

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av **Karlskoga kommun**

2010-08-25--27

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen
3. Karlskoga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Ehrnlund, Marks kommun

Bengt Odeholm, Partille kommun

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete som hölls i ihop av SKL, deltog ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen att få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningarna noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 Karlskoga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Karlskoga kommun

Karlskoga tillhör Örebro län och ligger mellan universitetsstäderna Karlstad och Örebro i gränslandet mellan Värmland och Närke. E 18 går genom kommunen och det är nära till tåg i Degerfors och flyg i Örebro. Kommunen expanderade starkt under första och andra världskriget och nådde sin största befolkning 1970 med 40 000 invånare. Strukturrationaliseringar inom näringslivet har sedan medfört att befolkningen minskat till ca 30 000, varav 28 500 i Karlskoga tätort.

Kommunens historia är i stort en historia om 400 års skogs- och bergsbruk. En tid efter Alfred Nobels köp av Bofors 1893 hade bolaget uppnått världsrykte som kanontillverkare, 1900-talet kom att präglas av försvarsindustrin. Rationaliseringarna har förändrat näringslivsstrukturen men tillverkningsindustrin kännetecknas fortfarande av hög teknisk kompetens. Näringslivet är idag mer differentierat. Några av de största arbetsgivarna vid sidan av kommunen är Karlskoga lasarett, Transcom AB, SAAB Bofors Dynamics AB, BAE Systems Bofors AB, Bharat Forge Kilsta och Cambrex Karlskoga AB. Nettoinpendlingen är c:a 2 000 personer per dag, främst från Degerfors och Storfors.

Kommunorganisationen

Kommunen är organiserad i stort sett enligt den klassiska strukturen ”en nämnd – en förvaltning”. Samhällsbyggnadsförvaltningen som verkställer beslut både av samhällsbyggnadsnämnden och myndighetsnämnden är ett undantag. Kommundirektören har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna.

Karlskoga och Degerfors har en gemensam folkhälsonämnd, politisk beslutsprocess pågår om en gemensam gymnasienämnd från 2011. Karlskoga, Storfors och Degerfors har gemensam överförmyndarnämnd. Karlskoga, Degerfors, Hällefors, Kristinehamn, Storfors och Filipstad har ett gemensamt räddningstjänstförbund. Karlskoga kommun äger fem dotterbolag och är delägare i tre bolag och organisationer.

Kommunen har under en lång period varit ett starkt fäste för socialdemokraterna. Partiet hade efter valet 2006 egen majoritet i kommunfullmäktige.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i augusti 2010 och är den tredje i Karlskoga kommun. De tidigare utfördes 2003 och 2007. Utvärderarna från SKL har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med över 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Rapporten

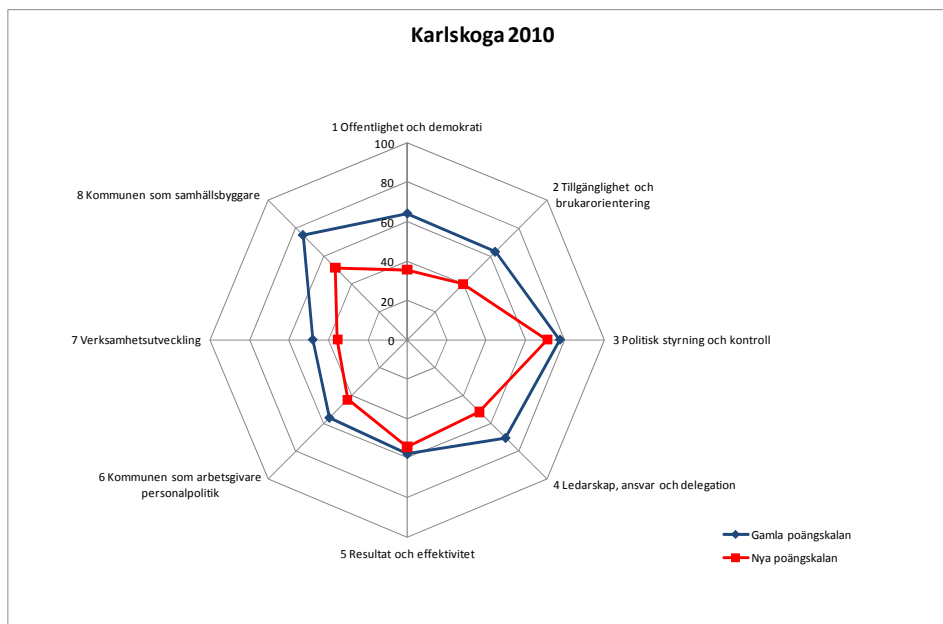
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

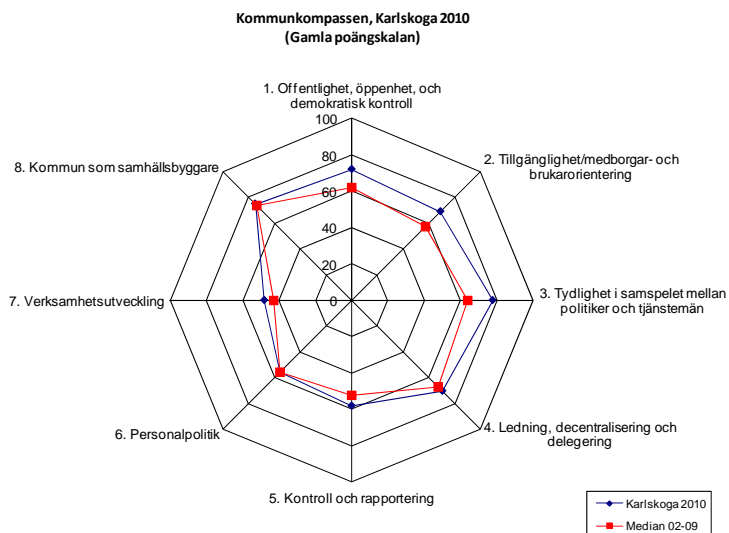
Tabell 1 Karlskoga kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	36	64
2. Tillgänglighet och brukarorientering	40	63
3. Politisk styrning och kontroll	71	77,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	52	70,5
5. Resultat och effektivitet	54	58
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	43	56
7. Verksamhetsutveckling	36	49
8. Kommun som samhällsbyggare	52	75
TOTALT	383	513

De två poängskalorna visas i diagrammet nedan för att ytterligare förenkla och stödja jämförelser mellan dessa.



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Karlskogas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats. I denna jämförelse används den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett ett så pass stort underlag så att jämförelse med ett medelvärde kan göras.



Nedan presenteras en tabell som visar Karlskogas resultat i jämförelse med tre andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Karlskogas resultat jämfört med tre andra.

Kriterium	Karlsko- ga 2010	Karlsko- ga 2007	Karlsko- ga 2003	Fagersta 2009	Västerås 2009	Botkyrka 2005
1	64	56	38	64	70	91
2	63	48,5	37,5	59	66,5	88
3	77,5	63	60	59,5	84	95
4	70,5	67	62,5	70	82	82
5	58	54	29	56	67	86
6	56	50	30,5	44,5	70	82
7	49	39	18	44	65	78
8	75	80	71	69	90	94
Totalt	513	457,5	346	466	594,5	696

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Karlskoga kommun uppnådde vid utvärderingen 513 poäng. För jämförelsernas skull har det uppskattade värdet enligt den gamla poängskalan valts, eftersom det ännu finns få resultat att jämföra med enligt den nya skalan. Resultatet överstiger med 47,5 poäng medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige, 465,5 poäng. I förhållande till föregående utvärdering har Karlskoga infört några nya poänggivande arbetssätt, och slutat tillämpa andra. Poängsumman har höjts 55,5 poäng sedan 2007, främst inom område 2 – Tillgänglighet och brukarorientering (kvalitetsåtaganden och ”Tyck om Karlskoga”) samt område 3 - Politisk styrning och kontroll (utveckling av styrsystemet). Alla områden har fått högre poäng 2010 utom område 8 – Kommunen som samhällsbyggare (internationellt arbete har minskat).

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt ”gamla Kommunkompassen” är kommunens bästa område 3 – Politisk styrning och kontroll, som också har kommunens högsta poängtal. Inget område har lägre poängsumma än medianen, lägst i förhållande till denna ligger område 6 - Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs i en sammanfattningsruta efter varje område i nedanstående detaljerade genomgång.

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?

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

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i Kommunkompassen. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas med denna metod, då det ligger utanför kommunorganisationen.

Karlskoga har dokumenterat delar av det ungdomsdemokratiska arbetet, men har ännu ingen strategi för demokratiarbetet för en bredare åldersgrupp. Ett kvalitetsåtgående planeras om medborgardialog. En strategi för demokratiutveckling är en förbättringsmöjlighet. Den bör, liksom andra övergripande strategier, vara tydligt kopplad till Mål och budgetdokumentet eller vara en del av denna. En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

Kommunikationspolicyn från 2010 ersätter ett äldre dokument. Uppgifter vid intervjuerna beskrev ett gott systematiskt utvecklingsarbete kopplat till resultat av uppföljningar och utvärderingar. Kommunikationsplanen stöds av flera mer detaljerade dokument, men den har inget väl synlig koppling till Mål och budget.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen. Sedan föregående utvärdering har medborgarnas möjligheter att ta del av nämnhandlingar på webbplatsen före sammanträden ökat. Sammanträdesdatum och protokoll kompletteras nu med kallelser och handlingar för KS och KF. Alla nämnder ska följa efter, ett blivande gott exempel. Det går också att läsa handlingarna i KS öppna diarium.

Kommunföreträdarna är nöjda med lokaltidningarnas kommunbevakning, som stimuleras med pressmeddelanden, handlingar och presskonferenser. Den egna webbplatsen betraktas som den viktigaste informationskanalen. Den kompletteras med "Kommunellt" på CTV, hemsidan och Youtube. Varje månad produceras ett videoinslag från förvaltningarna. På CTV ingår Kommunellt i en timslång nyhetsslinga som sänds dygnet runt under 14 dagar, ett gott exempel. Karlskogaborna kan följa kommunfullmäktiges arbete genom direktsändningar i lokalradion. Den egna webbplatsen utnyttjas ännu inte för att ge möjlighet att lyssna i efterhand som t.ex. Mora gör.

I den starka delen av medborgarinformationen finns ett medvetet och genomtänkt bruk av sociala medier för att nå ungdomar med information. Facebook, Flickr, Friendfeed, Twitter och Youtube utgör kommunens val av medier.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Att distribuera medborgarversioner till hushållen är en förbättringsmöjlighet. En annan är att mer aktivt marknadsföra de politiska organens möten i förväg genom annonsering, affischer, etc. för att öka intresset.

1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande.

Webbplatsens portal "Kvalitet" används för att visa upp Karlskogas resultat offentligt. En portal är ett klokt val, den gör resultaten lättillgängliga för dem som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Portalen blir än mer lätt att hitta om sökning på ordet "resultat" leder dit. Resultat som nu bara ligger på verksamheternas egna sidor kommer enligt uppgift att länkas till portalen.

Karlskoga har kommit relativt långt beträffande resultatredovisning, "Kvalitet" innehåller fler resultat än en svensk snittkommun lägger fram. Det finns trots detta en avsevärd utvecklingspotential. t.ex. avseende brukarundersökningar, andra verksamhetsutvärderingar samt i högre grad vilka åtgärder som vidtagits utifrån resultaten.

Det kan vara ett förbättringsområde att engagera medborgarna att ta del av och diskutera kommunens resultat. Att presentera resultat så att de inbjuder till jämförelser är ett sätt. Ett annat kan vara att göra resultaten mer tillgängliga med stödjande IT-teknik liknande kommunens interna redogörelse för arbetsmiljöarbetet på Kikaren.

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Kommunen visar ett tydligt intresse att utveckla medborgardialogen. Ungdomsdialogen, som utvecklas med stöd i ett av nätverken i SKL:s projekt "Medborgardialog", är redan igång med årliga ungdomsforum som föregås av inspirationsdagar. Medborgarna har fått lämna synpunkter om vissa frågor, t.ex. i arbetet med kvalitetsåtaganden och Vision 2020. Karlskoga har diskuterat "delaktighetstrappan", men inte beslutat vilka nivåer olika frågor ska läggas på. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av medborgardialogen så att medborgarna tidigt kan påverka kommunens centrala beslutsprocesser för att undvika missnöje efter beslut. Redovisningarna från de olika nätverken i projektet "Medborgardialog" kan ge inspiration till ett sådant arbete.

Medborgarna kan påverka utvecklingen genom att lämna medborgarförslag och förslag via systemet för synpunktshantering, som kommer att beskrivas i område 2.6. Det kommer inte in så många medborgarförslag. För att marknadsföra möjligheten och öka intresset kan kommunen öppet redovisa de medborgarförslag som kommit in, och hur de behandlats som t.ex. Gotlands kommun gör på sin webbplats. Karlskoga genomför regelbundet medborgarundersökningar, bl.a. för att följa upp styrtal. Genomförda åtgärder med anledning av föregående undersökning redovisas på webbplatsen, ett gott exempel. Tillgängligheten till politiker är god, de flesta visar

kontaktuppgifter och foto i broschyren "Så styrs Karlskoga" och i webbplatsens förtroendemannaregister.

Organiserade direktkontakter med medborgare har förekommit vid politikerkaféer inför möten i KF. Det kan vara ett förbättringsområde att återuppta regelbundenheten, och att strukturera hanteringen av det som förts fram vid kontakterna. Hässelby-Vällingby stadsdel har dagens politikerkafé som första punkt på KF:s agenda. Att återuppta försöken att kommunicera via sociala medier är också en utvecklingsmöjlighet.

1.5 Etik - hur hantera korruption?

Arbetet mot korruption och missbruk av skattemedel baseras på internkontroll som följs upp av KS, attestreglementet och utbildningar.

Karlskoga har inte någon övergripande plan/strategi för etiskt förhållningssätt, vilket kommunen själv anser kan vara ett förbättringsområde. Kommunen kan också överväga att etablera tydliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter, och förbereda rutiner för att hantera dessa. Sådana kanaler är inte vanliga i svenska kommuner. För närvarande (hösten 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Politikernas handlingar på webbplatsen, öppet diarium, "Kommunellt"
- Genomtänkt information med sociala medier
- Resultatredovisning i portalen "Kvalitet"
- Medborgardialog med Ungdomsforum, medborgarförslag/synpunktshantering
- Åtgärder efter medborgarundersökningen redovisas
- God tillgänglighet till politiker

Förbättringsområden

- Utveckla strategi för demokratiutveckling, koppla kommunikationspolicyn till Mål och budget
- Medborgarversioner av utvalda dokument
- Marknadsför politikernas möten
- Vidareutveckla och öka medborgarinformationen om resultat
- Fullfölj planer på utökad medborgardialog
- Fördjupa arbetet mot korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Karlskoga arbetar med metoder, som kommer att behandlas senare i detta område, som visar på brukarfokusering. Fullmäktigemålens medborgar/brukarperspektiv innehåller bl.a. styrmått för brukarnas nöjdhet. I den fastställda styrmodellen finns ett avsnitt som behandlar brukarfokus i verksamheterna. Avsnittet finns inte med i bud-

getdokumentets beskrivning av styrmodellen. Det kan vara ett förbättringsområde att göra ställningstagandet om brukarfokusering mer synligt för medarbetarna, för att användas i kommunens kontinuerliga interna arbete med frågan ”varför är vi här?” och vid extern kommunikation för att stärka varumärket.

2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Några förvaltningar har arbetat med begreppet bemötande ur professionernas perspektiv. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandeutbildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund som ram till verksamhetspecifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel.

Enligt uppgift ingår ibland ordet bemötande i listan med begärda personliga egenskaper i kommunens platsannonser. Ingen av de annonserade lediga tjänsterna vid utvärderingstillfället lyfte fram bemötande bland kvalifikationskraven. För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i platsannonserna, i kommunens generella lönekriterier och genom att på olika sätt premiera gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut ”Guldluren” för att belöna god serviceanda.

Kommunen följer på flera sätt upp uppfattningar om bemötande och tillgänglighet genom brukar- och medborgarundersökningar, resultaten uppgavs ingå i förbättringsarbetet. Som deltagare i SKL´s nätverk ”Kommunens kvalitet i korthet” har Karlskoga genomfört serviceundersökningar kring möjligheterna att nå kommunen via telefon eller e-post.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

www.karlskoga.se utvecklas med hjälp av utvärderingar från SKL och i egen regi. Kommunen beskrev en systematisk webbplatsutveckling med utvärderingsresultaten som grund. Det pågår arbete med ett kvalitetsåtagande för webben.

Några verksamheter gav exempel på trycksaker och arbetsmetoder för att informera på andra språk än svenska, men för kommunen i stort är information som anpassas till personer i behov av särskilt stöd en utvecklingsmöjlighet. Borlänge är en kommun som använder några sådana informationsmetoder. Kommunen har också möjlighet att öka brukarnas möjligheter att bedöma servicen genom att jämföra serviceenheterna. Det finns dessutom en möjlighet att öka tillgängligheten för allmänheten genom att erbjuda service i enklare ärenden enligt principen ”en dörr in”, t.ex. i ett medborgarkontor som Laholm gjort.

Webbplatsen kompletteras efterhand med nya e-tjänster som gör det enklare för invånarna att sköta sina kontakter med kommunen. Bibliotekstjänster, e-faktura och elektroniska ansökningsrutiner är redan igång. Utvärderarna fann inte så många blanketter på hemsidan som svenska kommuner brukar ha, och de var inte alltid lätta att hitta på förvaltningarnas egna sidor. Fler blanketter i en välstrukturerad gemensam ”blankettportal” ökar tillgängligheten för brukarna, och kan minska kommunens kostnader för handläggning.

2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?

Brukarna har vissa möjligheter att välja inom serviceutbudet. Information om grund- och gymnasieskolans möjligheter till skolval presenteras förtjänstfullt på webbplatsen. Avfallstaxan är differentierad men har färre alternativ än vad som är brukligt i Sverige idag. Ökade möjligheter att välja servicenivåer, t.ex. tilläggstjänster i hemvården och maxtaxa i förskolan som också är tidsberoende, är möjligheter till förbättring.

Resurser fördelas till enheterna en gång per år. Enheterna jämkar resurserna i samförstånd om något speciellt inträffat, men kommunen har ingen metod för att omfördela kostnader mellan enheterna under året. Det är ett förbättringsområde att följa upp prestationsvolymerna några gånger per år i alla verksamheter, och att låta resurserna följa brukare. Hemvårdens resursavstämningar och folkhälsoförvaltningens erfarenheter av löpande verksamhetsanpassningar kan vara inspiration i ett sådant arbete.

Valfriheten för Karlskogaborna kan ökas ytterligare. Kommunen utnyttjar inte alla möjligheter till valfrihet som lagstiftningen erbjuder, t.ex. valfrihetssystem enligt LOV, vårdnadsbidrag samt fler externa utövare.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

Samtliga verksamheter ska göra regelbundna brukarundersökningar, vilket de flesta också gör. Sedan hösten 2009 ska samtliga brukarundersökningar innehålla vissa gemensamma frågor, bl.a. NöjdKundIndex. Detta för att kunna återrapportera ett kommunresultat till fullmäktige. Resultaten används framförallt i det interna förbättringsarbetet. Index ger därtill möjlighet att jämföra med andra förvaltningar och med andra kommuner, men de används ännu inte för systematiska jämförelser med andra i alla verksamheter. Karlskoga har kommit långt i arbetet att bygga sin utveckling på fakta från brukarundersökningar. Jämförelser mellan enheter, verksamhetsområden och kommuner kan förbättra metodiken ytterligare.

Kommunen arbetar aktivt på flera sätt för att fånga underlag för bedömning av verksamheterna. Bland källorna finns synpunktshanteringen, brukarråd, kostråd, handikappråd och pensionärsråd. I samarbete med Degerfors och Karlskoga har Barnombudsmannen tagit fram en metod för att mäta på lokal nivå hur nöjda barn i olika åldrar är, NöjtBarnIndex.

2.6 Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Detta är ett starkt område i kommunen.

Karlskoga har en kommungemensam metod att beskriva av vad kommuninvånarna/brukarna kan förvänta sig av de kommunala tjänsterna. De kallas kvalitetsåtaganden, finns i alla verksamheter och har utarbetats i dialog med representanter för bru-

kare, personal och politiker. Det är ett levande arbetssätt, åtaganden revideras och nya är på väg. Metoder för att följa upp utlovade kvalitetsnivåer i kvalitetsåtagandena utvecklas f.n.

Kommunen har också ett gemensamt system för att hantera synpunkter, ”Tyck om Karlskoga”. Det finns beslutade rutiner t.ex. kring kanaler för insändning, svarstid och återkoppling. Den pågående utvecklingen innebär att synpunkter och kommunens svar kan läsas på webbplatsen. Några förvaltningar har börjat, övriga kommer att följa efter. Karlskoga har tagit ett viktigt brukarorienterat steg genom att införa ”Tyck om Karlskoga”. Det förbättringsarbete som kommer ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg. Som fortsatt utveckling kan kommunen överväga utvidgad marknadsföring för att få in fler synpunkter, och att redovisa resultatsammanställningar som visar vilka som är de återkommande synpunkterna, och vilka åtgärder kommunens vidtagit.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Brukarperspektiv i styrmodell och KF-mål
- Metodisk uppföljning av åsikter om kommunens tillgänglighet och bemötande.
- Systematisk utveckling av webbplatsen
- Brukarundersökningar genomförs i nästan alla verksamheter
- Kvalitetsåtaganden i alla verksamheter
- Kommungemensam synpunktshantering

Förbättringsområden

- Uttryck brukarperspektivet mer synligt för medarbetarna
- Fördjupa arbetet med tillgänglighet och bemötande
- Information om service som anpassats till personliga behov, ”en dörr in”
- Öka medborgarnas möjligheter att jämföra enheter, fler blanketter på nätet
- Utnyttja fler möjligheter att ge brukarna valfrihet
- Fler jämförelser av brukarenkäter
- Vidareutveckla ”Tyck om Karlskoga”

Område 3 Politisk styrning och kontroll

3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

Område 3 har utvecklats starkt sedan föregående utvärdering. Karlskoga arbetar med visioner för att samla organisationen kring ett framtida önskat läge. Vision 2010 har nyligen ersatts av Vision 2020. Enligt uppgift kommer den nya visionen att få en

starkare koppling till underliggande nivåer i Karlskogas styrkedja. Den presenteras i ett eget dokument, och den ingår dessutom i budgeten och årsredovisningen.

Det pågår ett arbete att ta fram en medarbetarpolicy. Kommunen har möjlighet att förbättras genom att dessutom enas om en gemensam värdegrund. Gotland och Kungsbacka är exempel på kommuner som dokumenterat sina värdegrunder.

3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?

Att sätta mål innebär att man måste formulera vad man vill uppnå och när. För att kunna verifiera när ett mål har uppnåtts måste ett eller flera resultatmått knytas till ett mål. Det innebär att den som formulerar målet även måste ange vilken nivå man vill uppnå för resultatmåten. Det behöver i alla fall inte vara en specifik nivå, utan det kan även vara en angivelse att ett resultatmått ska ”öka” eller ”minska”. Då det inte anges vad kommunen vill uppnå avseende ett resultatmått lämnas det över till den som läser måttet att tolka vad som är en bra nivå. I en kommun med många uttolkare av resultat kan detta skapa oklarheter om vad som är positivt eller negativt och om en angiven målnivå har uppnåtts.

Det nya styrsystemet infördes för två år sedan. De två högsta nivåerna i Karlskogas styrkedja - vision, fullmäktigemål, nämndmål och förvaltningsmål – gäller alla nämnder. Verksamheterna styrs, planeras och följs upp ur de fyra perspektiven medborgare/brukare, medarbetare, ekonomi och utveckling. Målen består av två delar – en beskrivning av den politiska viljeinriktningen, och styrmått (vad ska mätas och var ska nivån ligga). Kommunfullmäktiges övergripande mål bryts ned och konkretiseras av nämnderna till nämndmålen, som också fastställs av KF. Dessutom kan en nämnd besluta om egna nämndmål som inte fastställs av KF, och inte ingår i mål- och budgetdokumentet. Nämndsmålen har en tydlig koppling till fullmäktigemålen. Den röda tråden finns också i studerade verksamhetsplaner från förvaltningar, som gör handlingsplaner för aktiviteter som ska bidra till att målen nås. Kommunen har kommit långt i sin strävan mot uppföljningsbara mål, till övervägande del uttrycks de med styrmått. Om nämndernas mål inte anses vara tillräckligt tydliga ger KF uppdrag att omarbete.

Det finns exempel på att förfrågningsunderlag vid upphandling bygger på utvalda kommunövergripande mål. Det är ett förbättringsområde att stärka kommunens styrning av bolag och externa utförare så att de systematiskt omfattas av de grundläggande krav som gäller förvaltningarna.

De intervjuade beskrev att den politiska målformuleringen och resursfördelningen kopplas samman i budgetarbetet för vissa frågor. Det är en förbättringsmöjlighet att integrera processerna mer regelmässigt.

3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

Den vanligaste styrmodellen i kommuner är att utgå från ett antal kommunövergripande mål som i sin tur på något sätt länkar till mål för olika verksamheter. Dessa mål följs upp i årsredovisningen och andra bokslutshandlingar. Tydlighet i de politiskt antagna målen ökar de reella möjligheterna att utvärdera och följa upp verksamheten t.ex. genom uppföljningsbara mått eller indikatorer.

Uppföljning av ekonomi och verksamhet fungerar väl. Delårsrapporterna och årsredovisningen visar en systematisk genomgång av mål för kommunfullmäktige och nämnderna, med redovisade resultatmätt och uttalande om måluppfyllelse.

Senare i rapporten beskrivs hur Karlskoga har börjat att jämför sina resultat med andra kommuner. Det finns exempel på att kommunjämförelserna rapporteras till politikerna. Det är däremot inte vanligt att de egna enheternas resultat jämförs med varandra. Fler interna jämförelser är en utvecklingsmöjlighet.

3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Roll- och ansvarsfördelning mellan KF och nämnder resp. mellan politiker och tjänstemän beskrivs i dokumentet "Styrmodellen". Delegationsförteckningarna hålls aktuella, de justeras efterhand när något förändras. Delegeringen ger förvaltningarna stort eget ansvar, med ett undantag. Kommunchefen är chef för förvaltningscheferna, som dock anställs av KSAU.

De intervjuade grupperna var eniga i bedömningen att rollfördelningen fungerar väl i praktiken. Det finns ett förtroende mellan politiker och förvaltning.

3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Samverkan mellan politiker och tjänstemän understöds av att kommunen skapat många mötesplatser för informell information och dialog. Några exempel är löpande informella diskussioner om läget mellan ordförande, förvaltningschef och beredningar, den gemensamma resultat- och omvärldsdagen som inleder planeringsprocessen, att alla förvaltningschefer går runt i partigrupperna som del i budgetprocessen och seminarier kring målformulering vid mandatperiodens start. Kommunen genomför f.n. projektet "Dialog och samverkan" bl.a. kring rollfördelning med stöd av AFA. Politiker, tjänstemän och fackliga företrädare medverkar.

Kommunen förbättrar politikernas förutsättningar att genomföra sina viktiga uppdrag genom utbildning. En ny mandatperiod inleds med fyra heldagars gemensam introduktion och introduktion i nämnderna. Utvärderarna noterade flera exempel på utbildningar i aktuella ämnen under mandatperiodens gång.

Kommunen har tagit fram förslag till "brukarundersökningar" riktade till politikerna för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på hur denna förbättringsmöjlighet förverkligats i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Aktuell kommungemensam vision, väldokumenterad styrkedja.
- Styrkedja som hänger ihop från KF till förvaltning
- Uppföljningsbara mål genom styrmått
- Verksamheten följs upp med resultatmått och uttalande om måluppfyllelse
- Förtroende mellan politik och förvaltning, välfungerande rollfördelning
- Mötesplatser för informell information och dialog mellan politiker och tjänstemän
- Kontinuerlig politikerutbildning

Förbättringsområden

- Enas om en gemensam värdegrund
- Öka genomslaget för övergripande mål i ägardirektiv och förfrågningsunderlag
- Stärk kopplingen mellan processerna för målformulering och resursfördelning
- Rapportera fler interna resultatjämförelser
- Fullfölj planer på ”nöjdhetsundersökningar” bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?

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.

Hanteringen av Karlskogas ledarpolicy är ett gott exempel. Det är ett aktuellt och levande dokument som bl.a. används vid upprättande av uppdragshandlingar och lönediskussioner. Budgetdokumentet har en koppling till policyn genom målsättningar om ”ledarskapsindex”. Indexet bildas från medarbetarundersökningens resultat, som också är utgångspunkt för regelbunden revidering av policyn. Folkhälsoförvaltningen har en intressant tillämpning av gemensamma dokument för den egna verksamheten. Ledar- och medarbetarkörkort har tagits fram i bred dialog med medarbetarna.

4.2 Vilket ansvar har resultatenheter för budget, personal och organisation?

Enheterna i Karlskoga ska i grunden ha stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav. Ekonomiska åtsamlingar med efterföljande övertalighet har medfört tillfälliga indragningar av delegationer, som inte bedöms vid utvärderingen p.g.a. den tillfälliga karaktären.

Förvaltningarna har frihet och ansvar att ta med det ekonomiska resultatet till nästkommande år. Enheternas ekonomiska över- eller underskott nollställs däremot vanligtvis mellan åren. Att ge alla enheter en sådan frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Innevarande år har ett regelverk för intraprenader antagits, som ger möjligheter till utökat ansvar och utökade befogenheter för verksamhet, ekonomi och personal.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?

Utvärderarna har funnit exempel på att projekt dokumenteras i Karlskoga, speciellt vid externt samarbete och -finansiering. Miljökontoret är kommunens goda exempel, där tillsyn välstrukturerat planeras i projektform, bl.a. med kalkyler för budget och arbetstid. Efter genomfört projekt byggs planen på till en rapport. Dessa projektrapporter avslutas med reflektion över det genomförda projektarbetets starka sidor och misstag eller inventering av förbättringsmöjligheter, "hansei" enligt Lean-modellen. För kommunen är ökad dokumentation av projektplaner ett möjligt förbättringsområde, speciellt viktigt vid tvärsektoriellt samarbete. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning och andra kostnader beräknas i förväg. Kommunen har påbörjat diskussioner om att införa en gemensam projektmodell.

Styrningen av löpande tvärsektoriellt arbete kan också stärkas. Utvärderarna såg många exempel på aktuellt samarbete, men få handlingar som beskrev samarbetet. Det kan vara ett förbättringsområde att i högre omfattning dokumentera, beskriva och rapportera från tvärsektoriella processer med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, övriga resurser, m.m.

Det kan också vara ett förbättringsområde att fortlöpande göra en sammanställning på Intranätet över pågående projekt och tvärsektoriella processer för att ge en överblick, och kring avslutade för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska.

4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?

Karlskoga har kommit långt i utvecklingen mot individuella uppdragshandlingar som signeras av ledarna. De kallas åtaganden för förvaltningschefer. Förvaltningarna har olika modeller för uppdragshandlingarna. En del är mer "kontraktsliknande" om vad man ska uppnå under året, andra mer allmänt hållna. Förvaltningarna sneglar på varandras modeller, kanske mest på socialförvaltningen. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om en gemensam modell för att säkra att alla uppdragshandlingar uttrycker personliga resultatförväntningar. I sammanhanget kan uppdragshandlingarna kompletteras med uppgifter om vilka konsekvenser det får om inte avtalade resultat uppnås. Enligt uppgift regleras detta i andra dokument för närvarande.

Cheferna utvärderas regelbundet i medarbetarundersökningen, i medarbetarsamtal och för chefer anställda på fyraårskontrakt med hjälp av extern konsult. Varje chefs eget ledarskapsindex från medarbetarundersökningen diskuteras vid utvecklingssamtalen och ligger till grund för den enskilde chefens kompetensutvecklingsplan. Intervjuade chefer uttryckte delade meningar om man utvärderas mot sin uppdragshandling eller inte.

4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Det förekommer att kommunen samlar stora grupper som får viktig information direkt från kommundirektören. Ett budskap som ska kommuniceras till hela förvaltningsorganisationen formuleras vanligtvis i möten mellan kommundirektören och förvaltningscheferna, som för informationen vidare till sina ledningsgrupper. Via områdes- och enhetschefer sprids informationen till arbetsplatsträffarna. Ibland återkopplar informationskedjan resultat från enheternas dialog kring frågor, t.ex. medarbetarundersökningen och vissa policydokument. Enligt uppgift fastnar information ibland någonstans på vägen. Det kan vara ett förbättringsområde att dokumentera funktion och förväntningar på "ledningskedjan" i ett centralt personaldokument.

Förvaltningsmodellerna för att förankra mål och värderingar ser olika ut, t.ex. handlingsplaner, broschyrer och kvalitetshjul. Kommundirektören tar möjligheten att träffa nyanställda vid introduktionen, och ledningsgrupper i samband med stora projekt som Vision 2020. Förvaltningscheferna gör verksamhetsbesök i varierande omfattning. Barn- och utbildningsförvaltningens chef genomför löpande verksamhetsuppföljning, och träffar alla enhetschefer en i taget.

Om en chef i Karlskoga får problem i anslutning till yrkesrollen går man till närmaste chef, en kollega eller personalavdelningen. Det finns goda kontakter och tydliga kontaktpersoner för ekonomi- och personalfrågor som kan tas in i ett tidigt skede vid sådana problem. Intervjuade chefer förklarade att man vet vart man ska vända sig.

4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Ledarutbildningen i Karlskoga innehåller två goda exempel. Första omgången av utvecklingsprogrammet Framtida ledare avslutades 2009, mer än hälften av de deltagare som fullföljde har fått uppdrag med större ansvar. Personalavdelningen driver också ett mentorprojekt där ett 30-tal chefer från kommuner, landsting och näringsliv har mentorsuppdrag. Gemensamma utbildningar och seminarier skapar mötesarenor mellan offentlig verksamhet och näringsliv.

Den kontinuerliga ledarutvecklingen omfattar olika basfakta för chefskapet, t.ex. utvecklingssamtal, målstyrning, arbetsmiljö, rekrytering, kommunikation. Flera av dessa upprepas årligen. Programmet kan kompletteras med introduktion för nya externt rekryterade ledare och erbjudanden till erfarna chefer.

En grupp chefer från olika förvaltningar deltar idag i ett nätverk för att reflektera över ledarskapet. Det finns önskemål att starta fler nätverk. Enligt Kommunkompassens kriterier är det också ett förbättringsområde att ge alla chefer möjlighet att diskutera ledarskapets utmaningar.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Ledarpolicy kopplad till ”Mål och budget” som följs upp och revideras
- Tydlig delegering, relativt god frihet för enheterna
- Miljökontorets projekthantering
- Hög andel individuella uppdragshandlingar för chefer
- Systematisk utvärdering av chefer
- Kända rutiner om chefer får svårigheter
- Utvecklingsprogrammet ”Framtida ledare” och mentorsprojektet

Förbättringsområden

- Fortsätt arbetet med enheternas hantering av över- och underskott mellan åren
- Dokumentera mera – både projekt och tvärssektoriella processer
- Individuella uppdrag med resultatförväntningar till alla chefer och beskrivning av konsekvenser om inte avtalade mål nås
- Kvalitetssäkra kommunens ledningskedja
- Komplettera ledarutbildningen för nyrekryterade och erfarna, fler ledarnätverk

Område 5 Resultat och effektivitet**5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?**

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

Styrsystemet med styrmått vid planering och uppföljning är på väg att bli Karlskogas strategi för resultatstyrning. Fortfarande återstår arbete för att nå fram till att alla mål är utvärderingsbara, att tydlig resultatinformation presenteras och att resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål.

Kommunen strävar mot ökad effektivitet på olika sätt. Ett fullmäktigemål anger några styrmått för att göra verksamheterna mer kostnadseffektiva. Pågående utredningar, t.ex. lokal- och fastighetsutredning, administrativ översyn och utökad samverkan med grannkommuner, har samma syfte. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla ambitionerna i en kommunstrategi för effektivisering för öka möjligheterna till systematisk hantering även vid akuta situationer.

5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?

Kommunfullmäktiges resursfördelning baseras på kostnadsutvecklingen som underlag till de politiska prioriteringarna. Dessutom påverkar demografiska faktorer för barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden och budgethistorik för övriga nämnder. Kommunen har påbörjat en positiv utveckling. Det är ett förbättringsområde

de att fortsätta utvecklingen mot resursfördelning utifrån en kunskap om vad de olika tjänsterna kostar i alla verksamheter. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

Kommunen mäter produktivitet i flera verksamheter, som kostnader per insats. Kostnaderna värderas genom jämförelser med nationella mått, och genom deltagande i nätverk. Effektiviteten i form av kostnad per betygspoäng följs upp av skolverksamheten, kvalitet och utbud mot kostnad i nätverket ”Måtten Gås”. Det ligger en förbättringsmöjlighet i ökad analys av kostnader i förhållande till uppnådd kvalitet. Borlänge har utvecklat den intressanta modellen ”Kompassen”, som numera används i nätverket Kostnad per brukare. Kompassen är en analysmodell där produktivitet kopplas till resultatet från kommunens brukarundersökningar i ett diagram med kostnad på ena axeln och kvalitet på den andra. Kopplingen av kvalitet och ekonomi ger nämnden ett underlag för verksamhetsutveckling, förbättringsarbete och resursfördelning. Modellen har utvecklats för äldreomsorg, men kan generaliseras.

5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling av arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?

Uppföljningen av ekonomiska avvikelser sker löpande, nämnderna följer upp ekonomin varje månad. Vid negativa prognoser inbjuds förvaltningschef och presidium till KS för att förklara och presentera en åtgärdsplan. Om enheter inte håller budgeten kan förvaltningen undvika överskridande genom omfördelningar mellan enheter. Detta kommenterades under område 4.2. Ekonomiska avvikelser får konsekvenser, t.ex. pågående effektiviseringsarbete och att personer fått ändrade arbetsuppgifter.

Den nya styrmodellen gör kommunens mål mer uppföljningsbara. De kan vara utgångspunkt för en distinkt uppföljning och avvikelsehantering både på enhets- och förvaltningsnivå. Det kommer att bli intressant att följa den kommande utvecklingen.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Det har använts flera år inom samhällsbyggnad. I en planerad Lean-satsning ska de flesta förvaltningarna medverka för att lära arbetssättet. Det är ett förbättringsområde att fullfölja planerna, och att säkra att alla med tiden tillägnar sig metoden.

5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?

Den tydliga målkedjan i Karlskogas nya styrsystem uppgavs bidra till att enheterna tydligare ser sin roll i helheten. Resursförbrukning och resultat kommuniceras till medarbetarna under budgetåret, de ingår i diskussioner på ledningsgruppsmöten och arbetsplatsträffar i alla förvaltningar.

Kommunens politiker får under året sin bild av kommunens resultat med hjälp av ekonomerna. Det kan vara ett förbättringsområde att ge dem tillgång till dagsaktuella uppgifter genom läsbarhet i ett lättillgängligt rapportsystem.

5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder. Kommunen jämför som nämnts sina resultat med nationell statistik, och i olika nätverk. Det kan vara ett nytt utvecklingssteg att göra lokala utdrag ur de stora datamängderna vid nationella jämförelser, och att göra en analys. Motala är en av de kommuner som arbetar så. Där har politikerna fått bearbetade utdrag ur ”Vad kostar verksamheten i din kommun” och ”Öppna jämförelser”.

Jämförelser sker huvudsakligen på kommun- eller förvaltningsnivå. I skolans kvalitetsredovisning jämförs grundskolornas studieresultat i avslutningsklasserna mellan enheterna, och vissa resultatmått mellan de två gymnasieskolorna. Det är f.ö. inte vanligt att enheternas resultat visas upp i Karlskoga. Det är ett förbättringsområde att publicera och jämföra enheternas resultat i högre omfattning.

5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

Ett sätt att effektivisera verksamheten är att bedriva den i samverkan med andra. Karlskoga har en mycket hög grad av samverkan med externa organisationer däribland myndigheter, högskolor, regionerna Värmland och Örebro och grannkommuner.

Vid intervjuerna gavs några exempel på att kommunen börjat öppna upp för att låta frivilliga göra en insats för kommunen eller att komplettera det skattefinansierade stödet till individer. Samarbete med Riksförbundet Frivilliga Samhällsarbetare, trafikantinformation och insatser riktade till äldre och barn är några exempel.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Nya styrsystemet på väg att bli strategi för resultatstyrning
- Påbörjat resursfördelning med à-priser
- Valfungerande uppföljning av ekonomin
- Resursförbrukning och resultat kommuniceras i hela organisationen
- Serviceutveckling och effektivisering i nätverk och med jämförelser
- Hög grad av extern samverkan
- Frivilliga ges möjlighet att komplettera skattefinansierad service

Förbättringsområden

- Dokumentera kommunens strategi för effektivitetsutveckling
- Fördela budgeten från en kunskap om tjänsternas reella kostnader
- Ökad analys av kostnader i förhållande till kvalitet
- Fortsätt utvecklingen av uppföljning och avvikelshantering för mål
- Introducera processanalys i alla verksamheter
- Ge politikerna tillgång till aktuella uppgifter i rapportsystemen
- Jämför enheter i högre omfattning, utveckla analysen av jämförande rapporter

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik

6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

I budgetdokumentet anges kommunens personalpolitiska målsättningar i styrmodellens medarbetarperspektiv. Personalpolicyn från 2004 är det övergripande styrdokumentet för området. Den följs upp med personalbokslutet. En ny version av policyn ligger under politisk beredning.

Personalpolicyn innehåller ett avsnitt om rekrytering. Det kan vara ett förbättringsområde att vidareutveckla kommunens rekryteringsstrategier, och att ge dem stöd genom koppling till ”Mål och Budget”.

Facken återkom flera gånger vid samtal om personalområdet till att kommungemensamma överenskommelser inte alltid får fullt genomslag ute i förvaltningarna.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.

Karlskogas medarbetare kan köpa subventionerade kort i badhuset. Enligt personalhandboken stöder arbetsgivaren friskvårdsaktiviteter med 800 kr per person. Vid intervjuerna framfördes osäkerhet om ”friskvårdspengen” finns kvar. Friskvård och hälsa är en av punkterna i mallen för utvecklingssamtalen. Det kan vara ett förbättringsområde att ytterligare klargöra villkoren för friskvården, och att verka för att möjligheterna utnyttjas.

Friskvården är en del i kommunens strävan att vara en attraktiv arbetsgivare. Andra inslag är ett flexitidsavtal, möjligheter till löneväxling och programmet ”Framtida ledare” för de som vill utvecklas till ledare. Utvärderarna bedömer att arbetet för ökad attraktivitet inte är tillräckligt känt. Motala som sammanfattar medarbetarnas förmåner på en webbsida kan ge inspiration.

Att vara en attraktiv arbetsgivare kan bidra till att befintliga medarbetare stannar kvar, och gör det lättare att rekrytera nya. Karlskogas ambassadörer ges utrymme att beskriva sina intressanta jobb i Kommunellt och på hemsidan, ett gott exempel. I rekryteringsannonserna kunde Karlskoga lyftas fram tydligare som attraktiv arbetsgivare.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Inventering av behov och genomförandet av kompetensutveckling har delegerats till verksamheterna, som arbetar på olika sätt med frågan. Den gemensamma basen för inventeringen är medarbetarsamtalen. Medarbetarundersökningen har visat att samtalen genomförs i hög omfattning. Det finns en mall för genomförande och dokumentation av samtalen. Mallen är ny, kommunen väntar att andelen medarbetare som uppger sig ha en individuell utvecklingsplan ska öka. Samtliga chefer med personalsvar har erbjudits utbildning om medarbetarsamtal där de flesta har deltagit. Facken

tillskriver utbildningen en observerad kvalitetshöjning för samtalen. Kommunen upp-gav att man börjat inventera övergripande behov av kompetensutveckling. Ett förbättringsområde att slutföra!

I dagsläget bokförs inte planerad eller genomförd kompetensutveckling i någon större omfattning. Det är ett förbättringsområde att enas om vad ordet kompetensutveckling står för i Karlskoga, och att dokumentera vad som görs och vad det kostar.

Det finns inte någon gemensam modell för att säkra att personalpolicyn och andra måldokument kommuniceras till medarbetarna vid sidan av den kommungemensamma introduktionen för nyrekryterade. Förvaltningarna har olika modeller. Folkhälsoförvaltningen producerar foldrar till medarbetarna där styrsystem och mål förklaras i förkortad/förenklad form, ett gott internt exempel. Det kan vara ett förbättringsområde att implementera den nya personalpolicyn med en utbildning i "medarbetarskap" för att stärka känslan av en gemensam organisation samt kommunicera grundläggande värderingar.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Kommunens lönepolicy är ett underdokument till personalpolicyn. Lönepolicyn innehåller generella lönekriterier. De har brutits ned på förvaltningarna, inte alltid till de olika yrkesrollerna. Enligt medarbetarenkäten känner en stor andel av medarbetarna till vilka lönekriterier som gäller. Enkäten visar också att något färre medarbetare uppgivit att de deltagit i lönesamtal jämfört med medarbetarsamtal.

Under 2010 kommer lönepolicyn att revideras. Då finns en möjlighet att överväga vikten av olika begrepp, t.ex. "bemötande" och "bidrag till måluppfyllelse". Revideringsprocessen kan ge tillfällen att samtala om de fackliga företrädarnas synpunkter om lönebildningen, t.ex. svag koppling mellan medarbetar- och lönesamtal, nedbrytning och tillämpning av lönekriterier samt lokal lojalitet mot centralt fattade beslut. Många kommuner har en återkommande utbildning för att säkra stabiliteten i kommunens lönemodell, gemensam för chefer och fack. Borlänge är en sådan kommun.

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Karlskoga har en stark modell för sina medarbetarundersökningar. De genomförs vartannat år. Resultaten analyseras, handlingsplaner utarbetas, presenteras och samverkas för att ligga till grund för de kommande årens fortsatta insatser och utvecklingsarbete. Utifrån resultaten och förvaltningarnas handlingsplaner identifieras kommungemensamma utvecklingsområden. Modellen kan kompletteras genom att resultaten av enkätens analys görs mer kända, och en uppföljning av handlingsplanernas effekter för att komplettera modellens systematik. Gotland följer upp sitt arbetsmiljöarbete i delårsrapport 2 för att sprida arbetsuppgifter över året.

Arbetsmiljöarbetet stöds med rutiner och årshjul. Det nya chefsverktyget Poncho samlar och strukturerar information från arbetsmiljöarbetet. Skyddsronder, riskanalyser m.m. fungerar väl, enligt de fackliga företrädarna har dock arbetsmiljöfrågorna låg prioritet i många samverkansgrupper. En gemensam utbildning, "Bättre Arbetsmiljö", planeras.

Som framtida utmaning kan kommunen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön som komplement till skyddsronderna. Kommunerna i

SKL's nätverk Utvecklingsverkstaden kan t.ex. berätta om verktyget CTT som kan komplettera medarbetarundersökningar genom att mäta kultur och energiläckage i organisationen. Uddevalla är en av de kommuner som arbetat systematiskt med dialogmaterial från FAS (Förnyelse - Arbetsmiljö – Samverkan).

6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

Kommunen följer upp förekomsten av diskriminering och särbehandling i organisationen genom frågor i medarbetarenkäten. Om något uppdagas finns en handledning för hantering av kränkande särbehandling – som inte är tillräckligt känd enligt facken. Många skolor synliggör sina likabehandlingsplaner på enhetens hemsida.

Jämställdhetsåtgärder ingår i arbetet att främja mångfald i kommunorganisationen. Karlskoga har en jämställdhetsstrategi, och det praktiska arbetet har bl.a. bestått av lönekartläggning och uppföljning kring jämställdhet i medarbetarundersökningen. Praktik och instegsjobb för nyanlända med uppehållstillstånd är en annan gren i mångfaldsarbetet, med målsättningar bland fullmäktiges styrmått. Kommunen bygger ny kompetens för att genusbudgetera, en resursfördelning som utgår från könsuppdelad statistik

Det finns exempel på att personal rekryterats till en förskola tack vare specifik språkkompetens. Det är en förbättringsmöjlighet att systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Personalpolicyn följs upp med personalbokslut, revidering pågår
- Medarbetare som ambassadörer
- Medarbetarsamtal i hög omfattning, stöd i mallar och utbildning
- Välkända lönekriterier
- Stark modell för medarbetarundersökningar
- Praktik och instegsjobb för nyanlända

Förbättringsområden

- Vidareutveckla kommunens rekryteringsstrategier
- Fortsätt arbetet kring ”attraktiv arbetsgivare”
- Öka förekomsten av individuella planer, dokumentera planer och resultat av kompetensutveckling
- Inventera kommunens övergripande behov av kompetensutveckling
- Kommungemensam utbildning i ”medarbetarskap”
- Se över lönepolicyn enligt plan, säkra tillämpningen
- Sök fler vägar att förbättra arbetsmiljön
- Undersök möjligheter att förbättra servicen genom mångfald.

Område 7 Verksamhetsutveckling

7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett flertal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Karlskoga arbetar med flera kungemensamma metoder för verksamhets- och kvalitetsutveckling. Det finns ännu inte någon samlande strategi för det arbetet, men kommunen har planerat att komplettera styrmodellen med ett avsnitt om verksamhetsutveckling. Kommunen har ett policydokument för IT-säkerhet, men den fortlöpande förbättringen av IT-stödet styrs inte av en dokumenterad strategi. Kommunen har här två möjligheter att öka långsiktigheten och att säkra att verksamheterna drar åt samma håll.

7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?

Kvalitetsåtaganden, synpunktshantering, brukarundersökningar, medborgarundersökningar, fokusgrupper och jämförelser av kvalitetsmått är Karlskogas gemensamma kvalitetsmetoder. Kommunen planerar att införa flera, beredningen sker i en kvalitetsgrupp med representanter för de olika förvaltningarna. Det finns numera kvalitetsmått bland kommunens mål, och metoder som används i en eller flera förvaltningar. Exempel på dessa är dokumenthanteringsplan, kollegiegranskning, kvalitetsredovisning, kvalitetssamordnare, kvalitetsutbildning, processanalys, utvärderingsstruktur och årshjul.

Det finns ett uppdrag att stärka helheten genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem" för att säkra att kommunens förvaltningar möter invånarna på likartat sätt i utvalda viktiga frågor. Kvalitetssystemet kan bli en motor som driver verksamheten att genomföra ständiga förbättringar med styr- och uppföljningssystemet som grund. Eftersom socialnämnden arbetar på ett kvalitetsledningssystem kan det finnas anledning att samordna de goda intentionerna så att kommunen om möjligt får ett gemensamt system. Kvalitetstrappan i Ale och Vuvit i Uddevalla kan vara intressanta exempel att ta del av.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

Den allt snabbare samhällsmdaning ställer krav på att kommuner kan se och tolka omvärldens förändringssignaler för att kunna anpassa och förändra i tid.

Den årliga planeringsprocessen startar med en resultat- och omvärldsdag där politiker och ledande tjänstemän får en bild av verksamheternas resultat från föregående år,

samt omvärldens påverkan på kommunens verksamheter i framtiden. I samband med visionsarbetet har konsulter arbetat fram en omvärldsbild, i det löpande arbetet sammanställs analysen av en intern arbetsgrupp. Gruppen söker former för att involvera organisationen i en spaning som kan presenteras i ett hanterbart format.

Kommunen deltar i ett flertal lärande nätverk. ”Energieffektivisering i professionella kök”, Jämförelseprojektets ”Måtten Gås”, ”Kommunens Kvalitet i Korthet”, ”Partnerskapet Barnkonventionen”, ”PUFFIMOK” (lärarfortbildning) och ”Ungdomsdialog” är några exempel.

Det finns exempel på att kommunen utvecklar tjänsterna i samverkan med externa krafter. Folkhälsoförvaltningen har samarbetat med Barnombudsmannen för att ta fram metoden NöjtBarnIndex som mäter hur nöjda kommunens barn i olika åldrar är. Karlskoga-Degerfors vård- och omsorgscollege har certifierats i samverkan med lasarettet och Regionförbundet Örebro, Teknikcollege Karlskoga på samma sätt med teknikföretag. Det kan vara ett förbättringsområde att söka fler vägar till samverkan. Örebro universitet har byggt upp ett regionalt campus i Karlskoga, Campus Alfred Nobel. Att inleda samarbete kring tjänsteutveckling kan vara en framtida utmaning.

7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på problem i vardagen, och funderar över lösningar.

Samhällsbyggnadsförvaltningen har ett mycket gott exempel på hur förslag från medarbetare tas till vara. Medarbetarna sätter upp idéer, förslag och uppmärksammade problem, små som stora, på ”mudalistor”. Förslagen behandlas varannan vecka på ett avdelningsmöte där frågan löses direkt eller placeras i ett större mer långsiktigt projekt. Ansvarig för genomförandet utses, tidpunkt för uppföljning anges. Under 2009 noterades nästan 2 idéer per medarbetare, antalet ökar successivt när arbetssättet sprids i förvaltningen.

Det gavs i övrigt få exempel på att medarbetarnas kreativitet aktivt mobiliseras, t.ex. genom att arbetsgivaren uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Det är ett förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet. När fler förvaltningar utbildas i Lean-metodikens ges möjlighet att sprida samhällsbyggnadsförvaltningens tillvägagångssätt.

Genom att söka externa utmärkelser och priser kan utvecklingen få draghjälp av utmaningen, och kommunens varumärke stärkas. Karlskoga utsågs till ”Årets kulturkommun” 2009, kommunen har också sökt andra utmärkelser. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att söka utmärkelser i högre omfattning, och för alla förvaltningar. Vara och Umeå är två kommuner som systematiskt söker efter utmärkelser som kvitton på att man bedriver en god verksamhet.

7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

Kommunens interna IT-stöd blir enligt uppgift bättre hela tiden. Det finns ingen dokumenterad strategi, men dialog bl.a. i IT-rådet ger ständiga förbättringar. Kommunen har kommit långt mot målet att minimera information på papper. Kommunikation styrs till dialog via intranätet, t.ex. beställningar och felanmälan. Näst intill alla med-

arbetare har tillgång till dator och intranät när det behövs, t.ex. har vårdlag gemensamma platser för IT-kommunikation. Alla nyanställda går en obligatorisk IT-utbildning.

IT utvecklar också arbetet i verksamheterna, några exempel följer. Gymnasieskolornas trådlösa nätverk i kombination med bärbara datorer för elever och lärare har ökat flexibiliteten och minskat lokalbehovet. Samarbete med landstinget ger kommunens sjuksköterskor möjligheter till digital kommunikation kring vårdtagare/patienter.

Utvärderarna bedömer att IT-stödet genom intranätets breda innehåll och goda täckning tillsammans med verksamhetssystemen håller god svensk standard med några utvecklingsmöjligheter. Politiker har inte tillgång till intranätet med diarium och styrdokument, vilket ökar behoven av kansliservice. En annan utveckling kan vara att söka integrerade program till datorerna i samband med versionsbyten, för att minska behovet att lyfta data manuellt mellan programmen.

Systemförvaltningsorganisationen för respektive system är tydliggjord i Karlskoga. Cheferna har idag ett uttalat ansvar för många områden – arbetsmiljö, ekonomi och personal för att nämna några. Det kan finnas en möjlighet till kvalitetssäkring av den lokala IT-användningen om de på liknande sätt får ett ledaransvar för IT på enheten.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Ett flertal kommungemensamma kvalitetsmetoder
- Lärande i nätverk och genom omvärldsanalys
- Samhällsbyggnadsförvaltningens ”mudalistor”
- Medvetet arbete att ersätta papper med IT-rutiner

Förbättringsområden

- Ta fram strategier för verksamhets- och IT-utveckling
- Etablera gemensamt ”kvalitetssystem”
- Sök fler vägar att samverka kring tjänsteutveckling
- Stimulera, upptäck, belöna och sprid resultat av medarbetarnas kreativitet i hela kommunen
- Sök fler utmärkelser/priser
- Öppna intranätet för politikerna, sträva mot integrerad programvara
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IT-utveckling

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Karlskoga har strategiska dokument för några av de områden som utvärderas med Kommunkompassen inom samhällsbyggande.

- Karlskoga tillämpar ett brett kulturbegrepp. Kulturvisionen och kvalitetsåtaganden inbegriper också relationen till civilsamhället, med fokus på föreningarna. Avsnittet "Utveckling" kan kompletteras med ställningstaganden om behov av långsiktig utveckling. Ett annat tillägg kan avse samverkan med fler grupper som utvecklar lokalsamhället, t.ex. ideella sektorn, social ekonomi och andra delar av "det civila samhället".
- Kulturvisionen är kopplad till "Mål och budget" genom nämndmål för kultur- och föreningslivet. Enligt uppgift behöver visionen kompletteras inför regional samverkan om fördelning av statliga kulturbidrag enligt "koffertmodellen".
- Kommunen har ett omfattande samarbete med näringslivet. Parterna utarbetar gemensamma dokument, t.ex. en strategi och verksamhetsplan för vision 2020. Det kan vara ett förbättringsområde att skapa en strategi för kommunens eget arbete med näringslivsfrågorna.
- Karlskogas plan för internationella kontakter uppgavs vara föråldrad. Det är vägledande för internationellt arbete, men kommunen ser behov av en utvärdering och uppdatering.
- Det finns fullmäktigemål om att Karlskoga ska ha en hållbar utveckling, men inte för miljöaspekten. Det finns specifika planer för delar av miljöarbetet, t.ex. kommunens avfallsplan och visionen "Kretslopp 100 %". Det kan vara ett förbättringsområde att komplettera med en övergripande strategi för arbetet med hållbar utveckling.

8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?

Samarbetet med civilsamhället är till stor del inriktat mot föreningarna. Stödet till dem är omfattande som det så ofta är i Sverige. Det sker regelbundna möten med föreningslivet enligt "Sandvikenmodellen" som grund för bidragsfördelningen. Föreningar erbjuds överenskommelser om uppdrag att driva av anläggningar. Den som vill bilda en förening får stöd, kommunen tar initiativ om man ser behov av att grupper organiserar sig. Ung Peng ger oorganiserade ungdomar möjligheter att genomföra en idé.

Varumärket Alfred Nobels Karlskoga vidareutvecklas i samverkan med näringslivet. Den gemensamma visionsprocessen följs upp med gemensam strategi och verksamhetsplan. Utvärderarna noterade inte några andra exempel på partnerskap med organisationer eller näringsliv med syfte att utveckla lokalsamhället, sådana kan vara en förbättringsmöjlighet. Andra utvecklingsvägar kan vara stöd till flera intressegrupper bland invånarna t.ex. nattvandring, trygghetsvandring, trygghetsringningar och lokalt brottförebyggande arbete.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Årets Kulturkommun 2009 visar starka sidor i mötet med Kommunkompassens kulturkriterier. Kommunen samlar regelbundet kulturföreningar och kulturarbetare för diskussion bl.a. om aktivitetssamordning. Medborgarna erbjuds ett mångsidigt kulturutbud i kommunala lokaler. Varje år finns kulturarrangemang för skolans elever. Skolan samarbetar med kulturskolan som rymmer musik, dans, teater och bild. Stipendier stimulerar kulturaktiviteter, och kommunen stöttar många arrangemang för invånarna och tillresta. Karlskogafesten, musikfestivalen Putte i Parken, kulturskolans Rising Stars och en teaterfestival är några exempel.

Karlskoga deltar i regionens kultursamarbete. Det kan finnas förbättringsmöjligheter i en utökad samverkan kring kultur på nationell nivå.

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Kommunen tar också en aktiv roll i samarbetet med näringslivet. "Näringslivsservice" är kommunens fasta kontaktpunkt för företagen. Politiker deltar också i kontakterna, t.ex. vid frukostmöten och företagsbesöken som kallas "Företagssafari". Det finns kvalitetsåtaganden för näringslivsarbetet, och kommunen kompletterar den obligatoriska näringslivsrankingen med enkäter via Stockholm Business Alliance.

Som del i servicen från Näringslivsservice utges ett nyhetsbrev, och nätverksgrupper stöds, t.ex. för kvinnor, Booforsen på Bofors industriområde samt 6Sigma. Kommunen samverkar bl.a. med Centrumbolaget och företagarföreningar, t.ex. Möckelnföretagen. BSA Karlskoga, Business & Science Arena Karlskoga ska stärka näringslivsutvecklingen i regionen. Den gemensamma mötesplatsen för näringsliv, akademi och samhälle avser främst branschen energetiska material, "sådan som smäller".

Stödet till nyetableringar sker i samverkan med ALMI och Jobs & Society - Nyföretagarcentrum. "Inkubera" är en inkubator i Business & Science Arena Karlskoga. Näringslivsservice har ambitionen att verka som företagslots, men enligt uppgift finns utvecklingsbehov. "Forum Mora", dörren in i Mora kommun kan ge inspiration i ett sådant arbete.

Kompetensutveckling kan arbetslivet få genom Lärcentrum, som också erbjuder vägledning och högskolestudier på hemmaplan. En aktiv inventering av näringslivets utbildningsbehov, som t.ex. gjorts i Fagersta, kan vara en utvecklingsmöjlighet.

Kommunen och näringslivet har skapat ett intressant koncept för att locka nya företag och medborgare till Karlskoga. Mer än 100 Karlskogabor har utbildats till ambassadörer. Kunskap om stadens långsiktiga mål ger förutsättningar att sprida en intresseväckande, rättvis och modern bild av Karlskoga.

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Karlskoga har nio värnorter i Norden, Europa och USA. Kommunen använder begreppet "samarbetsländer" för att beskriva mindre etablerade kontakter med ett stort antal länder i Europa. De internationella kontakterna har dock varit lågt prioriterade med få aktiviteter de senaste åren. Det internationella arbetet i förvaltningarna har också minskat. Kultur- och fritidsförvaltningens utbyte med Ryssland samt barn- och utbildningsförvaltningens lärar- och elevkontakter med flera europeiska länder och Afrika är ljuspunkter. En del av skolans internationalisering finansieras externt.

Kommunen deltar i flera samverkansorgan som kan bidra till kontakter för att marknadsföra kommunen internationellt och skapa transnationella projekt. Det är ett förbättringsområde att öka det internationella arbetet på kommun- och förvaltningsnivå när planerad utvärdering lett fram till en ny internationell strategi som kan ge inriktning.

8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

Det pågår ett flertal aktiviteter i förvaltningarna för att minska kommunens utsläpp av miljöbelastande ämnen och energiförbrukning. Kommunen försöker också påverka

medborgarnas vardagsbeteende för att värna miljön. Det kan vara ett förbättringsområde att samordna kommunens arbete med hjälp av en strategi, som följs upp t.ex. genom fullmäktiges styrmått bland och miljöredovisning.

Karlskoga har observerat risker för social och etnisk segregation i vissa bostadsområden. "Projekt Söder" ska starta i samverkan med Hyresbostäder. Det är ett förbättringsområde att fullfölja planerna.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Omfattande stöd till föreningar
- Visions-/varumärkesarbetet i samverkan med näringslivet
- Möjliggör mångsidig kulturverksamhet för medborgarna
- Nära och brett samarbete med näringslivet
- Medborgare som kommunambassadörer
- Vänorter och samarbetsländer ger förutsättningar för internationellt utbyte.

Förbättringsområden

- Komplettera/utvärdera/aktualisera strategiska dokument för samhällsbyggande
- Fler partnerskap med näringslivet, stöd till fler intressegrupper
- Utökad kultursamverkan på nationell nivå
- Vidareutveckla företagslots och företagens kompetensutveckling
- Öka det internationella arbetet på kommun- och förvaltningsnivå
- Målsätt och följ upp miljöarbetet
- Fullfölj planer på "Projekt Söder" mot segregation

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5,3	15	35%
1.2	Hur informeras medborgarna?	8,0	20	40%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	10,2	25	41%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	10,0	30	33%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	2,1	10	21%
		35,5	100	36%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	9,0	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	7,1	25	28%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	4,7	15	31%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	4,3	15	29%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	5,9	15	39%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9,0	15	60%
		39,9	100	40%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	8,3	15	55%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	19,3	25	77%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16,4	25	66%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19,0	20	95%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8,1	15	54%
		71,0	100	71%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	13,5	15	90%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,5	10	55%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorie-llt samarbete?	2,4	20	12%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8,8	15	59%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	11,7	20	58%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	9,8	20	49%
		51,7	100	52%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	9,0	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	11,0	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	9,5	20	48%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9,5	15	63%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7,0	20	35%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8,3	10	83%
		54,3	100	54%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5,3	15	35%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	8,8	20	44%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	9,8	25	39%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5,9	15	40%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	8,9	15	59%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4,3	10	43%
		42,9	100	43%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	2,4	15	16%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	9,6	30	32%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	9,5	15	64%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4,6	20	23%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	9,7	20	49%
		35,9	100	36%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	3,6	15	24%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9,1	15	61%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16,5	20	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	15,3	20	77%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3,0	10	30%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	4,1	20	21%
		51,7	100	52%