontposition”. Den ska ses som en förlängning av den ledarskapsutbildning som har genomförts i kommunen. Fokus i utbildningen ska beröra gemensamma värderingar och attityder.

Karlshamn kan finna inspiration kring ett arbete med att öka fokus på tillgänglighet och bemötande av brukarna i projektet ”KommunDirekt” som just har avslutats av Sveriges kommuner och Landsting. Här har Mark, Falköping, Trollhättan och Tyresö samverkat kring att hitta nya vägar för att stärka brukarfokus i kommunerna.

Information

Information kring kommunens olika verksamheter är viktigt för att brukaren ska hitta rätt i organisationen. Sådan information sprids i Karlshamn dels via hemsidan och dels via enskilda broschyrer från de olika verksamheterna. När det gäller presentation av förskolor och skolor, så görs det på webbsidor som har en lite annorlunda layout och profil än den centrala hemsidan. (Som parentes kan sägas att det signalerar en viss distans och åtskillnad från kommunen som helhet). Här presenteras på ett snyggt sätt alla förskolor och skolor med kontaktuppgifter och i flera fall foto. Vissa förskolor har lagt ut kartor för att man ska kunna hitta. Denna modell att presentera de olika

enheterna är mycket tydlig. Framförallt när det gäller grundskolorna, där det finns möjligheter för föräldrar och elever att jämföra de olika skolorna med varandra. Jämförbarheten skulle kunna utvecklas ytterligare genom att lyfta fram värdegrunder, resultat, nyckeltal m.m. Allt för att brukaren ska få så god information som möjligt för den enhet som man utnyttjar eller om han/hon står i begrepp att välja förskola/skola. En kommun som kommit en bit på väg när det gäller jämförande information för sina förskolor är Trollhättans Stad på www.trollhattan.se

Det finns däremot ingen presentation av omsorgens enheter i kommunen. Det kan tyckas vara lika viktigt för brukare och anhöriga inom denna verksamhet att kunna få information om de enheter som tillhandahåller tjänster inom t.ex. äldreboende.

Trots att mycket information om en kommuns verksamheter finns på dess hemsida, finns det behov av att personligen via telefon eller vid direkta möten ge råd och hjälpa kommuninvånarna. Erfarenhet och undersökningar har visat att många frågor skulle kunna besvaras och hjälp skulle kunna ges direkt av en gemensam servicefunktion istället för att medborgaren ska behöva söka upp rätt förvaltning och den tjänsteman som är ansvarig för området.

I Karlshamn anges på kommunens hemsida att Rådhusets reception rubriceras som medborgarkontor. Utvärderarna har däremot inte kunnat finna någon direktservice annat än hänvisningar och telefonistöd i denna reception. Man har inte heller öppet utöver kontorstid. Det finns kommuner som har skapat medborgarkontor eller andra funktioner som kan ge stöd och hjälp med frågor, förmedling av blanketter, språkstöd, praktisk rådgivning, ansökningar till bygglov, förskola, m.m. Några sådana kommuner är Botkyrka, Trollhättan och Uddevalla. Bromma stadsdel i Stockholm har skapat ett virtuellt medborgarkontor där man samlat 24-timmarservice, webbsvar, växel som en intressant stödfunktion kallat "Kontaktcenter".

Valfrihet

Kommunens grundskolor tar emot elever framförallt genom närhetsprincipen. Det finns dock stora möjligheter att gå på en annan skola än den som ligger inom det naturliga upptagningsområdet. Kommunens högstadieskolor ligger geografiskt utspridda i olika tätorter vilket försvårar byte mellan skolor. Detta hinder har kommunen försökt avhjälpa genom att betala skolskjuts för de elever som vill gå på en annan skola. Ett skäl till att söka en annan skola kan vara att de tre olika grundskolorna som finns har olika profiler.

Karlshamn har idag samverkansavtal kring gymnasiesamverkan på olika nivåer med kommunerna Olofström, Sölvesborg, Bromölla, Ronneby, Karlskrona, Tingsryd och Växjö samt även med "sydostsamverkan" (Kalmarunds gymnasieförbund samt Emaboda, Nybro, Lessebo och Oskarshamn).

Service deklarationer

Det finns inom de olika verksamheterna i Karlshamn exempel på beskrivningar av specifika nivåer som ska uppnås på några av kommunens tjänster. Sättet att hantera dessa beskrivningar som ytterst tjänar till att beskriva den tjänstenivå som man vill leverera till brukaren, varierar stort mellan olika verksamheter. Från att inte finnas alls till mycket detaljerade beskrivningar med ett tydligt brukarfokus. Det kan gälla maximal handläggningstid för bygglovshantering inom Plan- och byggverksamheten (beskrivs i budgetmål) och serviceinsatsernas omfattning i de interna riktlinjer som finns

för äldreomsorgen. Barnomsorgen beskriver på ett mycket tydligt sätt sina serviceinsatser på hemsidan och i en broschyr.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att på ett kommundemensamt sätt utforma servicebeskrivningar som en del i kommunens styr- och uppföljningskedja. Fokus ska då vara att utifrån brukarens behov och önskemål beskriva den servicenivå som kommunen beslutat om och har möjlighet att leverera. Ett första steg i att få nöjda kunder/brukare brukar vara att lägga förväntansnivån hos dessa på rätt nivå. Det finns många exempel på kommuner som tagit fram servicegarantier, kvalitetsdeklarationer, etc. för alla sina verksamheter. Exempel att lära från finns hos stadsdelar i Stockholm (t.ex. Skarpnäck, Bromma), Bromma, Lomma, Uddevalla och Umeå.

Synpunkts-/klagomålshantering

På kommunens hemsida finns en möjlighet att skicka e-post till kommunen under rubriken ”Tyck till”. Denna e-post hanteras och registreras som inkommande post. Förutom detta finns inga kommunövergripande rutiner kring hur dessa ”synpunkter” ska hanteras. Det tycks som att omsorgsförvaltningen är den förvaltning som har det tydligaste systemet och rutinerna som beskriver hur inkomna synpunkterna ska hanteras. På övriga förvaltningar kunde inte utvärderarna finna rutiner för hur synpunkterna ska hanteras.

Det finns stora möjligheter att lägga en viktig grund till förbättringsarbete genom att garantera svar på synpunkter och att sammanställa de synpunkter som kommer in. Sammanställningar över synpunkter skulle kunna kategoriseras och rapporteras till nämnd. Ett enhetligt system i hela kommunen skapar även möjlighet till jämförande över verksamhetsgränser. Det ska inte ha någon betydelse om en synpunkt framförts via brev, e-post eller telefon.

Kommuner som skapat och använder övergripande system för synpunkts- och klagomålshantering för lärande och utveckling är t.ex. Kungsbacka, Lomma, Uddevalla och Östersund.

Brukarundersökningar

Karlshamns olika verksamheter genomför ett stort antal olika brukarundersökningar. Bland annat görs ett flertal olika enkätundersökningar. De flesta genomförs även återkommande, så att det går att läsa ut förändringar och trender. Några exempel på brukarenkäter är:

Enkät till nyinflyttade varje år

Nöjdhetsundersökningar med skolelever i åk 5 och 9 vart tredje år

Nöjdhetsundersökningar inom gymnasieskolans åk 1 och 3 varje år

Undersökningar vart annat år inom omsorgerna

Dessutom görs många andra former av utvärderingar tillsammans med brukarna. Det handlar då om t.ex. dialoger med kompetensråd inom vuxenutbildningen, styrelse inom gymnasieskolan med elevmajoritet och föräldraföreningar. Ett mycket intressant utvärderingsarbete som pågått sedan 1998 är de Kvalitetsbarometerundersökningar som görs inom äldreomsorgen vart annat år tillsammans med Ronneby och Olofström.

När det gäller brukarundersökningar kan Karlshamn sägas vara en förebild för andra kommuner. Det finns ett förbättringsområde avseende spridning och information av resultatet från dessa undersökningar som nämnts tidigare i denna rapport.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

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

På detta område får Karlshamn 57,5 poäng, vilket är lite under det snitt på 65 poäng som gäller för alla utvärderingar som gjorts. Inom detta område finns möjlighet till förbättringar bl.a. när det gäller styr och uppföljningssystem.

Karlshamns styrsystem

På övergripande nivå i kommunens mål och budgetdokument, ramas Karlshamns styrdokument in av en ”verksamhetsidé” som beskriver vilka som är kommunens ”kunder” och vilka tjänster dessa kunder ska få av kommunen. Överst i styrkedjan kommer sedan kommunens vision för 2014, där det eftersträvansvärda utvecklings-tillståndet för kommunen beskrivs. De ”prioriterade verksamheterna” utifrån verksamhetsidé och vision beskrivs sedan. (Här kan en fråga ställas kring om ”trygghet”, ”invånare i behov av särskilt stöd” och ”bra infrastruktur” i språklig mening är att karakterisera som ”verksamheter”). Därefter presenteras ett antal kommungemensamma mål för mandatperioden, under var och en av de prioriterade verksamheterna. Det kommunövergripande innehållet i mål- och budgetdokumentet avslutas med en handlingsplan kring 11 mer eller mindre tvärsektoriella områden, samt en driftsbudget per nämnd.

Efter denna kommunövergripande del i mål- och budgetdokumentet anges mål för kommunens olika nämnder. Dessa mål är varierande till antalet. Inom nämnd för Barn, ungdom och skola - (skola, musikskola, fritidsgårdar, barnomsorg, grundsärskola, grundskola, gymnasiesärskola) finns tre övergripande mål och fyra ”verksamhetsmål”, de senare ett sätt att försöka förtydliga de övergripande målen.

Omsorgsnämnden har nio övergripande mål, 25 mål riktade till omsorgsförvaltningen. Därefter följer ett 80-tal mål riktade till omsorgsnämndens specifika verksamheter.

Inom teknik- och fritidsnämnd har varje underverksamhet 4-10 övergripande verksamhetsmål. Det finns dessutom 11 olika verksamheter vilket innebär att i denna nämnd finns runt 80 mål.

Målens karaktär varierar från klart mätbara (andelen studieavbrott inom gymnasieskolan ska minska, kostnaderna för offentlig belysning ska minskas, osv.), till mål av inriktningskaraktär, t.ex.: ”Nämnden ska ha god kunskap och insikt om nämndens politikerområden ...”, ”Förskoleverksamheten ska förbättras och präglas av god omsorg och tillgänglighet”. De mål som anges är framförallt inriktnings- och aktivitetsmål. Resultat- eller kvalitetsmål är sällsynta på denna nivå i styrkedjan. För varje nämnd finns dessutom ett antal direktiv, som är utformade som uppdrag som ska genomföras.

Strukturen för hur respektive nämnd bygger upp och beskriver sina mål varierar mycket, vilket kan leda till svårigheter för läsaren att förstå helheten. Det är i vissa fall inte heller tydligt hur respektive nämnd bryter ner de övergripande målen till nämnds-nivån. Det är i vissa fall svårt att se nämndens roll i den helhet som beskrivs via vision och kommunövergripande mål.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att förenkla, förtydliga och mer enhetligt utforma kommunens mål och budgetdokument. Antalet mål för olika nämnder/verksamheter skulle kunna göras mer likvärdigt. Det kan även vara viktigt att förtydliga den ”röda tråden” mellan övergripande nivå och nämndens ansvarsområden. Idag är det svårt att i mål och budgetdokumentet se hur de olika delarna i kommunen bidrar till helheten.

Ett annat utvecklingsområde skulle kunna vara att öka möjligheten till att följa upp målen via indikatorer och nyckeltal. De nyckeltal som används i mål- och budgetdokumentet är fristående eller oklart kopplade till de mål som finns beskrivna. Dock har nyckeltalen som används angivna nivåer för kommande budgetår. En styrka skulle vara om de olika målen som finns kunde konkretiseras och följas upp av ett antal olika indikatorer/nyckeltal avseende ekonomi, volym och kvalitet. Detta skulle ”skärpa” budget- och målformuleringsarbetet. Det skulle kunna få till följd att det skapas bättre bryggor mellan ekonomi och verksamhet i planering och uppföljning. Idag är det svårt att i mål och budgetdokumentet för Karlshamns kommun se vad förändringar i den ekonomiska budgeten skulle få för konsekvenser avseende mål för verksamheten.

Många kommuner arbetar idag med att stärka och förtydliga kopplingen mellan verksamhet och ekonomi i sina budgetar och mål. Några av de kommuner som kommit en bit på väg i detta arbete är Botkyrka, Uddevalla och Östersund.

Uppföljning

En övergripande uppföljning av ekonomisk budget i kommunen sker 10 gånger om året. Inför kommunfullmäktige görs avstämning två gånger per år; delårsbokslut och bokslut. Enligt uppgift stäms både budget och utförd verksamhet av vid de återkommande uppföljningarna. Utvärderarna har dock inte kunnat hitta skriftliga uppföljningar i förhållande till de mål som är antagna för året. I den löpande uppföljningen anges personal- och ekonomimått, i delårsbokslutet finns ingen tydlig avstämning av verksamhetsmål.

Kommunens årsbokslut är tydligt avseende ekonomisk uppföljning. När det däremot gäller avstämning av de övergripande mål och verksamhetsmål som finns i Mål och budget, så görs detta i de flesta fall i mycket svepande formuleringar, eller inte alls. Uppföljningen av de kommunövergripande målen sammanfattas i princip i en mening där det konstaterats ”att verksamheten bedrivs i linje med vad som krävs för att kommungemensamma mål för mandatperioden ska uppnås”. Nämnderna fokuserar i sina redovisningar i huvudsak på att beskriva genomförda aktiviteter. Det är inte helt lätt att se om dessa beskrivningar utgår från de antagna målen. Resultat redovisas till viss del genom de verksamhetsmått som beskriver faktisk uppnådd nivå i förhållande till en förväntad nivå för budgetåret avseende vissa aspekter på verksamheten.

Ett jämförande arbete sker i kommunen i samband med budget- och bokslutsdialog. Man jämför enligt uppgift vid dessa tillfällen nyckeltal med jämförbara kommuner, dels i Blekinge, dels på andra håll i Sverige. Detta arbete är viktigt för att kunna bedöma effektivitet och tjänsters kvalitet. Delar av dessa jämförelser skulle kunna synliggöras i årsredovisningen.

Att årsredovisningen inte är en spegling och en avstämning av mål- och budgetdokumentet kan bero på de oklarheter i det senare dokumentet som kommenterats ovan. För att öka möjligheten till övergripande strategisk planering och för att öppna upp för diskussioner kring effektivitet finns här ett utvecklingsområde för Karlshamn.

Roller

Fördelning av ansvar kring politikernas roll att besluta vad som ska göras och tjänstemännens ansvar kring hur detta ska göras är i Karlshamn inte helt tydligt. Delvis kan det bero på att mål i kommunens styrdokument i vissa fall är otydliga, vilket öppnar upp för olika tolkningar av vad som ska göras. Det verkar även kunna bero på enskilda personfrågor både på politiker- och tjänstemannansidan. Sammantaget säger flera vid intervjuerna att detta inte är något stort problem, eftersom samtalsklimatet fungerar väl.

Det finns några olika forum för strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Ett viktigt sådant forum är ”koncerträffarna” som genomförs omkring 3 ggr/år. Här träffas KS-, KF-, nämnds- och styrelsepresidier, samt förvaltnings- och bolagschefer för att diskutera kommunövergripande mål och strategier. Även i samband med ram-, budget- och bokslutsberedning förs viktiga strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän.

På nämnds-nivå möter politikerna verksamheten på lite olika sätt. Gymnasienämnden möter gymnasiets olika programråd där även eleverna ingår. Man besöker även olika gymnasieklasser. Nämnden för barn, ungdom och skola förlägger sina möten ute på olika enheter.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?

- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Allmänt

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

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

Område 4 är ett område som i förhållande till andra områden är starkt i Karlshamn. Man uppnår här 57,5 p. Detta är dock lite lägre snittet på de kommuner som utvärderats. Detta låg i början av år 2006 på 65 %.

Delegation

Det finns en hög grad av delegation till kommunens resultatenheter när det gäller ansvar för att hantera resurser inom budgetramen och genomföra anställningar. På grund av underskott inom vissa nämnders verksamheter, har budget på enhetsnivå nollställts och lyfts upp till nämnds nivå. Reglering har sedan skett mellan nämnder utifrån att sträva efter balans i bokslut. Fr.o.m. i år, då budgetsituationen varit positivare har en del av överskott som genererats för nämnden för Barn, ungdom och skola under 2005, kunnat föras över till innevarande budgetår. Samtidigt har omsorgsnämnden fått bära med sig en del av underskott till nästa år. På enhetsnivå nollställs fortfarande budget. Detta kan ha en kostnadsdrivande effekt, då enheten inte behöver eller kan ta fullt ansvar för över- eller underskott.

Samarbete över gränser

I Karlshamn finns en tydlig kultur i att söka samarbete över verksamhetsgränser. Organisationsstrukturen som bygger på stora förvaltningar med många verksamheter inom respektive förvaltnings ansvarsområde, har underlättat för olika verksamheter att hitta gemensamma lösningar för vissa tjänster. Exempel på internt samarbete är samverkansprojekt mellan IFO och skolan kring barn i behov av särskilt stöd, samarbete mellan fritidsledare och fältassistenter, samt arbetsmarknadsprojektet "Pilen" (elektronikåtervinning, textilverkstad, byggande av lastpallar, förpackning åt Ikea, m.m.) där arbetsmarknadsenheten på samhällsbyggnadsförvaltningen samarbetar med omsorgsförvaltningens individ och familjeomsorg.

Flera andra samarbetsprojekt inbegriper även externa aktörer. Nedan nämns några av dessa projekt.

- IT-chefer i Blekinge har skapat gemensamt nät mellan länsstyrelse, landsting och kommuner. Ett exempel är att telefonväxlar är gemensamt upphandlade.
- Äldreomsorgen samarbetar med landstinget – kontinuerliga träffar i projektet "Sigrid". Syfte – kvalitetssäkrar vårdkedjan.

- Inom ramen för öppenvårdsprojektet ”Fridhem” sker samarbete med polisen
- Vuxenutbildningen samverkar i ett kompetensråd med näringslivet kring utformande av kurser.
- Samverkan med Ronneby och Olofströms kommuner kring psykiatriskt funktionshandikappade
- Rådhuscaféet drivs i samarbete mellan omsorgen, arbetsförmedlingen och försäkringskassan.

Utöver dessa samarbetsformer och projekt finns ett antal tvärsektoriella program som riktar sig till alla verksamheter. Det handlar då bl.a. om Agenda 21, samt drogpolitiskt, folkhälsopolitiskt, kulturpolitiskt handlingsprogram.

Det finns ett möjligt utvecklingsområde när det gäller de olika samarbetsformerna. Först när det gäller de tvärsektoriella program som kommunen tagit fram eller håller på att ta fram, finns ett värde om de är beskrivna på samma sätt avseende mål, hur och när dessa ska följas upp, vilka resurser som antas åtgå för att förverkliga arbetet, vem som ansvarar för vad i programmet, m.m. Idag ser utformningen mycket olika ut och möjligheten till att följa upp programmet mål varierar också mycket. Det finns också ett värde i att beskriva hur dessa program förhåller sig till inriktningar, mål och budget som anges i kommunens huvudsakliga styrkedja – mål och budget, samt årsredovisning.

Det andra utvecklingsområdet skulle kunna vara att mer enhetligt beskriva olika former av projekt. Idag finns många projekt beskrivna på olika sätt, från schematiska till beskrivningar med hög detaljeringsnivå avseende uppföljningsbara mål, budget och ansvar. De senare är oftast projekt som har någon extern finansiär som t.ex. någon av EU:s strukturfonder. Viktigt att tänka på är att samarbete och alla projekt kostar, åtminstone i form av nedlagd arbetstid bland de som medverkar i projekten. Många diffust beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande och uppnådda mål kan vara svåra att beskriva. Det kan finnas ett värde i att försöka hitta en enhetlig mall för hur större projekt ska beskrivas. Det finns kommuner som har tagit fram sådana mallar. Bromma stadsdel, Umeå och Kungälv är några av dessa kommuner.

Ledning i förvaltningarna

I den typ av organisation som Karlshamns kommun har, där stora förvaltningar ansvarar för många verksamheter, kan det finnas en fara med att organisationen blir hierarkisk med många nivåer mellan enhet och förvaltningsledning. Detta kräver en tydlig struktur med ledningsgruppsmöten på olika nivåer, där transparens och delaktighet åt båda håll i organisationen fungerar väl. Intrycket är att ledningsstrukturen fungerar på detta sätt i Karlshamns förvaltningar, trots att förvaltningsledningen inte är så synlig på enhetsnivå.

Ett utvecklingsområde inom ”ledarskap” skulle kunna nämnas. Förväntningar i ledarskap/chefskap skulle tydligare kunna knytas till den enskilda chefstjänsten. Ett sådant arbetsplatsknutet ”kontrakt” skulle kunna vara en grund för utvärdering av cheffrollen via medarbetarsamtal eller medarbetarenkäter. Det skulle också kunna vara ett sätt att konkretisera kommunens ledarskapspolicy.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Allmänt

Resultatet för detta område hamnar i Karlshamn på 51 p. Jämfört med de andra områdena i Kommunkompassen är detta resultat inte så högt för Karlshamn, men jämfört med medel för de alla utvärderingar som hittills gjorts, hävdar sig resultatet bra. Medelpoäng ligger på 49,5.

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 produktivitet och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitets- och effektivitetsperspektiv. Ett första steg när det gäller detta är att hitta metoder för att mäta verksamhet avseende volym, kvalitet, m.m.

Ekonomisk rapportering

Rapporteringen från kommunens olika resultatenheter följer det överordnade rapporteringssystemet till nämnd och till KS. Varje månad sker en muntlig dragning för respektive nämnd. Denna dragning berör framförallt ekonomi och utgör en sammanfattning för de olika enheternas ekonomiska situation. Respektive resultatenhetschef har via ekonomisystemet tillgång till den aktuella ekonomiska situationen. Man kan även få hjälp av förvaltningsekonomer. Fokus på den löpande budgetuppföljningen är ekonomisk. Intrycket är att under de senare åren har uppföljning av den ekonomiska situationen blivit mycket mer strikt och noggrann. Budgetbalansen totalt sett, men även på enhetsnivå har blivit mycket bättre, jämfört med hur det såg ut för några år sedan. Bland annat har den ekonomiska avvikelserapporteringen blivit mer systematisk till nämnd och snabba åtgärder har satts in vid obalans.

Rapportering av verksamhet

Utvärderarna har i dokumentationen haft svårt att se hur verksamheten mäts och följs upp under budgetåret. Eftersom verksamhetsplanerna tar upp väldigt få specifikt mätbara mål som kan kontrolleras under budgetåret, blir uppföljningen av verksamhet fokuserad på beskrivningar av genomförda aktiviteter, samt på de nyckeltal som hanteras i organisationen. Många av dessa nyckeltal är baserade på årsbasis och därför svåra att följa med högre upplösning, t.ex. månadsvis. Enligt uppgift sker muntliga beskrivningar av speciella händelser och av avvikelser i förhållande till verksamhet, till nämnden i samband med den ekonomiska rapporteringen.

Ett utvecklingsområde för Karlshamn skulle kunna vara att liksom på övergripande nivå arbeta mer med mätbara mål och bygga denna kedja av mätbarhet avseende verksamhet längre ner i organisationen. I detta avseende finns flera projekt inom Sveriges Kommuner och Landsting som skulle kunna inspirera. Projekt "Mål och riktlinjer med verksamheten" har syftet att stödja arbetet med att förenkla och förtydliga verksamhetsstyrningen och dess koppling till den kommunövergripande budgetprocessen. 20 kommuner medverkar. Projektet "brukartid" har som mål att utifrån mätningar av arbetstidens innehåll och kvalitet på tjänsterna hitta vägar till effektivitetsutveckling. I detta projekt samarbetar 10 kommuner och tittar på ett stort antal olika verksamheter, allt ifrån skola till teknisk service inom fritidssektorn. Båda projekt presenteras på www.skl.se under "Kvalitetsprojektet".

Avrapportering av projekt

Under beskrivningen av område 4 i Kommunkompassen berördes hur Karlshamn beskriver tvärsektoriellt arbete och projekt. Då detta inte görs på ett enhetligt och konsekvent sätt, blir följderna att även avrapporteringen av denna typ av samarbete och projekt varierar stort. Utvärderarna har sett exempel på mycket noggranna avrapporteringar, även under pågående projekttid (t.ex. projektet UngVux), men det finns även tvärsektoriella program där utvärderarna inte har kunnat finna någon uppföljning överhuvudtaget. Ett utvecklingsområde kan vara att utifrån en mer enhetlig beskrivning av tvärsektoriella program och projekt avseende mål, kostnader, arbetstid, ansvar, uppföljning, m.m., även systematisera uppföljningen av detta arbete.

Budgetering

Som avslutning på detta område kan några kommentarer nämnas kring budgeteringsarbetet. Karlshamn arbetar med en budgetprocess som i mångt och mycket är standard för svenska kommuner. Budgeteringen utgår till stor del från tidigare års bokslut och bygger på en ram som justeras utifrån ett generellt beräknat skatteunderlag, samt förändringar i löner och andra kostnader. En utveckling som skett i kommunen är att idag synkroniseras all statistik avseende ekonomi och verksamhet inför budgetarbetet centralt. Detta innebär att tolkningsutrymmet minskar och budgetprocessen effektiviseras. Tidigare tog respektive nämnd fram sin egen statistik.

Förbättringar kring budgetprocessen i Karlshamn skulle kunna vara att föra in inslag av kostnadsbudgetering i processen. Det innebär i korthet att budgetering i vissa fall beräknas per levererad tjänst, vilket är en form av produktivitetsmått. Det kan handla om kostnad för utförda tjänster per tid (hemtjänststimme, undervisningstimme, m.m.) eller andra sätt att beräkna kostnader per utförd tjänst. Här kan projekten "Brukartid" och "Mål och riktlinjer för verksamheten" som tidigare nämnts tjäna som förebild. Ett annat spännande projekt är samarbetet mellan kommunerna Luleå, Linköping, Lund, Umeå och Uppsala kring jämförelser med bl.a. nyckeltal för att kunna värdera och kalibrera kostnader för olika tjänster. Ambitionen är att kunna lägga ut ökade produktivitetskrav på verksamheter i budgetarbetet, då kostnader är för höga i förhållande till övriga i nätverket.

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?

- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Inom detta område når Karlshamn 55 poäng, vilket motsvarar medelpoäng bland de kommuner som hittills utvärderats (55,5p).

Kompetensutveckling

Fokus på inventering av kompetensbehov ligger i Karlshamn på förvaltningsnivå. Mycket av kunskapen byggs upp utifrån vad som framkommer på medarbetarsamtal och framförallt av förvaltningsvisa analyser kring framtida behov av kompetens. Kommunens ledningsgrupp där personalchefen tillsammans med bl.a. förvaltningscheferna ingår, har till uppgift att på kommunövergripande nivå identifiera gemensamma behov av kompetensutveckling och om möjligt tillgodose detta behov. Genom att det centrala anslaget är litet, ligger kostnaden i stort sett helt på förvaltningarna när det gäller att genomföra utbildningsinsatser. Kommunövergripande är ett ambitiöst ledarutvecklingsprogram (se nedan) en viktig satsning. Exempel på utbildningsinsatser bland förvaltningarna är möjligheten för grundskolelärare att fortbilda sig i matematikdidaktik (5p) och hemtjänstens möjlighet till utbildning genom statligt stöd (kompetensstegen).

På det individuella planet är kunskapen kring kompetensbehov inte lika tydligt. Det finns inga kommungemensamma system för att upprätta individuella kompetensutvecklingsplaner. Inom omsorgen finns exempel på arbete med kompetensutvecklingsplaner. Personliga karriärplaner används inte generellt, men det finns exempel på sådana. Kommunen samverkar med Sölvesborg kring ett aspirantprogram för utbildning av eventuella framtida chefer.

Individuella löner och belöningar

Möjlighet till individuell lönesättning kan vara ett sätt att stimulera positiv utveckling i organisationen. Karlshamn har antagit en central lönepolicy med lönekriterier som beskriver utifrån vilka premisser lön ska fördelas till den anställde. Dessa kriterier har brutits ner och anpassats inom vissa verksamheter, t.ex. skolan. Intrycket är att systemet för att sätta individuella löner och belöna goda prestationer finns, men det används inte i praktiken. Orsaken till detta anges av flera av de intervjuade vara att det i realiteten inte finns några pengar att fördela utifrån individuella prestationer. Lönesamtalen genomförs inte heller konsekvent i organisationen. En undersökning visade att endast 65 % av de anställda fick individuella lönesamtal.

Ett spännande exempel på hur belöningar inom ramen för lönesystemet kan användas finns i kommunen. Under 2006 fanns en extra lönepott på 800 tkr som skulle belöna gott arbete. Dessa pengar fördelades proportionellt mellan förvaltningarna i förhållande till storleken på lönesumman. Förvaltningarna fungerade sedan som jury. Bland annat erhöll IFO-personal del av dessa medel för goda insatser.

Arbetsmiljöundersökningar

År 2001 genomfördes en kommunövergripande arbetsmiljöenkät i hela kommunen. Denna undersökning har inte genomförts igen. Detta innebär att man inte utifrån ett övergripande och jämförande perspektiv har kunnat se om utvecklingen varit positiv eller negativ enligt de frågor som då ställdes. Kommunövergripande och återkommande arbetsmiljöenkäter som ställer frågor avseende både psykosocial- och fysisk arbetsmiljö har blivit allt vanligare i många kommuner. I samband med sådana övergripande enkäter kan även frågor ställas kring lönesamtal, medarbetarsamtal, inflytande, chefskap, kunskap om mål, jämställdhet, etc. Detta ger möjligheter att utvärdera flera delar av organisationens system, och ge utvecklingskraft till allt ifrån ledning och styrning till det fysiska arbetsmiljöarbetet. Umeå, Trollhättan, Botkyrka och Hylle stadsdel, Malmö stad är några kommuner som genomför återkommande arbetsmiljöundersökningar.

I Karlshamn har man istället valt att fokusera på en enskild förvaltning i det fortsatta arbetsmiljöarbetet, omsorgsförvaltningen. Fokusering på denna förvaltning har sin grund i att de största bristerna i arbetsmiljöarbetet har identifierats till denna förvaltning. Utifrån en arbetsmiljöundersökning som gjorts där, har handlingsprogram tagits fram på enhetsnivå inom enheterna inom omsorgsförvaltningen.

På kommunövergripande nivå har ett åttapunktsprogram upprättats för åtgärder som har till syfte att minska sjukskrivningarna. Detta program för förbättringsåtgärder är antaget i kommunfullmäktige.

Utöver det som angivits ovan sker mycket av arbetsmiljöarbetet i kommunen lokalt på enhetsnivå enligt samverkansavtalet.

Medarbetarsamtalet

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren.

I Karlshamn visar en undersökning som gjorts från fackligt håll, att medarbetarsamtalen inte genomförs för alla arbetstagare. Bristerna var tydligast inom omsorgsförvaltningen. Vid intervjuerna framfördes synpunkter kring att en del av orsaken till detta är det höga antalet underställda per chef inom omsorgsverksamheterna. Trots att det finns en central mall för hur medarbetarsamtalet ska genomföras (SPIVA-modellen), används denna inte av alla chefer. Det har varit svårt för utvärderarna att kunna verifiera och kontrollera om dokumentation som följs upp på nästkommande tillfälle finns för de medarbetarsamtal som genomförs.

Intrycket är att arbetet med medarbetarsamtal i kommunen skulle behöva kvalitets-säkras.

Ledarskap och medarbetarskap

Kommunen har sedan två år tillbaka påbörjat och genomfört ett mycket ambitiöst ledarutvecklingsprogram i fem steg. Detta program som är obligatoriskt, har genomförts för över 100 chefer. De grupper som deltagit har bestått av chefer från olika verksamheter i kommunen. Deltagarna har upplevt programmet mycket positivt. Fleura av grupperna har efter genomgången utbildning fortsatt att träffas i nätverk för ledarskapsutveckling. Dessa nätverk skulle av kommunen kunna stöttas till att bli obligatoriska forum för chefer i kommunen.

Kommunens ledarrådslag som består av kommunens centrala ledningsgrupp, bolagschefer, representanter från enhetschefer, samt personalchef har diskuterat hur man ska gå vidare utifrån den genomförda ledarskapsutbildningen. En idé som nu utvecklas är att genomföra en medarbetarutbildning som ska beröra all "frontpersonal" i kommunen. Detta inbegriper ca 200 personer. Ett fokus på denna utbildning ska vara värderingar och attityder i förhållande till medarbetare och till brukare. Kungälv's kommun är en kommun som genomfört medarbetarutbildning för alla sina anställda. Marks kommun har genomfört utbildningar med bl.a. interaktiv teater som berör just bemötandefrågor. Här kan finnas inspiration och erfarenheter som kan vara nyttiga.

Ett bra exempel på hur en kommun kan belöna ett gott bemötande och en god tillgänglighet i förhållande till brukarna, är den "Guldur" som delas ut varje år till en anställd i Karlhamns kommun som skött sig väl avseende den telefonpraxis som finns i kommunen. Det kan då gälla att ha ett gott bemötande, hänvisningskoppla telefonen, m.m. Pristagaren får diplom och blommor.

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

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 är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Kännetecknande för alla dessa system är att de tar sin utgångspunkt i kommunens övergripande styr- och uppföljningssystem och därmed är tydligt integrerat med kommunens vedertagna och löpande verksamhetssystem. Några kommuner att studera avse-

ende kvalitetssystem är Göteborg (t.ex. Lundby stadsdel), Stockholm (t.ex. Bromma och Skarpnäck stadsdelar), Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Område 7 är det område där Karlshamn når sitt lägsta resultat i jämförelse med övriga utvärderingsområden. Detta mönster är dock vanligt i de flesta kommuner, vilket kan tolkas som att fokus på utvecklingsfrågor ofta inte sker på ett systematiskt sätt. Snittet för de utvärderingar som gjorts är på detta område 41 poäng vilket ligger på samma nivå som Karlshamns poängnivå, 42 poäng.

System för ständiga förbättringar

I Karlshamns mål- och budgetdokument för 2006 anges under rubriken "Kännetecken för kvalitet" tre allmänna inriktningar kring kvalitet i kommunens verksamheter dessa är "Trygghet och öppet sinne", Tillgänglighet och effektivitet", samt "Hållbar utveckling". Det är sedan svårt att följa hur detta på ett systematiskt sätt lyfts in i praktiskt omsättande till handling i kommunens verksamheter.

Bilden av hur man arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor i Karlshamn ger ett spretigt intryck. I Äldre- och handikappomsorgen har man 2004 gjort en analys kring krav och egna behov angående införandet av ett verksamhetsspecifikt kvalitetssystem. Skolan arbetar delvis efter Skolverkets verktyg "BRUK". Det kommunala bolaget "Karlshamn Energi AB" är certifierat enligt ISO 14 001. Övriga bolag har ett uppdrag i respektive ägardirektiv att ett miljöledningssystem ska införas. Det går inte att via årsredovisningarna utläsa hur långt bolagen har kommit med detta arbete. Förutom Karlshamns Energi har Karlshamn Hamn AB den mest utförliga miljöredovisningen i sin årsredovisning.

Som nämns i inledningen av detta kapitel har de kommuner som lyckats skapa ett strategiskt arbete för att hela tiden utvärdera och förbättra kvalitet, integrerat detta med det ordinarie styr- och uppföljningssystemet. Ett kvalitetssystem kan sägas vara motorn till hur man på bästa sätt utför och ständigt förbättrar det som finns angivet i Mål och budgetdokumentet. Systemet ska stödja och utveckla hur organisationen utför sina tjänster. Karlshamn har ett antal pusselbitar som kan vara viktiga delar när kommunen bygger ett helhetsmönster för kvalitetsarbete. En utmaning för kommunen är att skapa en enhetlig bild för hur kommunen ska arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling. Nästa steg blir sedan att skapa engagemang och delaktighet bland de anställda kring detta arbete.

Lärande jämförelser

Tidigare under beskrivningen i kapitel 4 har nämnts den mängd samarbetsprojekt som Karlshamn har med olika externa aktörer. Detta samarbete ger förutom praktiskt samarbete möjlighet till ett lärande och jämförande mellan organisationer som har liknande uppgifter. Det finns dessutom ett stort antal olika nätverk mellan olika yrkesgrupper i regionen, som skapar ett flöde av idéer som kan föras in till kommunens verksamheter. Ekonomichefer, informationsansvariga, ledningsgrupper, m.m. ingår i sådana nätverk.

Ett viktigt sätt att utvärdera tjänsters kvalitet får man om man kan jämföra dessa med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten. Det finns flera sådana jämförelser i Karlshamn.

- Blekinge väst (Olofström, Sölvesborg, Karlshamn) har gjort mycket djuplodande jämförelser i samband med diskussioner kring gemensam räddningstjänst, gymnasieförbund och miljöförbund.
- Skolan jämför sig med andra genom nationella prov och betyg.
- Förskolans jämförs med andra genom bl.a. mått på antal placerade barn.
- handikappomsorgen jämför sig med andra kommuner som har haft vårdhem inom sina gränser.
- Kvalitetsbarometern är jämförelser inom äldreomsorg mellan ett stort antal kommuner (se tidigare)

De flesta av dessa jämförelser hanteras på nämnds- och förvaltningsnivå och sätts sällan in i ett kommunövergripande sammanhang. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att låta jämförelser kopplade till olika mått bli ett mer löpande arbete, som en del i kommunens löpande styr- och uppföljningsprocesser. Exempel på hur detta kan gå till kan hämtas från de olika jämförande kvalitetsnätverk som arbetar med stöd av Sveriges kommuner och Landsting. Information kan fås på www.skl.se under ”kvalitetsprojektet”.

Kreativitet och nya idéer

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

I Karlshamn har utvärderarna hittat några exempel på hur man kan uppmärksamma ett gott arbete och stimulera till kvalitetshöjningar. Det sker genom utmärkelsen ”Gulduren” som växeln delar ut. Även den extra tilldelning som har gjorts via lönesystemet till nattpatrullen är ett gott exempel på kvalitetsstimulerande belöning (beskrivs under Område 6 ovan). Det finns flera kommuner som infört olika system för att uppmärksamma och belöna goda insatser. I Umeå finns en kommunövergripande kvalitetsutmärkelse som delas ut varje år. Liknande utmärkelser finns i Stockholms och Göteborgs Stad. Kvalitetsutmärkelser finns även i Östersund inom vård/omsorg och utbildning. I Trollhättan har man delat ut en kvalitetstårta varje månad till en enhet som utfört goda insatser.

Kommunens möjlighet till individuell lönesättning innehåller möjlighet att ge ersättning för goda insatser, även om detta system inte tycks fungera fullt ut på grund av bl.a. begränsade medel (se område 6 ovan).

Utvärderarna har hittat få exempel på hur Karlshamn arbetar med att sprida information och goda idéer mellan enheter och verksamheter i organisationen. Detta kan göras genom jobbrotation, kompetensbanker, kompetensmässor, m.m. Ett spännande exempel på det senare är ”Det goda exemplets mässa” och ”Det hälsosamma arbetets mässa” som genomförts i Kungälv. Dessa mässor är interna och genomförs för att visa upp goda exempel för andra i organisationen.

Kvalitetssäkra och systematisera

En viktig grund i vedertaget kvalitetsarbete är att säkra information kring rutiner som beskriver hur saker ska göras och göra viktiga dokument tillgängliga för de som behöver dem. Intranät är ett viktigt redskap för att skapa ett system där dokument finns

tillgängliga för alla, på ett ställe, i en alltid uppdaterad version. Karlshamn har börjat strukturera upp ett Intranätsystem för att göra information och dokument tillgängliga för alla anställda. Här finns möjligheter till ytterligare utveckling. Intranät har idag struktur av listor med meddelanden eller dokument. Dessutom är strukturen väldigt olika i olika förvaltningar. Lite förvirrande är det att det finns två olika intranät, ett för skolan och ett för övriga områden. Detta skapar en bild av en konstlad uppdelad i organisationen.

Karlshamn har för att effektivisera det interna arbetet infört självservice för sjukfrånvaro, semester, ledighet, m.m., för alla verksamheter utom de inom omsorgsförvaltningen. Detta har sparat in mycket administrativt arbete. En annan sådan effektivisering är elektronisk fakturahantering.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

Detta sista område är ett starkt område i Karlshamns kommun. Man når här 65 poäng vilket är det område som har högst resultat. Detta område ligger dock generellt högt bland svenska kommuner och bland de utvärderade kommunerna är medelvärdet så högt som 73 poäng.

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 och tillväxt.

Förenings- och kulturliv

Karlshamn är en föreningsstätt kommun. Det finns ca 400 registrerade föreningar i kommunen. Kommunen kan stödja dessa med dels ett drifts- och lokalbidrag, dels ett investeringsstöd som kan ges för renovering och utbyggnad av lokaler. En annan stödform som prövats är att t.ex. en fotbollsförening själv sköter städning och lagar planen efter match, vilket innebär lägre lokalhyra. Ett exempel på stöd till icke organiserad fritidsverksamhet är bygget av den spontanidrottsplats med plats för t.ex. skateboard, boule.

Vid utvärderingstillfället i maj 2006 höll kommunen just på att arbeta fram ett kulturpolitiskt program. Detta program ska vara en riktningvisare för kommunens engagemang och för de bidrag som fördelas. Kommunen delar ut ett årligt teaterstipendium och det har även hänt att kommunen delar ut andra stipendier vid speciella tillfällen för att uppmuntra utveckling av kulturlivet. Karlshamn är även ansvarig för det nationellt kända kulturpriset "Alice Tegnerpriset". Det finns flera kända festivaler och kulturevenemang i Karlshamn. Det mest omfattande evenemanget är "Östersjöfestivalen" som äger rum varje sommar. Även "Kulturnatten" och "Lilla Kulturnatten" är uppskattade kulturevenemang.

Kommunen träffar både kulturföreningar och andra föreningar flera gånger per år.

Näringsliv

Karlshamns kommun har en tydlig dialog med näringslivet och prioriterar tydligt stöd på olika sätt till den lokala näringslivsutvecklingen.

En viktig kontaktyta med näringslivet är via den näringspolitiska gruppen som består av KS-politiker. Här medverkar även kommundirektören och näringslivssekreteraren. Detta utskott träffas en gång i månaden. Som samtalspart och bollplank till denna grupp finns "näringslivsrådet". Här sitter kommunföreträdare tillsammans med representanter från företag, organisationer och föreningar. Detta råd träffas 1 ggr/kvartal. Till näringslivsrådet finns knutet en referensgrupp från olika branscher och vid behov utnyttjas viktiga nyckelpersoner inom det kommunala området av rådet.

Andra viktiga träffytter med det lokala näringslivet är via projektet LUKA (Lokal Landsbygdsutveckling i Karlshamn). Kommunen arrangerar återkommande frukostmöten där politiker och allmänheten, företag träffas (1 ggr/månad). Man bjuder även företagen på "näringslivslunch" (1 ggr/år). Det finns dessutom en utvecklingsgrupp där kommunen samverkar med företrädare för handeln (träffas 1 ggr/månad). Vid ett tillfälle per år arrangeras tillsammans med Sparbanken i Karlshamn en inspirationskväll för alla företagare i kommunen.

Det finns några viktiga och spännande utvecklingsprojekt som kan ha stor betydelse för näringslivsutvecklingen i Karlshamn:

NetPort är en ideell förening som administrerar samarbete mellan näringsliv, Karlshamns kommun och Blekinge Tekniska högskola. Fokus ligger på nya medier, upplevelser och intelligent logistik. Ett viktigt mål är utveckling av befintliga företag och nyetablering av företag inom dessa sektorer.

Baltic Logistic Center – ett stort EU-finansierat projekt där målet är att skapa ett centrum för logistik, distribution, trading och återvinning etc., i anslutning till Karlshamns hamn.

Halda Utvecklingscentrum – ett centrum för små och medelstora företag, som utbildar, utvecklar eller tillverkar inom i första hand teknikområdena finmekanik, elektronik, datorteknik och programvaruteknik.

Internationella kontakter

Karlshamn har ett antal vänorter; Sopot i Polen, Heinola i Finland, Stade i Tyskland, samt Rönne i Danmark. Utbytet med dessa orter sker mer eller mindre aktivt. Möten är oftast av vänskaplig art. Många gånger sker utbyte inom skola och kultur. Det finns idag diskussioner kring en ny strategi för att förändra inriktningen när det gäller vänortsbesök. Den nya inriktningen skulle då vara ett mer operativt samarbete, där utbytet ger utvecklingskraft till kommunerna. Vid utvärderingstillfället höll kommunen på att ta fram en ny internationell strategi. Detta ligger i linje med vad utvärderarna anser vara viktigt. Dagens globaliseringstrend måste utnyttjas även av den offentliga sektorn och Sveriges kommuner måste söka sig nya aktiva samarbetspartners utanför landets gränser. Det handlar då dels om näringslivsutveckling, men det kan även innebära samarbete som utvecklar kommunens egen organisation kring demokratifrågor, service, IT, m.m.

Många internationella kontaktlänkar för kommunen går via det Östersjösamarbete som finns kring handel, infrastruktur, etc. Här är bland annat Baltic Logistic Center en viktig länk i arbetet. Det finns även samarbete med Kina kring logistik och handel.

Det är inom området internationella kontakter, som Karlshamn har en utvecklingspotential. Det internationella samarbetet kan utvecklas med fokus på enskilda kommuner, regioner och organisationer utomlands. Som tidigare nämnts finns ett förslag till en ny internationell strategi som pekar på flera möjliga utvecklingsområden.

4 Kommunkoncernen

De kommunala bolagen

Det finns i Karlshamn 6 aktiva kommunägda aktiebolag.



(Karlshamns kommunala aktiebolag)

Stadsvapnet i Karlshamn AB

Stadsvapnet är moderbolag för alla övriga kommunala bolag och samordnar därmed deras verksamhet.

I ägardirektivet för bolaget står: "Stadsvapnet ska samordna ägaransvaret för de av Stadsvapnet ägda aktiebolagen i syfte att uppnå ett optimalt resursutnyttjande samt bidra till utvecklingen på det näringspolitiska området inom Karlshamns kommun."

Förvaltnings AB Östra Piren

Östra Piren är ett område i centrala Karlshamn där kommunen samverkar med näringsliv och Blekinge Tekniska Högskola kring att skapa en kreativ miljö för högskolestudenter och företag inom ramen för projektet NetPort.

I ägardirektivet för bolaget står: "Östra Piren ägs i syfte att vara ett instrument för tillväxt. Genom att tillgodose behovet av lokaler för kultur, utbildning och näringsliv ska bidra till att Karlshamns kommun blir en kommun med ett mångfasetterat och diversifierat näringsliv."

Industrifastighets AB Munkahus

I ägardirektivet för bolaget står: "Munkahusbolaget ägs i syfte att vara ett instrument för tillväxt (företagsetableringar). Genom att tillgodose behovet av lokaler för olika

typer av näringslivsverksamhet ska bolaget bidra till att Karlshamns kommun blir en kommun med ett mångfasetterat och diversifierat näringsliv.”

Karlshamn Energi AB

I ägardirektivet står: ”Karlshamns Energi AB med dotterbolag ska som lokalt energiföretag tillgodose kundernas behov av konkurrenskraftiga och miljövänliga energilösningar.”

Karlshamns Hamn AB

I ägardirektivet står: ”Hamnbolaget ska bedriva och utveckla en rationell och kostnadseffektiv hamn- och stuveriverksamhet väl anpassad till kraven på säkra och snabba transporter. Härigenom ska hamnbolaget möjliggöra att Karlshamns kommun erhåller skälig avkastning på insatt kapital samt bidra till att Karlshamns kommun blir en attraktiv plats för etablering och utveckling av näringslivsverksamhet inom transport- och logistiksektorn.”

Karlshamnsbostäder AB

I ägardirektivet står: ”Bostadsbolaget ägs i syfte att dels utveckla kommunen som en attraktiv och efterfrågad bostadsort genom att erbjuda ett pris- och kvalitetsvarierat utbud av bostäder, dels tillgodose behovet av bostäder för grupper med särskilda behov som äldre, funktionshindrade och personer med sociala problem”.

Kommunens viljeinriktning angående de kommunala bolagen

Kommunstyrelsen i Karlshamn antog i februari 2005 en ny ägarpolicy för de kommunala bolagen. Den nya ägarpolicyen visar på en tydlig ambition att bolagen ska vara en del av den kommunala verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv. Man hänvisar i dokumentet till kommuninvånarnas nytta utifrån att bolagsformen för vissa kommunala verksamheter är en ägandeform som finns för att ” öka effektiviteten i verksamheten”. Detta medborgarperspektiv på bolagens verksamheter kan ge en tyngd och motivation till de kommunala bolagens roll och uppdrag. En fråga som kan ställas kring effektivitet och medborgarnytta, är om inte dessa krav även gäller för övrig kommunal verksamhet.

Det anges tydligt i ägarpolicyen att bolagen ska ingå i den kommungemensamma styrprocessen och att de kommungemensamma målen som finns i ”tillämpliga delar” ska gälla de kommunala bolagen. Det gäller mål både avseende ekonomi och verksamhet. Vidare anges att bolagen ska omfattas av de reglementen, policyer m.m. som gäller för kommunala förvaltningar.

I ägarpolicyen hänvisas mycket tydligt till att bolagen står under Kommunfullmäktiges ledning. Detta sker organisatoriskt genom att KS har uppsiktsansvar för de kommunala bolagen och ska följa deras verksamhet utifrån ägarpolicy, bolagsordning, ägardirektiv, samt enskilda avtal mellan bolag och kommun.

Stadsvapnet i Karlshamn AB och dess styrelse ska följa kommunfullmäktiges eller via delegation kommunstyrelsens direktiv och uppdrag. De övriga bolagen knyts via sina respektive ägardirektiv till Stadsvapnet som samordnare och uppdragsgivare för deras verksamhet. Stadsvapnet är alltså länken som ska föra över och följa upp de kommunala målen, riktlinjer policyer, m.m. som ska gälla även bolagen.

Samtidigt som kommunfullmäktige antog ägarpolicy antogs nya enskilda ägardirektiv till de olika bolagen. Här regleras formellt förhållandet mellan bolag och kommun utifrån, styrning, insyn, ledning, redovisning, m.m. De olika ägardirektiven som finns är till förväxling lika i innehåll och det går inte att hitta några direktiv som är riktade till specifika delar i det uppdrag bolagen har. Ett undantag är det direktiv som riktar sig till Karlshamns Hamn AB.

Det tydligaste tecknet på ett ökat samspel mellan delarna i hela kommunkoncernen är de ”koncerträffar” som genomförs 3 ggr/år. Vid dessa träffas KS-, KF-, nämnds- och styrelsepresidier, samt förvaltnings- och bolagschefer för att diskutera kommunövergripande mål och strategier.

Styrdokument

De viktigaste styrdokumenterna i alla kommuner är budget med verksamhetsplan, samt uppföljning av dessa dokument – bokslut och årsredovisning. Detta gäller givetvis även i Karlshamn. Bolagens koppling till mål och budgetdokumentet regleras tydligt i ägarpolicy. Det är kommunens övergripande mål som i ”tillämpliga delar” ska gälla för bolagen. Hur dessa övergripande mål är uppställda och formulerade anges under beskrivningen av område 3 ovan. Framförallt när det gäller tre av målen för de prioriterade utvecklingsområdena finns direkta länkar till några av de kommunala bolagen. Det gäller ”Kompetensutvecklingsprojektet Netport”, ”Logistik Stilleryd – hamnen” och ”Attraktivt boende”. Dessa mål är dessutom ovanliga i det kommunala måldokumentet, då de alla innehåller mätbara indikatorer för måluppfyllelse. Dessa skulle enligt vad som tidigare sagts om kommunövergripande mål, kunna vara inspiration för hur fler kommunövergripande mål kan vässas.

I de övriga kommunövergripande målen skulle det någonstans behöva göras förtydliganden som anger hur de olika målen påverkar bolagen. Det skulle också behöva framgå vad bolagen ämnar genomföra för att bidra med sin verksamhet för att kommunen ska kunna uppnå dessa mål. Denna typ av bolagsmål eller åtaganden har utvärderarna inte kunnat finna.

En redovisning av hur de kommunala bolagen har bidragit till att de kommungemensamma målen har uppnåtts är svår att hitta. I respektive årsbokslut från de olika bolagen kommenteras dessa i flera fall inte överhuvudtaget, i vissa fall nämns denna måluppfyllelse i mycket allmänna ordalag. Sammanfattningsvis kan sägas att kopplingen mellan de övergripande målen och de kommunala bolagens verksamhet fortfarande är otydlig.

Enligt uppgift diskuteras strategier kring vision och övergripande mål på koncerträffarna som genomförs. Det har varit svårt för utvärderarna att bedöma hur dessa träffar påverkar styrningen i bolagen.

I kommunens ägarpolicy och i respektive bolags ägardirektiv hänvisas till att de policies, riktlinjer, m.m. som gäller i Karlshamns kommun även gäller i de kommunala bolagen. Inom ramen för det som kallas kommunens ”policydokument” finns samlat dokument som har rubrikerna policies, riktlinjer och handlingsplaner. Det är lite svårt att utläsa vad som skiljer dessa dokumenttyper åt. Vissa ger relativt detaljerade anvisningar kring regler och förhållningssätt, medan andra är mer generella och ger inriktningar att sträva mot. Många av dessa dokument är framtagna med tanken på de förhållanden som råder inom de kommunala verksamheterna och kan upplevas lite

främmande utifrån bolagens egna förhållningssätt till de frågor som tas upp. Då flera av dokumenten är ganska gamla (mitten av 1990-talet), kan det finnas ett värde i att uppgradera dokumenten och samtidigt involvera bolagen i detta arbete.

Inom ett specifikt område finns ett gemensamt uppdrag. De kommunala bolagen ska alla införa miljöledningssystem för sin verksamhet. Detta uppdrag kan även tolkas in i kommunens arbete med miljöfrågor inom ramen för Agenda 21 arbetet, även om detta arbete idag är relativt osynligt i kommunen. Samverkan kring vad ett miljöledningssystem ska innehålla och hur detta kan synkroniseras med kommunens/bolagens ordinarie styrsystem skulle kunna vara ett samverkansområde. Ett certifierbart system behöver inte vara målet, framförallt inte inom kommunens verksamheter. Ett miljöledningssystemets systemkomponenter bör i de flesta fall återfinnas i alla styr- och uppföljningssystem.

KF och styrelser

Hur KF, KS och de olika bolagen står organisatoriskt i förhållande till varandra är tydligt i den ägarpolicy, de ägardirektiv och bolagsordningar som gäller. Intrycket vid utvärderingen är dock att rollerna inte är lika tydliga i praktiken. Delvis kan den otydlighet som beskrivs i styrdokumentet ovan, vara en förklaring till detta. Ett tydligt formaliserat styrsystem behöver inte betyda detaljstyrning, utan kan utgöra den röda tråd som ledningar, politiska såväl som utförareledningar, kan fokusera på vid t.ex. koncernträffar, styrelsemöten, m.m.

Likaväl som det behövs ständig dialog och utbildning för att klargöra olika roller kring "VAD" och "HUR" frågor, samt vad som är det kommunövergripande uppdraget inom kommunorganisationen, så kanske denna form av utbildningar även behöver göras inom kommunkoncernen. Det kan då handla om gemensamma politiker-, chefs och medarbetarutbildningar. Det kan även behövas arenor där andra än den högsta ledningen kan träffas och diskutera övergripande strategier, roller och eventuell samverkan över gränser.

Kundperspektiv

De kommunala bolagen har genom en marknadsutsättning och för vissa en direkt konkurrens från andra aktörer, blivit tvungna att öka sitt kundfokus. Flera av bolagen har i sina kontakter och sin dialog med kunderna hittat former för att utveckla och anpassa sina tjänster utifrån kundernas behov. När det gäller dessa aspekter finns mycket kunskap i bolagen som kan tillföra de kommunala verksamheterna nyttig och viktig kunskap som kan utveckla brukarkontakter och synliggöra brukarens roll tydligare.

Ett annat område där bolagen har en viktig kunskap är genom sitt arbete med marknadsföring och varumärkesbyggande. Likaväl som bolagen söker nya kunder, behöver en kommun attrahera nya medborgare. Dels är det viktigt att många invånare trivs och stannar i kommunen, men det är mycket viktigt att attrahera nya invånare som kan tillföra kommunen kompetens och skatteunderlag.

Det borde finnas stora synergifördelar genom att dela på den kompetens som finns kring just marknadsföring och varumärkesbyggande. En tydlig satsning på att marknadsföra Karlshamns kommun i samverkan inom hela kommunkoncernen, är ett sätt att utifrån gemensamm nytta knyta ihop kommunkoncernen. Grunden kring vad målet med denna samverkan är, borde kunna utgöras av kommunens vision för 2014. En

viktig part i ett varumärkesbyggande är givetvis även andra aktörer inom näringsliv, högskola och andra organisationer i Karlshamn.

Sammanfattning

Nedan sammanfattas sex möjliga utvecklingsområden när det gäller samspel mellan kommun och de kommunala bolagen inom koncernen:

- Tydliggör hur de kommunövergripande målen ska påverka bolagen och hur de ska följas upp och redovisas i årsberättelse/bokslut.
- Tydliggör och synkronisera styrningen och påverkan på bolagen genom KF, KS och respektive bolagsstyrelse.
- Utbildningar för politiker, chefer och medarbetare kring koncernperspektivet.
- Lyft in de erfarenheter som bolagen har utifrån kundperspektivet i den kommunala verksamheten.
- Gemensam satsning på marknadsföring och varumärkesbyggande.
- Renodla och förnya policys och riktlinjer som ska gälla i kommunkoncernen tillsammans med de kommunala bolagen.

5. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor, Karlshamns kommun									
		max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	26	65%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2	20%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	28	70%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	60%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	9	45%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	10	50%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	7	35%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2	20%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	10,5	35%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	13,5	45%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	10	50%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	16,5	55%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktsskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	12	60%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	8	40%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
	5 Kontroll och rapportering					6 Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	9	45%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	9	45%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	9	45%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	11	55%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	12	60%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7,5	75%
	7 Verksamhetsutveckling					8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	2	10%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	26	65%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	14	70%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	14	70%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	9	45%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	13	65%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	11	55%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	6	30%					

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Karlshamns resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Nybro 2004	Skövde 2005	Umeå 2005	Kungälv 2005	Karlshamn 2006
1	50	46	66	63	63
2	42,5	46	69,5	47,5	49
3	44	41,5	80	70,5	49
4	69,5	50,5	82,5	78,5	57,5
5	39	34	71	49	51
6	52,5	45	78	70	55
7	25	39	71	59	42
8	69	75	90	79	65
Totalt	391,5	377	608	516,5	431,5

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett drygt 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Karlshamn kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungsbacka (2006), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Motala (2006), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Orust (2006), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005), Öckerö (2004) och Örebro (2006)..Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.