



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Karlskoga kommun

4-5 december 2007

Innehåll:

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

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. Sveriges Kommuner och Landsting använder 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
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. 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 jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Karlskoga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Karlskoga kommun

Karlskoga omnämns första gången i skrift på 1200-talet, som Möckelns Bodar. Karlskoga socken och dess namn kan härledas tillbaka till 1580-talet då trakten var en del av den blivande kungen Karl IX:s hertigdöme och då järnhantering och förädling av järn blev viktigt. Från omkring 1640 och under följande decennier växte bergslagsindustrin fram i socknen, varav flertalet hyttor var i bruk ännu på 1860-talet. Staden Karlskoga har växt upp kring två tätorter Karlskoga kyrkby och Bofors bruk. Båda utvecklades snabbt från senare delen av 1800-talet. Samhället fungerade som servicecentrum för bl.a. industriorten Bofors.

1894 flyttar Karlskogas mest kända medborgare, Alfred Nobel, hit, efter köp av Bofors - Gullspång AB. På Björkborns Herrgård i Karlskoga vistades för övrigt Alfred Nobel i perioder under sina tre sista levnadsår. 1900-talet präglas av försvarsindustrin. Kommunen expanderar starkt under första och andra världskriget och nådde sin största befolkning 1970 med 40 000 invånare. Strukturrationaliseringar inom stål och försvar har sedan medfört stor befolkningsminskning och idag bor ca 30 150, varav 28 500 i Karlskoga tätort.

Rationaliseringarna har förändrat näringslivsstrukturen men tillverkningsindustrin kännetecknas fortfarande av hög teknisk kompetens. Några av de största arbetsgivarna vid sidan av kommunen är Karlskoga lasarett, SAAB Bofors Dynamics, Transcom AB, BAE Systems Bofors, Bharat Forge Kilsta och Cambrex Karlskoga AB. Totalt pendlar 3 700 personer till Karlskoga/dag främst från Degerfors och Storfors.

Karlskoga tillhör Örebro län och ligger mellan universitetsstäderna Karlstad och Örebro i gränslandet mellan Värmland och Närke. E 18 går genom staden och en planerad ombyggnad pågår. Länstrafikens bussar täcker upp stora delar av Karlskogas inner- och ytterområden och Karlskoga har en egen trafikflygplats avsedd för affärsflyg och privatflyg. Närmsta flygplats med linje- och chartertrafik är Örebro flygplats, belägen c:a 3 mil från Karlskoga. Närmaste tågförbindelse finns i Degerfors, cirka 1, 5 mil från Karlskoga och X2000 ansluter bl.a. till Stockholm och Göteborg.

Kommunens ekonomi är stabil och skattekraften ligger över riksgenomsnittet.

Kommunorganisationen

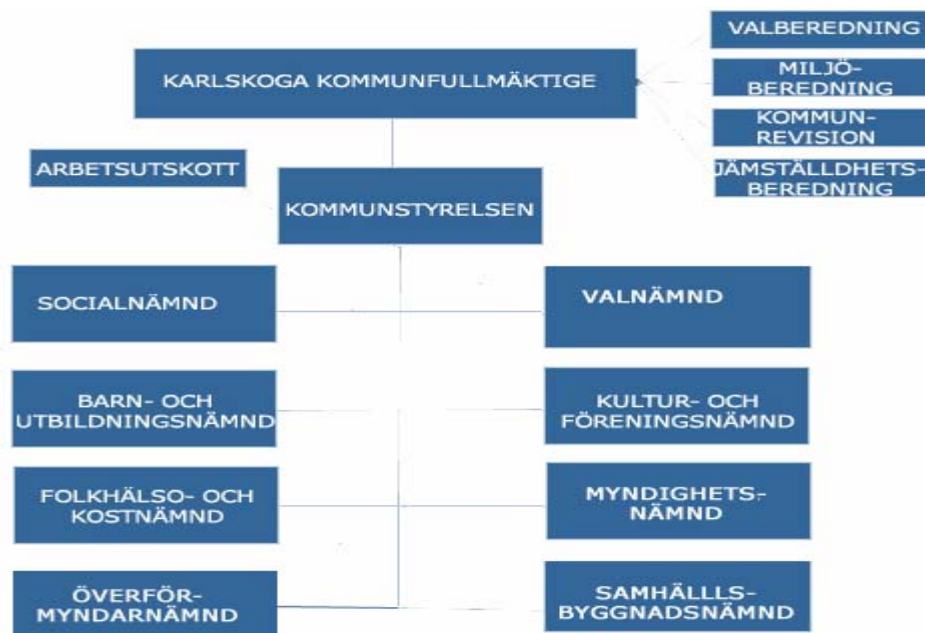
Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och består av 51 ordinarie ledamöter och 31 ersättare. Karlskoga styrs politiskt innevarande mandatperiod av s och kommunen har under en lång period varit ett starkt fäste för socialdemokraterna. I senaste valet fick partiet 49,07 % av rösterna. Kommunen är organiserad i stort sett enligt det klasiska ”en nämnd – en förvaltning”.

Tabell 1 Mandatfördelningen i KF 2006

m	c	fp	kd	mp	s	v	övr
12	2	2	2	1	26	4	2*

*SPI - Sveriges Pensionärers Intresseparti

Kommunens förtroendemannaorganisation



* Folkhälso- och kostnämnden är numer enbart Folkhälsonämnd.

Utvärderingen

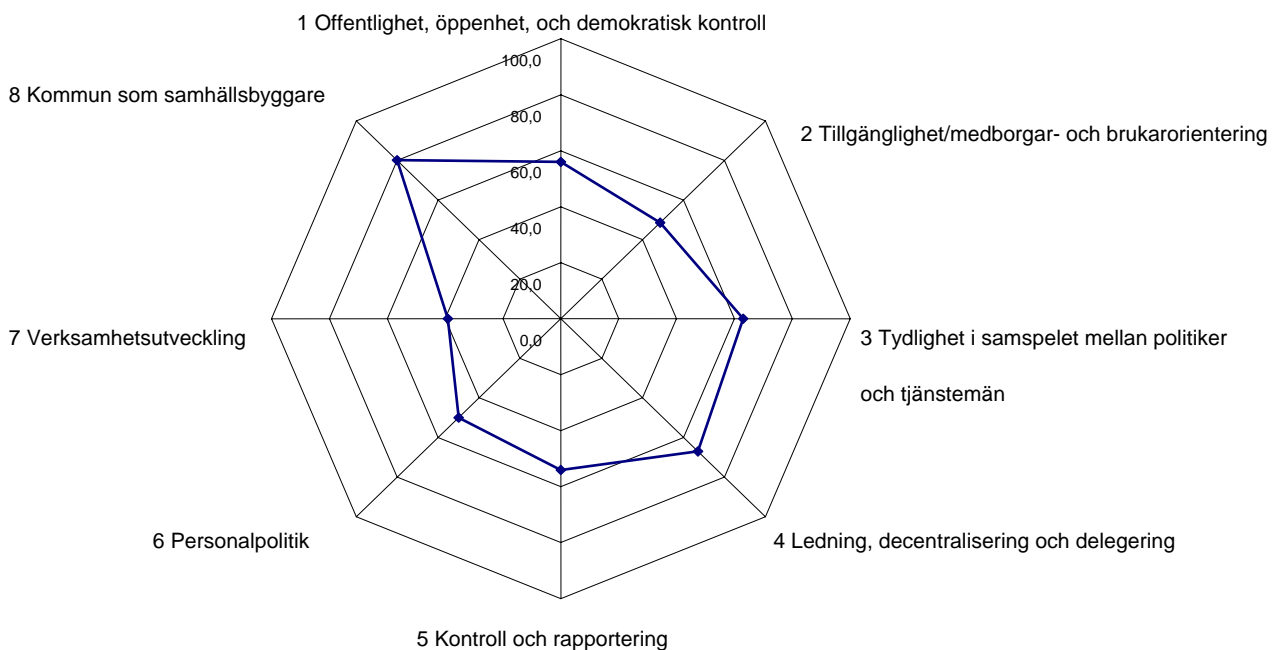
Utvärderingen av Karlskoga kommun genomfördes i december 2007 och är kommunens andra utvärdering. Den tidigare genomfördes 2003. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

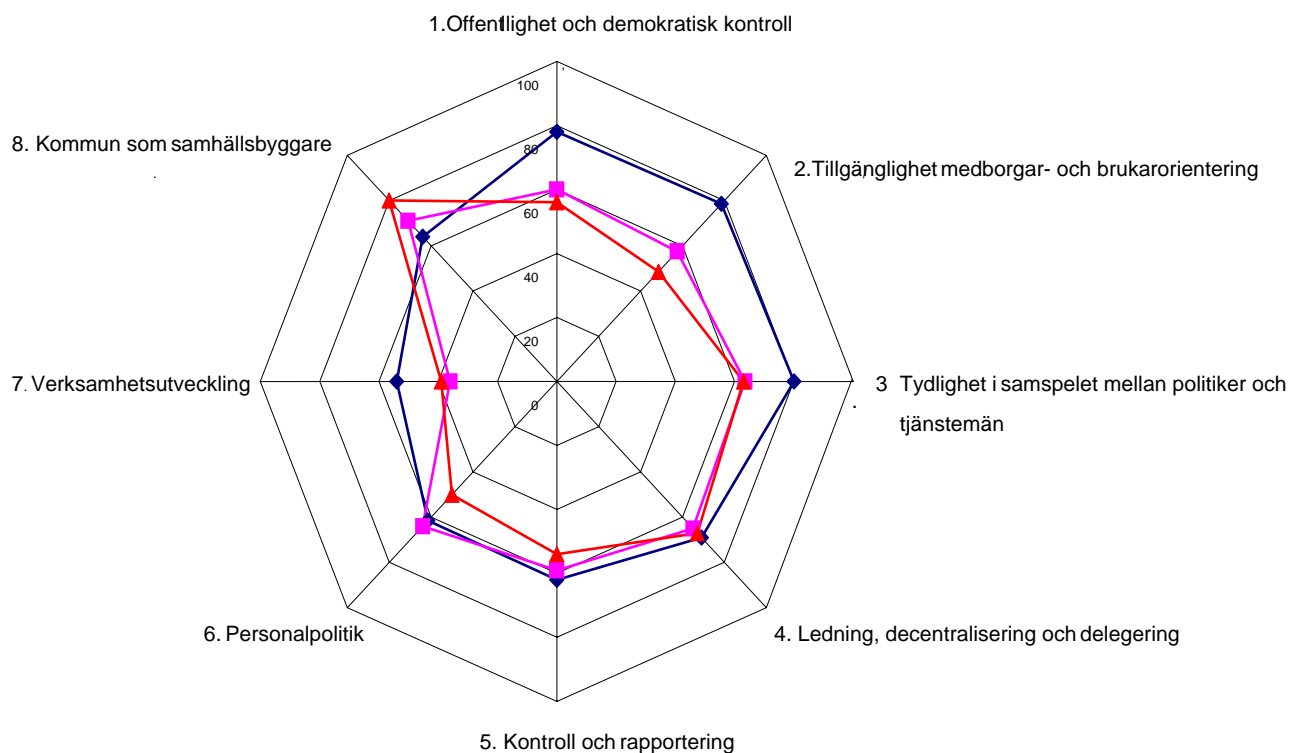
Tabell 1 Karlskoga kommuns resultat 2003 och 2007 i förhållande till huvudområden

Kommunkompassen	2003	2007
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	38	56
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	37,5	48,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	60	63
4 Ledning, decentralisering och delegering	62,5	67
5 Kontroll och rapportering	29	54
6 Personalpolitik	30,5	50
7 Verksamhetsutveckling	18	39
8 Kommunen som samhällsbyggare	71	80
TOTALT	346	457,5

I den grafiska framställningen på följande sida illustreras Karlskoga profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Liknande utvärdering har idag gjorts i ett 70-tal svenska kommuner. I spindeldiagrammet nedan jämförs **Karlskoga** (orange trekant) med **Nyköping** (rosa stor kvadrat) och **Lomma** (mörkblå liten kvadrat) Sveriges Kvalitetskommun 2007.



Sammanfattning av utvärderingen i Karlskoga kommun

Sammanfattningsvis har Karlskoga kommun förbättrat sitt resultat i Kommunkompassen på ett anmärkningsvärt sett, vilket inte är en slump. Kommunen har medvetet och strategiskt arbetet för att utveckla delar som lyftes upp som förbättringsområden vid det föregående utvärderingstillfället 2003.

I bedömningen av det *politiska systemet* så har kommunen utvecklat sitt arbete i förhållande till föregående utvärdering. Det förklaras delvis av att informationsområdet och kommunens aktiviteter som berör medborgardialog stärkts. Historiken kring drastiskt minskade arbetstillfällen med påföljande befolkningstapp och hur detta påverkat kommunens utveckling har sannolikt krävt en framsynt politik för att hantera omställningen. Utvärderarna antar att mycket fokus legat på att stärka och stödja kommunens arbete och roll i det omgivande samhället. Karlskoga idag vittnar, för en yttre betraktare, om att man lyckats. En viktig intern process som engagerat den politiska ledningen de senaste åren är att utveckla kommunens styrmodell. I detta avseende har kommunen tagit de första stegen och en viktig process har påbörjats. Syftet är att förenkla, få större genomslag för den politiska viljeriktningen samt öka helhetssyn och delaktighet i organisationen. Syftet är också att budgeten mer ska handla om mål och målpuppfyllelse i balans med ekonomisk verksamhet.

När det gäller *produktionssystemet* så präglas kommunen av en hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå. Ett kännetecken som präglade intervjuerna var av en vilja till förändring och att utvecklas. Utvärderarnas bedömning är att det är viktigt att hela organisationen sluter upp och stödjer de centrala initiativen kring exempelvis utvecklingen av styrmodellen och det kommunövergripande kvalitetsarbete som påbörjats. Förutsättningarna finns inte minst genom olika stödsystem och det etablerade och gränsöverskridande samverkansklimatet i kommunen. Sammantaget bidrar detta till att utsikterna för att utvecklas är gynnsamma.

Inom det *personalpolitiska* området svarar Karlskoga i hög utsträckning upp mot de strukturer och aktiviteter som efterfrågas i kommunkompassen exempelvis kring arbetsmiljö, ledarskap och medarbetarskap. Ett utvecklingsområde kunde vara att konsolidera arbetet på övergripande nivå för att tydliggöra och stärka kommunens arbetsgivarprofil inte minst i konkurrensen om arbetskraften.

Inom *området samhällsbyggnad* kännetecknas Karlskoga av ett välrenommerat kulturliv, god samverkan med föreningsliv och ett i många avseenden innovativt samarbete med näringslivet, såväl lokalt som regionalt. Kommunens etablerade och bejakande förhållningssätt till internationell samverkan är ett annat kännetecken som visar att kommunen har en tradition av att blicka utåt och en vilja att samverka för att utvecklas. En tradition som sannolikt varit en bidragande orsak till att kommunen vänt en svår situation, med stor befolkningstapp, till den stabila och framåtsträvande anda som idag råder i kommunen.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Karlskogabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen 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 inom detta område. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 56 poäng. En förbättring med 18 poäng i förhållande till utvärderingen 2003.

Information

Det pågår en översyn av kommunens informationspolicy och såväl policy som informationsfunktioner ska samordnas och stärkas. Vidare ska ett nytt verktyg upphandlas. Dessa åtgärder har inte haft genomslag i utvärderingen men trots det har informationen utvecklats sedan 2003.

Karlskoga ger inte ut någon egen tidning eller köper fast spaltutrymme i lokaltidningarna för att nå ut med information. Precis som vid tidigare utvärderingar så bevakas kommunen, intensivt och nyanserat, av två tidningar och vid sidan av hemsidan utgör dessa huvudkanalen för Karlskoga kommun när det gäller att föra ut bred aktuell information. Kommunen gör pressutskick kring aktuella kommunala nyheter och håller presskonferenser i samband med centrala politiska möte eller kring andra viktiga frågor.

En spännande informationskanal är den heltäckande lokaltelevisionen "Kommunellt" som sänds över kabel-tv nätet och via webben. Kommunen producerar informationsslingor på en timme som sedan rullar under en period. Under en månad når man ut till ca 25 000 tittare. Vid behov används också en kommersiell närradio för att föra ut information. KF's möten sänds även direkt i radio. Vid 4-5 tillfällen per år skickas information ut till hushållen och varje nummer brukar ha ett visst tema. På hemsidan besvarar för övrigt medborgarassistenten Karl Skog frågor från medborgarna. Vad avser allmänhetens tillgång till handlingar som berör politiska beslut så finns KF och KS sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll tillgängliga via hemsidan. På nämnds nivå varierar innehållet. Handlingar går dock inte att nå. På hemsidan finns ett förtroendemannaregister och samtliga förtroendevalda finns sökbara med mail ingång.

Engagemang och inflytande

Under rubriken "Demokrati" på hemsidan deklarerar kommunen sin inriktning kring medborgarperspektivet och hur Karlskogaborna kan delta och påverka beslut i kommunen. Där finns information om beslutsprocessen i kommunen, regelverk, kommunal ordlista mm. Genom att bjuda in till medborgardialog uppmuntras invånarna att via brev och mail till enskilda politiker göra dessa uppmärksamma på vad de tycker. Som nämnts tidigare finns alla politiker på hemsidan med telefonnummer och e-postadress. Genom "Medborgarförslag" kan den som är folkbokförd i Karlskoga och har rösträtt ställa ett förslag till kommunen. Föreningar, organisationer och råd får dock inte lämna medborgarförslag. Informationen kring inkomna medborgarförslag är inte uppdaterad, vilket skickar en passiv signal till besökaren.

Inom den fysiska planprocessen finns ett aktuellt och intressant exempel på direkt medborgarpåverkan. I ett ärende kring anläggande av ett nytt badhus har kommunen sökt dialog med Karlskogaborna bland annat genom att aktivt processa ärendet på nätet och gett möjlighet att diskutera och tycka till kring fyra olika alternativ.

En timme innan kommunfullmäktiges möten bjuder KF in medborgarna till "Politiker caféet" för att diskutera olika aktuella och allmänna frågor. Ibland engageras ungdomsgrupper i detta sammanhang för att informera och diskutera olika frågor. Elever i årskurs 8 i en av kommunens skolor ges möjlighet till en informationsdag en gång per år. Då träffar eleverna fullmäktiges ordförande som informerar och diskuterar frågor som intresserar ungdomarna. Därefter får eleverna göra gruppvisa besök i de olika förvaltningarna.

På nämndnivå finns olika exempel på medborgar- och brukardialog. Inom Socialnämnden har exempelvis området försörjningsstöd diskuterats i fokusgrupper, likaså åtaganden och tillgänglighet. Handikappkonsulenten är en viktig resurs som bevakar funktionshindrades intressen i kommunens utveckling. Inom Kultur- och föreningsnämnden finns en tvärpolitisk grupp som följer upp kommunens arbete genom årliga områdesvisa samtal med föreningar. För övrigt håller vissa nämnder öppna nämndsammanträden för medborgarna och andra inte.

Ca 150 Karlskogabor har under senare år utbildats till ambassadörer med uppdrag att sprida kunskap och en positiv bild av Karlskogas nya profil för att intressera nya företag och medborgare för kommunen. En medborgarenkät genomfördes 2006 och resultatet finns presenterat på hemsidan. Enkäten ska följas upp år 2010.

Presentation av resultat

Sedan föregående utvärdering har kommunen etablerat en plattform för resultatredovisning på sin hemsida. Under rubriken "Kvalitet" finns olika undersökningar och utvärderingar tillgängliga. Resultaten redovisas under följand erubriker:

- Kommunkompassen
- Brukarundersökningar
- Medborgarundersökningar
- Medarbetarundersökningar
- Kvalitetsåtaganden – Synpunkts och klagomålshantering
- Övriga kvalitetsredovisningar.

Genom SCB's medborgarundersökning, Kommunkompassen och projekt Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning tar kommunen fram ett resultatunderlag som kan jämföras med andra kommuner i landet. Genom "Luppen" görs även jämförelser kring ungdomsarbete och folkhälsoanalyser jämförs inom länet.

Årsredovisningen som är utlagd på hemsidan går för övrigt att utveckla så att den i större utsträckning ger en systematisk sammanställning av resultat kontra uppsatta mål. Årsredovisningen finns även i sammanfattad form.

Styrkor

- **Stärkt informationsområdet (webbverktyg, policy och funktion)**
- **Många informationskanaler. Ex"Kommunellt"**
- **Ambassadörerna.**
- **Politikercaféet är ett öppet forum för medborgarna att träffa förtroendevalda en timme innan KF's möten.**
- **Medborgarförslag.**
- **"Badhus" processen.**
- **"Kvalitet" på hemsidan.**
- **KF's kvalitetsredovisning.**

Förbättringsområden

- **Fortsätt utveckla informationen genom att utveckla läsbarheten för medborgarna. Lättläst.**
- **Uppdatera innehållet i hemsidans under demokratriubriken. Exempelvis kring medborgarförslag.**
- **Redovisa mer information från på kärnverksamhet med resultatfokus.**
- **Tillhandahåll handlingar på hemsidan inför politiska möten samt likrikta informationen på nämnds nivå.**
- **Ge Karlskogaborna möjlighet att delta och direkt påverka utformning och innehåll i budgeten.**
- **Medborgarförslag och medborgardialog - Utvärdera nyttan. Nystart kring medborgardialog? Tydliggör kommunens profil kring medborgardialog.**
- **Utveckla informationen under rubriken "Kvalitet" på hemsidan. Bör omfatta all verksamhet.**
- **Ambassadörerna en resurs att utveckla? Bollplank, fokusgrupper mm.**

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?

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 området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 48,5 poäng. Det är en förbättring med 11 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

Brukaren i centrum

Vision 2010 utgör en beskrivning av den fortsatta positiva utveckling som politiskt valda representanter, näringsliv, ideella organisationer och anställda i kommunen önskar för Karlskoga.

Visionens ledstjärnor, som utgör den yttersta länken i kommunens styrkedja, saknar brukarfokus och tydlig fokus på kommunens kärnverksamhet. Visionen och övergripande inriktningsmål 2006-2009 är i huvudsak fokuserade på tillväxtskapande och utveckling utifrån ett medborgar- och företagarperspektiv.

I Budget 2008 har kommunen dock som ett första steg arbetat fram mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning utifrån ett verksamhetsperspektiv internt och externt. I det externa perspektivet omfattas aktiviteter och verktygen medborgar- och brukarundersökningar, kvalitetsåtaganden och synpunkts- och klagomålshantering. Fram till årsskiftet 2007/2008 ska sex pilotåtaganden ha utarbetats i dialog med brukare, personal och politiker. Efter politisk behandling ska åtagandena marknadsföras såväl internt som externt. Projektet ska även arbeta fram ett förslag till policy för en kommungemensam hantering av synpunkter och klagomål och nämnderna/förvaltningarna ska sedan fortsätta att utarbeta ytterligare åtaganden.

På sikt kan ett än mer tydligt anslag kring brukarfokus eventuellt kopplas till Karlskogas grafiska profil och varumärkesarbete. Den grafiska profilen som för övrigt inte används i alla delar av organisationen, inte minst gäller detta inom utbildningsområdets information.

Information om servicen i kommunen

Karlskogas hemsida på Internet är den huvudsakliga kanalen för att föra ut information kring organisation och tjänster. Varje enskild serviceenhet är väl beskriven på hemsidan med en beskrivning av verksamhetens inriktning och profil samt kontaktuppgifter. Den finns ingen samlad översikt av denna information i skrift.

Vad avser informationsåtgärder riktade till grupper med specifika behov så stödjer hemsidan talsyntes, tab-navigering och textförstoring. För gruppen nyblivna föräldrar finns ett informationsmaterial sammanställt kring barnomsorg och annat. Kommunen saknar medborgarkontor eller liknande men medborgarassistentens servicefunktioner ska utvecklas framöver.

Valfrihet

Valfrihet att välja servicegivare för brukarna finns i mån av plats och det finns inga system som stödjer valfrihet exempelvis kundvalsmodell eller pengsystem. Inom barn- och ungdomsverksamheten har dock flera enheter profilerat sig genom en inriktningsbeskrivning som kan underlätta valet för brukaren. Vid sidan av en verksamhet som drivs på entreprenad finns inga övriga alternativ utförare inom socialtjänsten. En friskola och ett gymnasium drivs i privat regi. Den låga andelen alternativa driftsformer är kännetecknande för hela länet.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs inom de flesta verksamheter men med varierande periodicitet och hantering av resultat. Det finns utrymme att likrikta och systematisera upplägget kring redovisning, resultatspridning, analys och förbättringsarbete. Ett annat utvecklingsområde kunde vara att jämföra resultaten från likvärdiga undersökningar med andra kommuner för internt lärande och publicering för medborgarnas kännedom.

Utöver brukarenkäter finns ett antal andra sätt att fånga upp synpunkter från brukarna. Brukarråd finns på de flesta enheter inom skola och äldreomsorg. Fokusgrupper, hearings, utvecklingssamtal inom skolan, vårdplaneringsmöten och kontaktmannaskap inom äldreomsorgen är exempel på andra forum för att lyssna in brukarens synpunkter.

Synpunkts-/klagomålshantering

Medborgardialogen över hemsidan är ett redskap för att fånga in synpunkter. Inom socialtjänsten finns ett system för synpunkts- och klagomålshantering men det saknas ett övergripande system för kommunen. Kommunen arbetar för närvarande med att utveckla ett sådant och utarbetandet av en policy för hantering av synpunkter och klagomål har tagits fram.

Utbildning i bemötande

Inom de flesta förvaltningar genomförs utbildning i bemötande vid behov. Inom socialtjänsten ingår det till viss del i introduktionen och i den löpande kompetensutvecklingen. Det finns ingen kommunövergripande utbildning i bemötande.

Styrkor

- **Det påbörjade arbetet kring övergripande system vad avser kvalitetsåtaganden.**
- **Det påbörjade arbetet kring övergripande system vad avser klagomålshantering.**
- **Varje enskild serviceenhet är väl beskriven på hemsidan.**
- **Utvecklingen av medborgarassistentens servicefunktioner.**
- **Brukarundersökningar genomförs.**
- **Utbildning i bemötande inom socialtjänsten vid introduktion och löpande.**

Förbättringsområden

- **I Vision 2010 och i övergripande inriktningsmål saknas ett övergripande brukarfokuserat anslag som ger styrkraft och präglar bemötandet och servicen hela organisationen.**
- **Koppla "anslaget" till varumärkes arbetet och grafiska profilen.**
- **Koppla "anslaget" till rekrytering, introduktion och central utbildning.**
- **Systematisera och likrikta arbetet kring brukarundersökningar.**
- **Inför medborgarkontor eller liknande.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

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 ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 63 poäng, vilket är en förbättring med 3 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

Karlskogas styrmodell

I Karlskoga pågår en utveckling och en förankring av kommunens budgetprocess och styrmodell samt att tydliggöra och förankra Vision 2010. Utvecklingen välkomnas i organisationen även om det vid intervjuerna framkom att vissa upplevde att arbetet fortskred väl hastigt. Syftet är att förenkla, få större genomslag för den politiska viljeriktningen samt öka helhetssyn och delaktighet i organisationen. Syftet är också att budgeten mer ska handla om mål och måloppfyllelse i balans med ekonomisk verksamhet.

De övergripande hörnstenarna i styrprocessen utgörs av Budget 2008 med långtidsplan 2009-2010, Kommunens vision 2010 med inriktningsmålen 2006-2009, arbetet med ekonomistyrning, ramfördelningsmodell och god ekonomisk hushållning samt en rad policys och andra styrdokument.

I riktlinjerna för ekonomistyrning anges följande förutsättningar för en fungerande styrning:

- att ekonomins förutsättningar fastställs.
- att verksamhetsmål och resurstilldelning fastställs i budget.
- fortsatt decentralisering av ekonomiskt ansvar med stor frihet för de olika nämnderna att själva bestämma inom beviljade anslag.
- att löpande uppföljning och årsredovisning utvärderas mot i budget angivna verksamhetsmål och finansiella mål.

I fullmäktiges uppdrag i årsbudgeten ingår att dels tilldela anslag och dels bland annat ange verksamhetsbeskrivning som anger verksamhetsmål samt resultatkrav uttryckta i form av ekonomi, volym och kvalitet/service.

För att förbättra långsiktigheten i nämndernas arbete kan varje nämnd planera sin verksamhet utifrån ett 3-års perspektiv. Nämndernas ramar fastställs dock varje år. Utifrån de övergripande målen i budget 2008 med långtidsplan 2009-2010 ska varje nämnd bryta ned varje mål i minst två mål med ett antal mätbara mål/indikatorer kopplade. Det blir intressant att följa utvecklingen de kommande åren men en stor förändring har påbörjats och nu gäller det att organisationen lojalt sluter upp kring förändringen och utvecklingen.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

Ekonomisk uppföljning av verksamhet sker månadsvis till nämnderna och till kommunstyrelsen efter februari, juli och oktober. Delårsrapporter redovisas vid två tillfällen till kommunstyrelsen för sammanställning som sedan redovisas och behandlas av kommunfullmäktige. Delårsrapporteringen liksom övrig rapportering ska nu på att utvecklas i linje med den nya styrmodellens form och krav. Det kan även finnas skäl att i den löpande rapporteringen till politisk nivå infoga resultatjämförelser med andra kommuner.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Karlskoga liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Karlskoga har etablerat ett fungerande förhållningssätt och system i båda dessa avseenden. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att antalet ”övertramp” är försumbart. Det tycks finnas en tradition i detta avseende och den nya styrmodellen syftar även till att ytterligare stärka denna tydlighet.

Samtliga enheter omfattas av en kontaktpolitiker från respektive nämnd och dessa gör kontinuerliga besök i verksamheten. Detta stärker sannolikt samarbetet och ansvarsförhållandena.

Styrkor

- **Karlskogas styrmodell.**
- **Den löpande rapporteringen främst kring ekonomi.**
- **Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän.**
- **Kontaktpolitiker på nämndnivå.**

Förbättringsområden

- **Fullfölja arbetet kring den nya styrmodellen. Lojal uppslutning från verksamheten är en förutsättning.**
- **Hitta en fungerande tågordning med rimliga tidsramar för att få genomslag för styrmodellen. Viktigt att ledningen tydligt stödjer arbetet för att skapa legitimitet.**
- **Många policies och riktlinjer vid sidan av centrala styrdokument. Se över och kondensera.**
- **Utveckla fler mått och indikatorer som berör tjänsternas kvalitet.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt 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?

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 67 poäng vilket är en förbättring med 4,5 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

Delegation

Inom detta område har det inte skett några stora förändringar i förhållande till utvärderingen 2003. Som nämnts tidigare i rapporten så är ansvarsfördelning och decentralisering utbredd i Karlskoga. I riktlinjerna för ekonomistyrning anges som grundförutsättning en fortsatt decentralisering av ekonomiskt ansvar med stor frihet för de olika nämnderna att själva bestämma inom beviljade anslag. Det gäller även från nämnder ner till förvaltningarna och från förvaltningsledning till respektive enhet.

Enheterna har i praktiken stor frihet när det gäller budgetansvar, anställningar och organisatoriska förändringar inom internbudgetens ram. Vissa begränsningar finns dock exempelvis när det gäller inrättande av nya tjänster eller vid större organisatoriska förändringar då beslut oftast fattas i samråd med förvaltningschefen.

Samarbete över gränser

Det finns många exempel på tvärssektoriell samverkan mellan förvaltningar i kommunen eller med externa organisationer. Internt är kostavdelningen det goda exemplet som inte bara bjuder in till samverkan internt och externt utan även i hög utsträckning dokumenterar och offentliggör projekten man deltar i på den publika hemsidan. En informationsplats som för övrigt behöver uppdateras och användas av fler. När det gäller kommunens samarbete med lokala företag är man i många avseenden ett föredöme och det finns en rad intressanta projekt som intresserade kommuner kan ta del av. Inte minst inom ramarna för samarbete mellan Barn- och utbildningsförvaltningen och teknikföretag. Ett utvecklingsområde är att ta fram och använda en gemensam mall som beskriver projektsamarbetet. I mallen bör även projektets utveckling, resursåtgång och resultat dokumenteras och sedan redovisas på den publika projektsidan. På så vis kan kommunen dels få en intern samlad bild av vad som är på gång, och vad projekten leder till, och dels för en större publik intresserade åskådliggöra projektsamarbetet.

Ledningen i förvaltningarna

Ledningsstrukturen i kommunens förvaltning består av fyra nivåer. Överst en strategisk ledningsgrupp som leds av kommunchefen och består även av fem förvaltningschefer samt personalchef och ekonomichef. Nästa nivå består av avdelnings-/områdeschefer, därefter enhetschefer och ytterst utgör arbetsplatsträffarna den sista nivån som omfattar samtliga anställda. Samtliga förvaltningschefer är tillsvidareanställda i grunden med 4-års förordnande. Alla chefer med förordnande har någon form av chefskontrakt som reglerar uppdraget exempelvis i form av åtaganden.

Vid sidan av verksamhetens resultat så följs cheferna upp genom en medarbetarenkät och genom extern uppföljning av ett konsultföretag. Utvärderingarna utgår inte från de fem kännetecknen som anges i kommunens ledarpolicy. Det finns heller inget givet forum för uppföljning mellan kommunchef och förvaltningschef. Enligt Budget 2007 ska de utvärderingar som genomförs redovisas i kommande årsrapport.

Inom respektive förvaltning träffas ledningsgruppen veckovis och förvaltningscheferna besöker verksamheten med varierande regelbundenhet beroende på antal underställda enheter. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell. När det gäller att hantera uppkomna problem i organisationen, och stödja cheferna i deras uppdrag, så har de centrala personal- och ekonomifunktionerna förtydligat sitt ansvar och sin roll i detta sammanhang.

Styrkor

- **Hög grad av decentralisering. Stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå.**
- **Många exempel på tvärssektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå.**
- **Chefsutvärderingar.**

Förbättringsområden

- **Ta fram en övergripande struktur/mall för hur arbetet i tvärssektoriella projekt ska dokumenteras.**
- **Projektsidan på hemsidan. Aktivera och uppdatera.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärderingar. Utgå från de fem kännetecknen i ledarpolicyn.**

Område 5 Kontroll och rapportering

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

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. 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 produktivitetsspektiv.

Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen den största förbättringen i förhållande till föregående utvärdering. Med 54 poäng förbättrar Karlskoga resultatet med hela 25 poäng. Det går också att spåra en medveten satsning inom detta område bland annat genom den tillsatta controllerfunktionen, den utvecklade styrmodellen med förtydligad målbild samt att kostnadsrapporteringen kompletterats med kvalitativa resultat.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Kring området rapportering har en systemutveckling skett i förhållande till föregående utvärdering. Uppföljning av ekonomi, verksamhet och volym sker löpande till nämnd. Det sker månatlig rapportering främst kring ekonomiska resultat men ibland med inslag av verksamhetsresultat. Vid delårsrapporteringen ska en mer genomgripande analys av verksamheten med fokus på resultat och måluppfyllelse genomföras, vilket har utvecklats sedan 2003. Vid obalans eller avvikelse mot måluppfyllelse redovisas förslag till åtgärder för nämnd. 2008 är det tillåtet att avvika 1,5 % men det måste hämtas in innan 2010. Rapporteringssystemet har således utvecklats även om beskrivningarna kring verksamheternas resultat med koppling till övergripande mål behöver förfinas i delårsrapporterna och mått som beskriver kvaliteten på servicen i större utsträckning behöver infogas i den löpande rapporteringen.

Andra resultat som lyfts fram i rapporteringssystemet, i förhållande till föregående undersökning, är exempelvis resultat från medarbetarundersökning, medborgarundersökning, undersökningar och jämförelser inom ramarna för Stockholm Business Alliance. På sikt ska även resultat från undersökningar inom ramarna för projekt KF's kvalitetsredovisning rapporteras.

För övrigt har alla verksamhetschefer och politiker tillgång till ekonomisystemet där resursförbrukningen kan följas. Efter en omorganisation 2006 är samtliga ekonomer organisatoriskt placerade på kommunstyrelsens ledningskontor. För samtliga förvaltningar finns en kontaktekonom utsedd som bland annat har i uppgift att stödja verksamheten.

Avrapportering av projekt

Karlskogas arbete kring tvärsektoriell samverkan beskrevs delvis i område 4 och berörde även avrapporteringen i detta sammanhang. Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas på olika sätt. Oftast följs resultaten av tvärsektoriellt samarbete upp i diskussion med förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt och till nämnd. Men det finns ett utrymme till att utveckla och likrikta redovisning. Ett första steg kan vara att ta fram en mall för avrapportering.

Budgetering

I Budgeteten för 2008 används för tredje gången en modell för ramfördelning som innebär att kommunfullmäktige i huvudsak, utifrån fakta om demografisk förändring, historiska kostnader och omvärldsanalys, fördelar resurserna till nämnderna. Man tillämpar 3-års budgetering och justerar årligen genom ett äskningsförfarande mellan nämnd och kommunfullmäktige.

På nämndnivå sker fördelningen på liknande sätt men inom barn- och utbildningsnämnden förekommer även fördelning som bygger på att man räknat ut vad servicen kostar i form av peng per elev. Mot bakgrund av elevantal tilldelas sedan enheterna resurser.

Begreppet kostnadsbudgetering står för att en budget byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering avser kostnader för exempelvis lön, material och hyra fördelat per resultatenheter och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Detta sätt att budgetera bygger på en hög kunskap kring vad produktionskostnaderna är och förutsätter en tydlig koppling mellan ekonomi och levererad volym och kvalitet.

I Karlskoga sker en grundläggande ramfördelning av budget och därefter en kostandsuppbyggnad per elev. I detta fall styr ramen. I exemplet kostnadsbudgetering är det produktionskostnaderna och verksamhetens produktivitet/effektivitet som styr utfallet i budget. Detta sätt att underifrån bygga budgeten utifrån produktion skapar möjligheter till att jämföra produktivitet och effektivitet mellan olika kommuner och kan möjligen vara ett framtida alternativ när det gäller fördelning och äskande av resurser.

Styrkor

- **Den utvecklade styrmodellen med förtydligad målbild och systemutvecklingen kring bland annat rapportering och uppföljning.**
- **Controllerfunktionen.**
- **Kostnadsrapporteringen börjar kompletteras med kvalitativa resultat.**

Förbättringsområden

- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärsektoriella projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Bra plattform för beskrivning och rapportering av projekt. Nu återstår konsekvent och enhetlig tillämpning av plattformen.**
- **Fler kvalitetsindikatorer i den löpande rapporteringen.**
- **Fler jämförelser med andra kommuner för att ge politiken en bredare bild av hur resultaten står sig nationellt. Politiken efterfrågar detta.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 området personalpolitik uppnår kommunen 50 poäng ett förbättrat resultat med 19,5 poäng i jämförelse med 2003 års utvärdering.

I Budget 2008, i avsnittet Övergripande mål och riktlinjer under rubriken ”Kommunen som arbetsgivare” anges kommunens strävan inom det personalpolitiska området. Ett annat mer omfattande dokument är Karlskogas Personalpolicy som antogs 2004. Dessa två dokument får betraktas som de huvudsakliga styrdokumenterna inom området. Ett viktigt strategiskt diskussionsforum kring personalpolitiska frågor är då kommunens ledningsgrupper träffas två gånger per år. Vid dessa tillfällen diskuteras kommunövergripande frågor som exempelvis berör ledarskap, arbetsmiljö och utbildningsfrågor. Politiker bjuds ibland in till dessa möten.

Kompetensutveckling

På övergripande nivå saknas en sammanställning av det framtida kompetensutvecklingsbehovet i förvaltningarna som underlag för strategiska diskussioner. Enligt personalchefen finns dock samlad statistik som beskriver rekryteringsläget. Inom Barn- och utbildningsförvaltningen har dock en stor kompetenskartläggning och analys genomförts och flera utbildningsinsatser med stöd av mål 3 medel har påbörjats. Målgruppen har i huvudsak varit lärare. Inom socialförvaltningen har utbildningar riktats till gruppen vårdbiträden för att validera deras status till undersköterskenivå. Inom detta område har även distansstudier erbjudits.

På individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med att kartlägga kompetensutveckling i kommunen. Skolan tycks som nämnts ha kommit längst i sin kartläggning och analys men generellt sett är detta ett utvecklingsområde.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att utveckla redovisningen och uppföljningen av kostnader, aktiviteter och resultat vad avser kompetensutvecklingsinsatser.

Individuella löner och belöningar

Den individuella lönesättningen i Karlskoga regleras i kommunens centrala lönepolicy. Lokala lönekriterier är framtagna inom respektive förvaltning. Flera verksamheter har dessutom tagit fram egna detaljerade kriterier. Vid sidan av medarbetarsamtalet ska även varje medarbetare få ett individuellt lönesamtal. Täckningen är dock inte 100 % och för vissa anställda genomförs medarbetarsamtal och lönesamtal vid ett och samma tillfälle.

Intervjuerna pekar på att det behövs utbildning/stöd kring lönesamtal och lönebildning och att arbetet hanteras på olika sätt bland cheferna trots att det finns centrala riktlinjer som reglerar hanteringen. Intrycket är dock att flertalet arbetsplatser tillämpar lokala lönesamtal och individuell lönesättning. De fackliga företrädarna menade att såväl, samtalens kvalitet, lönekriterier och omfattning av genomförda samtal bör förbättras.

Det finns inte många exempel på där anställda utanför lönerevisionen kan få extra ersättning/belöning för tilläggsuppdrag, projektanställning och vissa påbyggnadsutbildningar. "Rättvisa råder i Karlskoga" som flera uttryckte sig vid intervjuerna.

Arbetsmiljöundersökningar

Karlskoga kommun genomför regelbundet arbetsmiljöundersökningar med stöd av Synovate (tidigare Temo). Den senaste genomfördes 2006 och nästa 2008. Resultaten renderar i en bedömning av varje arbetsplats men går också att aggregera upp till kommunövergripande nivå. Undersökningen syftar till att få en nulägesbild av medarbetarnas syn på sin arbetssituation och därmed en bra grund att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och kommunens personalpolitik. Undersökningen är även jämförbar med många andra kommuner. Bedömningen ska hanteras i ett förbättringssammanhang där åtgärder vid behov ska sättas in. I samband med utvärderingen genomfördes en övergripande uppföljning av åtgärder och resultat med anledning av undersökningen 2006.

Kommunen använder även traditionella skyddsronder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön. Dessutom driver kommunen ett projekt kring frisknärvaro i samverkan med de fackliga organisationerna.

Medarbetarsamtal

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 Karlskoga ska utvecklingssamtal genomföras varje år och samtalen ska i huvudsak beröra individuella mål, verksamhetens mål och arbetsmiljöförhållanden. Samtalen ska dokumenteras bl.a. avseende krav och förväntningar från både arbetsgivare och arbetstagare och ska sedan följas upp. Resultatet ska därefter kopplas till det lönegrundande samtalet.

Kommunen har kommit relativt långt när det gäller genomförande av medarbetarsamtal och i viss utsträckning även med att upprätta individuella målsättningar med utgångspunkt från samtalet. De fackliga företrädarna och även Synovate undersökningen vittnar om en relativt god täckning vad avser genomförande men att kvaliteten på samtalen varierar beroende på chefernas kompetens.

Ledarskap och medarbetarskap

Kommunen har satsat offensivt för att stärka och stödja ledarskapet. Man har exempelvis utvecklat ledarskapspolicyn, stödet till ledarna genom olika aktiviteter och genom ledarskapsprogrammet. Ledarpolicyn lyfter fem viktiga kännetecken som ska prägla ledarskapet i kommunen. Kännetecknen är helhetssyn, tydlighet, kommunikativ förmåga, engagemang och social kompetens. Ledarskapet följs upp i medarbetarsamtal, genom Synovate undersökningen och genom den externa utvärderingen (förvaltningschefer) av cheferna. Utvärderarna har dock inte funnit någon uppföljning med koppling till de fem kännetecknen i de två senare utvärderingarna som nämnts. Ledarskapsprogrammet som syftar att omfatta alla chefer, men inte varit obligatoriskt, kommer för övrigt att slutföras under 2008. Under hösten 2007 erbjöds anställda med högskoleutbildning att söka en

Trainee- utbildning, Framtida ledare. Vid utvärderingen pågick planläggningen för hur ledarsatsningen ska fortskrida de kommande åren.

Styrkor

- **Personalpolitiskt diskussionsforum på ledningsgrupp nivå 2 g /år.**
- **Barn- och utbildningsförvaltningens kartläggning av kompetensutvecklingsbehovet.**
- **Arbetsmiljöarbetet exempelvis projekt kring frisknärvaro i samverkan med de fackliga organisationerna.**
- **Relativt god täckning vad avser genomförande av medarbetarsamtal.**
- **Kommunens arbete med ledarutveckling.**

Förbättringsområden

- **Gör en sammanställning av det framtida kompetensutvecklingsbehovet i förvaltningarna som underlag för övergripande strategiska diskussioner.**
- **Utveckla redovisningen och uppföljningen av kostnader, aktiviteter och resultat vad avser kompetensutvecklingsinsatser.**
- **Utveckla lönesamtalens kvalitet och följ upp omfattning av genomförda samtal.**
- **Utveckla de individuella planernas kvalitet.**
- **Följ upp de fem kännetecknen i ledarpolicyn i utvärderingarna som genomförs.**

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 ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 39 poäng en förbättring med 21 poäng i förhållande till föregående utvärdering.

System för ständiga förbättringar

Karlskoga har saknat ett övergripande kvalitetssystem men i förhållande till utvärderingen 2003 har kommunen tagit flera steg i riktningen mot en central styrning och ambition på området. Det som i huvudsak pågår är att kommunen samlar och utvecklar verktyg och komponenter som kan kopplas till förbättringsarbete för att i nästa steg länka dem till budget- och uppföljningsprocessen, d.v.s. till ordinarie styrning, planering och uppföljning av såväl ekonomi som verksamhet. Verktygen som avses är i huvudsak kvalitetsåtaganden, som sätter nivå för vilken kvalitet på servicen som ska uppnås, samt ett samordnat system för synpunkts- och klagomålshantering.

Utvärderarnas förslag är att även utveckla de befintliga brukarundersökningarna och hanteringen av dessa resultat och infoga i det nya systemet.

Utöver kommunens övergripande kvalitetssystem finns det på förvaltningsnivå exempel på både standardiserade kvalitetssystem som används i organisationen och icke standardiserade system. Inom miljöområdet arbetar exempelvis kommunen med ett miljöledningssystem. Socialförvaltningens har en kvalitetsplan och kvalitetsarbetet innehåller bland annat komponenterna brukarundersökningar och synpunktssystem. Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar med den obligatoriska kvalitetsredovisningen. Kostenheten har arbetat enligt TQM etc.

Kommunen har tillsatt en central kvalitetsgrupp med representanter från olika förvaltningar vars huvuduppgift är att arbeta med utvecklingen av ovan nämnda åtgärder och verktyg. För närvarande arbetas det intensivast med kvalitetsåtaganden som i ett pilotförsök är sex till antalet. Det är viktigt att gruppen framöver har stöd och mandat att driva arbetet vidare. Vid intervjuerna framkom tveksamheter kring hur detta mandat var förankrat i organisationen i dagsläget.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten. Karlskoga jämför sig i flera sammanhang och ett av de mer innovativa exemplen på övergripande nivå är arbetet inom ramarna för projekt Kommunfullmäktiges kvalitetsredovisning i samverkan med 43 andra kommuner. Det finns även exempel från samtliga förvaltningar där man ofta i nätverkskluster både samarbetar och jämför resultat för att utvecklas. Inom skolan jämför sig exempelvis kommunen med andra kommuner kring meritvärde och andra resultatmått. Inom tekniska verksamheter gör jämförelser mellan kommunerna i Örebro län. Det finns dock ingen sammanställning av de förvaltningsvisa jämförelserna och hur de används i ett utvecklings- eller i ett styrnings- och ledningssammanhang. Andra exempel på jämförelser på övergripande nivå är exempelvis SCB's medborgarundersökning samt Synovates medarbetarundersökning.

När det gäller formaliserat samarbete är Degerfors den givna partnern på flera områden. Kommunerna samverkar exempelvis kring en gemensam folkhälsonämnd, jämställdhetsstrateg, turistbyrå och överförmyndare.

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 Karlskoga fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner och genom medarbetarsamtal. Precis som i flertalet svenska kommuner saknas ett kommunövergripande system för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet.

Det kan finnas anledning för kommunen att i större utsträckning och med större systematik stimulera och uppmuntra medarbetarna att engagera sig i verksamhetens utveckling. En del i detta kunde vara att vara aktivare kring att lyfta fram, belöna och sprida goda idéer och insatser från medarbetare och enheter. Intervjuerna har pekat på att det finns en kultur att inte sticka ut och synas i Karlskoga, "rättviseskultur" kallade någon det för.

I ett utvecklingssammanhang utgör en sådan kultur ett odynamiskt hinder. Eleverna som vann OS i Kemi är dock ett gott exempel som uppmärksammades både externt och internt i kommunen.

Dynamik finns istället i kommunens förhållningssätt kring att uppmuntra medarbetarna till omvärldsspaning för att lära och utveckla. Det finns en rad exempel på omvärldsspanande enheter inte minst inom Barn- och utbildningsförvaltningen.

Kvalitetssäkra och systematisera

IT-stödsystemen i Karlskoga håller en allmänt hög standard. Intranät innehåller dels central information och dels förvaltningsanknuten. På förvaltningsnivå varierar innehållet och inom skola finns exempelvis väldigt lite information. Inom intranät kan man bland annat se ekonomisk förbrukning, ärenden, alla planer och produktion. Sammantaget är kommunen drivande i utvecklingen av IT funktionen.

Styrkor

- **Den centrala kvalitetsgruppen.**
- **Utvecklingen av kvalitetsåtaganden och synpunkts- och klagomålshantering.**
- **Kvalitetsarbete på förvaltningsnivå.**
- **Lärande genom jämförelser och samarbete. Flera exempel på förvaltningsnivå.**

Förbättringsområden

- **Genomföra det påbörjade arbetet kring ett övergripande kvalitetssystem. Delaktighet och lojal uppslutning är en förutsättning.**
- **Använd brukarundersökningarnas resultat som ett verktyg i kvalitetssystemet.**
- **Med större systematik och innovationskraft arbete för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att utveckla och förbättra. Dels som drivkraft i utvecklingsarbetet och dels för att stärka arbetsgivarprofilen i konkurrensen om arbetskraften.**

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?

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. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 80 poäng en förbättring med 9 poäng i förhållande till föregående utvärdering. Det goda resultatet förklaras i huvudsak av kommunens väletablerade samarbete med näringslivet och det av tradition starka kulturlivet som kommunen understödjer. De utbildade ambassadörerna är en annan viktig resurs i kommunens varumärkesbyggande och profilarbete inom detta område.

Förenings- och kulturliv

Kommunens resurs och mötesforum för föreningar i kommunen utgörs av ett utskott med politiker som enskilt och regelbundet träffar de ca 90 föreningar med vilka man träffat avtal. Utskottet träffar även brukarråd som exempelvis engagerat sig i lokala verksamheter.

För att underlätta för föreningar subventioneras lokalhyror och kommunen diskuterar för närvarande stöd till bildande av idrottsallianser. Inom kulturområdet ger kommunen även stöd stödjer genom personella resurser. Kommunen ger bidrag till ca 150 föreningar utifrån fastställda riktlinjer. Information om riktlinjerna återfinns på hemsidan Nytt är att studieförbunden får bidrag enligt överenskommelse från att tidigare tagit del av statliga bidrag.

Kommunen har ett antal lokaler där flera föreningar med olika intressen kan samsas under ett tak. Nobellanläggningen är kommunens flaggskepp där ishockey och sju andra idrotter kan utövas. Föreningshuset, Musikpalatset och Stråhallen är andra exempel på anläggningar/lokaler för fler att nyttja. Det finns även exempel på där föreningar kan delta i driften av anläggningarna. Kommunen delar ut två stipendier, ett konst- och ett grafik stipendium samt uppmärksammar även kulturen i stor utsträckning inom befintliga informationskanaler.

Inom kulturområdet träffar kommunen olika nätverk ca 1 gång per månad. Kulturvisionen utgör styrdokumentet för kommunens stöd till kulturlivet. Historiskt har kommun varit väldigt aktiv kring att satsa och profilera sig inom kulturområdet. Inte minst inom musiklivet som är den stora sektorn med egen blås- och symfoniorkester, körliv teaterförening mm. Detta stöd är etablerat och fortskrider precis som det ekonomiska stödet till flera kulturella evenemang. Exempelvis så medverkar kommunen vid tio konstutställningar som hålls per år. Sommarorkestern, Musik på stan och Karlskoga dagen är andra evenemang som kommunen stöder.

Karlskoga kommun deltog nyligen i en internationell kulturtävling där Göteborg för övrigt prisades men där kommunen hedersamt nominerades.

Näringsliv

Karlskoga har en lång tradition av ett nära och utvecklat samarbete med det lokala näringslivet. De största företagen på orten är Transcom, SAAB Bofors Dynamics, BAE Systems Bofors, Bharat Forge Kilsta samt Cambrex Karlskoga

En av de viktigaste mötes- och serviceplatserna för företagen är Näringslivets Hus. Servicen är bland annat inriktad mot att förenkla kontaktvägar och att stödja inte bara det lokala utan även regionens befintliga näringsliv, samt effektivt verka för nyetableringar. Kommunens mål är att vara en "One Stop Shop". Det regionala arbetet sker i stor utsträckning inom ramarna för samarbetet inom Örebro län exempelvis kring regional tillväxt och i detta sammanhang utgör kommunen en form av företrädare för de lokala företagens intressen. Stockholm Business Alliance (SBA) är ett annat viktigt partnerskap som Karlskoga deltar i. Alliansen mellan kommuner i Stockholm – Mälardalenregionen har bildats för att fördjupa och utveckla det lokala såväl som det regionala, näringspolitiska arbetet i regionen. En viktig del i detta samarbete är att verka för att få fler internationella investeringar till regionen och att skapa ett gemensamt arbetssätt kring både marknadsföring, bearbetning och mottagningservice. För att uppnå en långsiktighet och stabilitet i samarbetet är avtalet femårigt. Målet är att bli norra Europas ledande tillväxtregion 2010.

I Näringslivets hus finns för övrigt kommunens näringslivsresurs som består av en näringslivschef, utvecklingschef samt assistent. Av dessa kan företag få information och rådgivning om allt som rör nyetableringar, lokaler, affärsutveckling, hjälp att hitta olika stöd och finansiärer, myndighetskontakter m.m. För att stödet ska anpassas efter behov har kommunen genomfört branschriktade intervjuer för att få en bild av vilka förväntningar företag och branscher har på kommunens service.

Det finns en mängd exempel på gemensamma aktiviteter kring bland annat utbildningar, mässor, seminarier, och marknadsföring. Det finns även flera exempel på där kommunen genomför kurser som stödjer kompetensutveckling inom företagen. Exempel på områden som berörts i detta sammanhang är stöd och utbildning i miljöcertifiering, marknadsföringsprojekt, ansvarfull alkoholhantering, E-handel etc.

Det finns också intresse och exempel från näringslivet att sponsra kommunens verksamhet framför allt inom utbildningsområdet. Chefstjänstemän och politiker möter näringslivsföreträdare och företag i vad man kallar "Företagssafari" höst och vår. Andra former av träffar är exempelvis företagsluncher samt "Näringslivsdagen" som hålls årligen.

För att stödja entreprenörskap finns sedan flera år ett utvecklat samarbete inom skolan. Ett gott exempel är kommunens delaktighet i Teknikcollege i Örebro län. Teknikcollege visar att flera kommuner och utbildningsanordnare tillsammans med industrin i en region kan utveckla utbildningar utifrån de krav industrin ställer. Skolor som blivit godkända som Teknikcollege ska erbjuda utbildningar som attraherar ungdomar och vuxna samtidigt som befintliga resurser utnyttjas så effektivt som möjligt. Företagen har en nyckelroll i Teknikcollege som bygger på tio kriterier som industrin anser ska uppfyllas för att en utbildning för industrins behov ska vara bra. Kriterierna har valts ut utifrån de framgångsfaktorer som visat sig vara gemensamma nämnare på väl fungerande utbildningar med inriktning mot industrin. Basen för Teknikcollege är gymnasieskolans industri- och teknikprogram, men även andra program kan komma i fråga beroende på hur den lokala industristrukturen ser ut. Utöver gymnasieskolans program ingår även eftergymnasiala utbildningar, kommunala vuxenutbildningar samt företagsutbildningar i varierande grad. Konceptet Teknikcollege och dess logga ägs av Industrikommittén. Det är representanter från denna som bedömer vilka regioner som klarar de kriterier industrin har ställt för utbildningarna. Sammantaget innehåller kommunens samarbete inom näringslivsområdet flera delar som kan vara intressant för andra kommuner och företag att ta del av.

Internationella kontakter

Kommunen har en strategi för det internationella arbetet. Kommunen har nio vänorter som man träffar med relativ regelbundenhet främst på verksamhetsområdesnivå och samarbetet är väl inarbetat sedan lång tid tillbaka. Det största aktiviteten sker inom skolområdet men samtliga förvaltningar är aktiva och internationell spaning och samarbete uppmuntras i kommunen. Med grannländerna Norge och Danmark sker det största utbytet, men samarbetet med öststater utvecklas för närvarande. Bland annat sker kommunens samarbete i ca 15 olika internationella projekt, som finansierats externt, i hög grad i samverkan med öststatsländer. Ungern och Ryssland är exempel på länder där samarbetet utvecklats under senare år. Under 2007 deltog för övrigt kommunen i 18 events/möten som omfattade ca 10-20 000 människor i 25 länder.

En bidragande orsak till kommunens etablerade och bejakande förhållningssätt till internationell samverkan är att UD sedan länge varit aktiv med att komma med propåer för Karlskoga att delta i internationella sammanhang. För närvarande pågår inte så mycket samarbete och projekt med understöd av EU- medel, främst beroende på att nivån för bidragsgivande varit låg under en period.

Styrkor

- **Kommunens stöd och samarbete med föreningslivet.**
- **Kulturvisionen och ett starkt kulturliv som kommunen stöder.**
- **Ambassadörerna är en resurs som förmedlar positiva bilder av kommunen.**
- **Kommunens samverkan med Stockholm Business Alliance och inom Örebro län.**
- **Kommunens stöd och nära samarbete med näringslivet är unikt i många avseenden. Teknikcollege.**
- **Kommunens etablerade och bejakande förhållningssätt till internationell samverkan.**

Förbättringsområden

- **Sammanställ kommunens projekt och arbete som sker i samverkan med näringslivet. Plattform finns ju på nätet.**
- **Samma sak kring kommunens internationella arbete. Följ även upp - Vad kostar det och vad ger det?**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor Karlskoga kommun 2007							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	20	50%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	26	65%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	28	70%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	8	40%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2	20%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	10	50%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	11	55%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5	50%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%	6.4 Förekommer medarbetsamtal?	20	11	55%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	40%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	11	55%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				7 Verksamhetsutveckling			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	13,5	45%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	8	40%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	5	25%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	65%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	3	15%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	12	60%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	13	65%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	21	70%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90%
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	10	50%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	14	70%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%				

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 70 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.