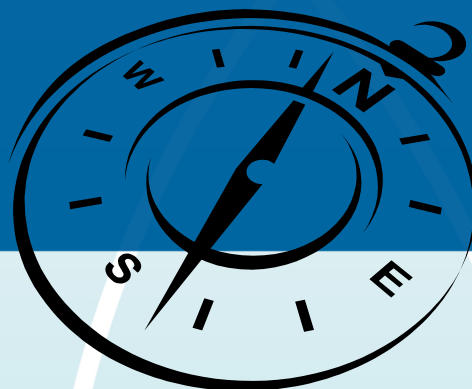


KommunKompassen

ANALYS AV

KARLSKRONA KOMMUN

2011



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	5
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	12
	Område 5 Resultat och effektivitet	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	16
	Område 7 Verksamhetsutveckling	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5	Kortfakta om Karlskrona kommun	28

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

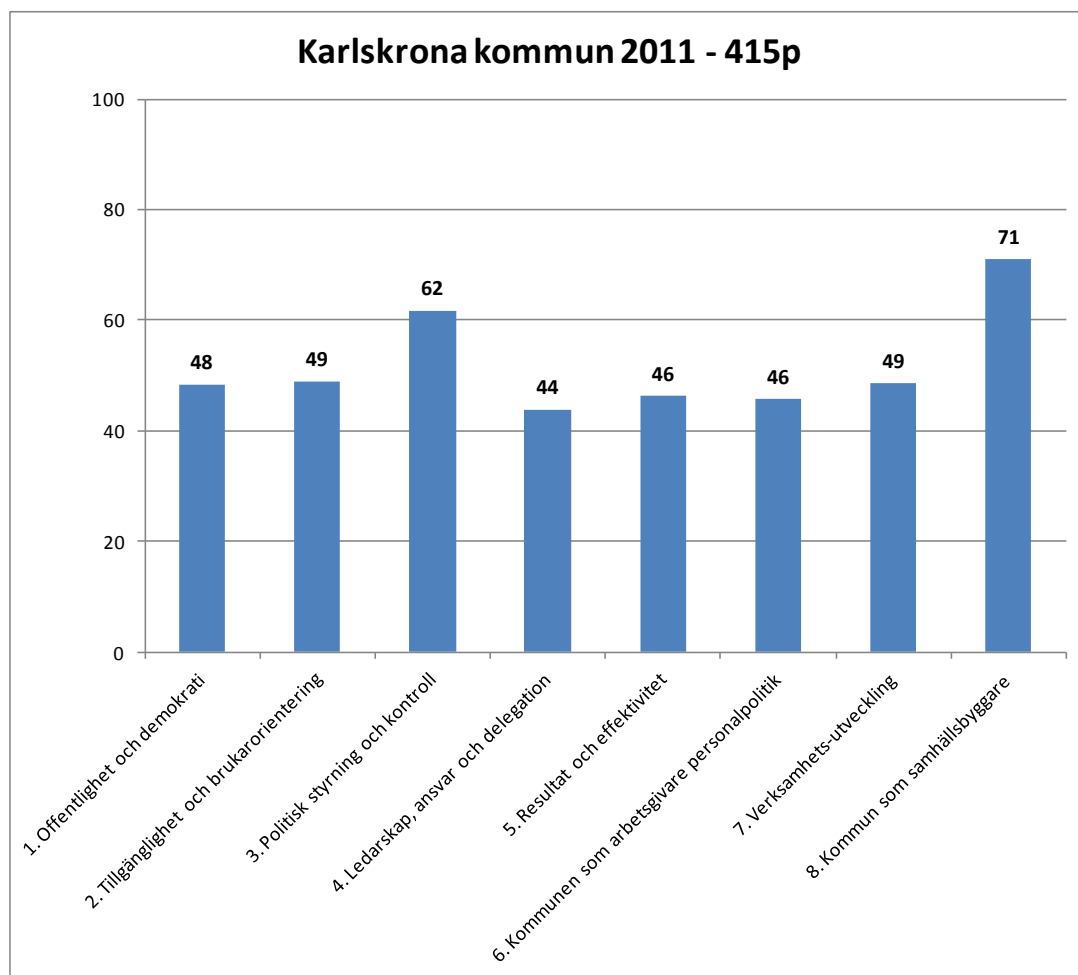
2 Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

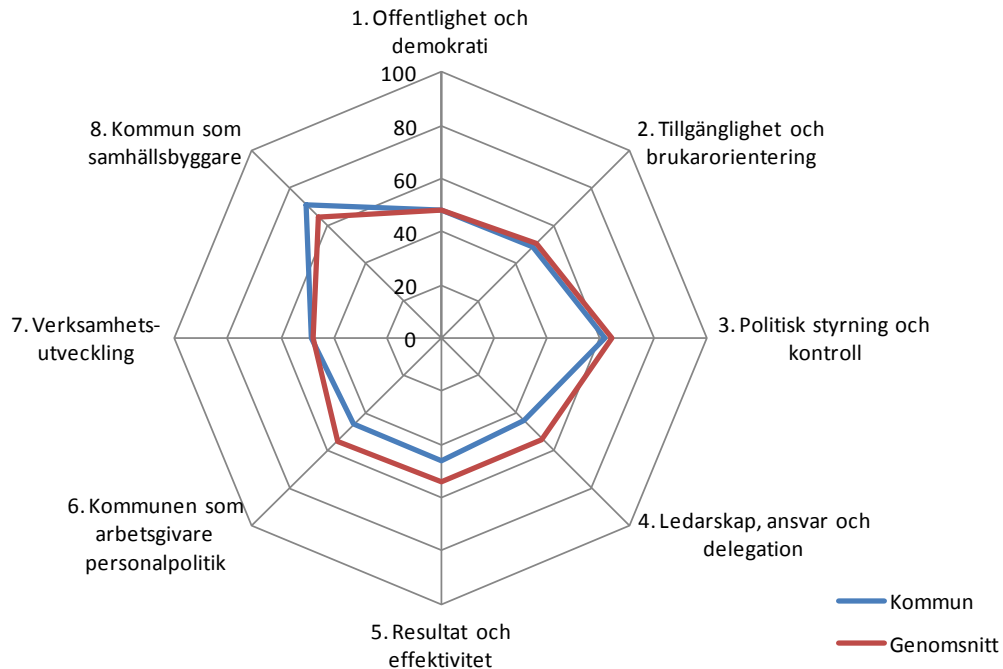
Utvärderingen av Karlskrona kommun genomfördes i december år 2011 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Karlskronas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Karlskronas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av ca 25 kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen från och med år 2010. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	48

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Karlskronabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd

och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Karlskrona har en tydlig inriktning för demokratiutveckling genom en av kommunens övergripande strategier som finns formulerade i budget för 2012. Till denna finns knutet fyra mätbara verksamhetsmål. Detta är ett gott exempel på hur arbete med demokratiutveckling kan befästas i det viktigaste styrdokumentet. Hur utfallet genom praktisk handling blir kommer att visa sig i årsberättelsen för 2012.

För informationsområdet finns en informationsstrategi från 2005. Här finns angivet mål och ansvar för informationsarbetet. Målen är av inriktningskaraktär, varför dessa blir svårare att följa upp. Uppföljning sker enligt uppgift av informationsenheten. Någon sådan dokumenterad uppföljning har inte kunnat verifieras av utvärderarna. En fråga är om en snart sju år gammal policy kanske borde revideras?

Information till medborgarna

Offentlighetsprincipen är viktig i kommunen. En väg att underlätta information till invånarna är att göra handlingar tillgängliga i samband med att kallelser och/eller protokoll till möten i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder läggs ut på hemsidan. Detta görs inte i Karlskrona vilket gör det till ett förbättringsområde. Ett annat förbättringsområde kan vara att bättre marknadsföra möten i politiska organ genom att lyfta fram innehåll, aktuella frågor, handlingar, etc. för att skapa intresse hos medborgarna.

Karlskrona tar fram flera kortversioner kring viktiga dokument. Exempel på detta är årsredovisning och översiktsplanen. Fler sådana kortversioner skulle kunna tas fram.

Ett gott exempel på informationsspridning är kommunens egen tidning som delas ut till alla hushåll fyra gånger per år, samt att kommunen varje vecka annonserar med information i dagspressen.

Kommunen har vissa exempel på närvaro på den nya sociala media-arenan, t.ex. twitter och facebook. Det finns stora möjligheter att utveckla dessa informationskanaler.

Information om resultat

På kommunens hemsida publiceras budgethandling och årsberättelse. Detta kan anses vara ett otydligt och svårtillgängligt sätt att beskriva vad kommunen uppnår avseende resultat. Det finns en sida på nätet som heter ”jämförelser med andra kommuner”. Här finns publicerat två jämförelser i nätverket 3KHV och SKL:s jämförande webbundersökning. Det borde finnas många fler jämförelser med andra kommuner som kan publiceras. Kommunen lägger ut brukar- och medborgarundersökningar på nätet. Dock är flera av dessa flera år gamla och alla områden täcks inte in.

Här finns stora möjligheter till förbättringar. Att göra organisationen transparent kring vilka resultat som uppnås är mycket viktigt utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv.

Goda exempel på resultatinformation är de kommuner som ner på enhetsnivå, t.ex. inom skola, publicerar olika resultat på nätet. Stockholm och Nacka har jämförelsemoduler på sina webbsidor.

Medborgardialog och deltagande

I Karlskrona är det möjligt att lägga medborgarförslag. En annan viktig kanal för medborgarinflytande är arbetet kring fysisk planering. Här har kommunen prövat en del nya metoder för att fånga in medborgarnas synpunkter. T.ex. har ett visionsråd för samhällsbyggnadsfrågor inrättats.

Ett gott exempel i Karlskrona är att alla politiker finns publicerade på nätet med foto och kontaktuppgifter. Det ökar möjligheten för medborgare att hitta och kontakta ”sin” politiker.

Det finns många möjligheter till att stärka medborgarinflytandet i Karlskrona. Det kan handla om medborgarpaneler, hearings, medborgarbudget, politikercaféer, m.m. Kommunen medverkar i SKL:s projekt ”Medborgardialog” där det finns stora möjligheter till att fånga upp system och verktyg för att öka medborgardialogen.

Motverka korruption

Under de senare åren har ett antal korruptionsskandaler uppmärksammats i olika kommuner. Det finns i Karlskrona en policy för representation och gåvor. Det finns även en sponsringspolicy. Kommunen anger att upphandlingsenheten utbildar kring upphandlingar för att motverka oegentligheter inom området. Idag finns ingen tydlig helhetsstrategi kring hur kommunen ska motverka korruption. Ett möjligt förbättringsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi fr.o.m. 2012 kring demokratiutveckling • Medborgardialog kring fysisk planering • Hushållstidning och köp av annonsplats • Tydlig politikerinformation på nätet 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsstrategi • Marknadsföra möten i KF, nämnder • Fler kortversioner av viktiga dokument • Utveckla Facebook, ”filmsnuttar”, Twitter, bloggar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otydlig information om resultat och jämförelser • Få verktyg för medborgardialog • Avsaknad av strategi och få verktyg för att motverka korruption • Handlingar är inte tillgängliga på webben

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	49

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

I kommunens dokument ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” från 2011 lyfts brukarperspektivet under rubriken ”Kvalitet”. Genomslaget i den faktiska styrningen är inte tydlig ännu. Medborgarperspektivet i kommunens budgetdokument för 2012 har lyfts fram. Brukarperspektivet är däremot mer otydligt. Det finns inslag i strategin ”Ambassadörerna som lyfter Karlskrona”, även om denna mest har ett rekryteringsfokus. Perspektivet ”brukaren/kunden i centrum” skulle kunna tydliggöras i kommunen. Sådana perspektiv lyfts på verksamhetsnivå, men de är ofta inte synkroniserade mellan olika verksamheter.

Nacka, Örebro och Piteå är exempel på kommuner som har tydliggjort ett brukarperspektiv på kommunövergripande nivå.

Tillgänglighet och bemötande

Tidigare har kommunen haft kommunövergripande utbildning i form av föreläsningar för personalgrupper kring tillgänglighet och bemötande. Även arbetsmaterial för användning på ATP har funnits. För närvarande är det framförallt på förvaltnings-/verksamhetsnivå som kommunen arbetar med dessa frågor. Detta är bra, men det kan utifrån medborgaren/brukarens perspektiv vara förvirrande om kommunen har olika förhållningssätt kring dessa frågor i olika delar av organisationen. Att tydliggöra och arbeta med ett kommunövergripande förhållningssätt kring bemötande och tillgänglighet bör vara ett utvecklingsområde. Att det är viktigt sägs i ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun”.

Att tydliggöra bemötande som en viktig kvalitetsfaktor kan göras genom att lägga in detta som kriterium för nyanställningar och som ett bedömningskriterium i lönesättning. Detta kan vara förbättringsområden för kommunen.

Kommunen har som en del i projektet KKiK mätt tillgänglighet och bemötande vilket framgent gör det möjligt att mäta resultat inom området. I vissa verksamheter finns mätningar kring bemötande och tillgänglighet i brukarundersökningar som görs.

Information om service och tjänster

Kommunen är ett gott exempel på hur man utifrån de undersökningar som görs av SKL på kommuners webbsidor, analyserar och utvecklar sin egen hemsida. Även SCB:s medborgarundersökning och egna undersökningar används som underlag för utveckling.

Ett utvecklingsområde är som tidigare nämnts att presentera information om tjänsternas kvalitet på enhetsnivå för att möjliggöra jämförelser mellan olika skolor, äldreboenden, hemtjänstgruppen, etc.

Ett annat förbättringsområde kan vara att arbeta med inkommande telefonsamtal och besök via ett kontaktcenter. Ett kontaktcenter fungerar som ”en dörr in” för kommunens telefonsamtal, e-post och i vissa fall även personliga besök. I Karlskrona har politikerna tagit beslut om att utreda möjligheterna att bygga upp ett kontaktcenter.

Kommunen har ett gott utbud av e-tjänster på hemsidan.

Valfrihet och påverkan

Valfriheten är relativt stor i kommunen. Kommunen erbjuder valfrihet mellan kommunala skolor i mån av plats och i kommunen finns 22 % friskolor inom grundskolan. Det finns ett sydostsamarbete mellan kommuner som möjliggör fritt gymnasieval mellan kommuner. Inom hemtjänsten ligger ca 10 % av timmarna i alternativ regi och andelen växer.

Brukarundersökningar

De flesta verksamheter arbetar med brukarundersökningar eller andra metoder för att ta reda på brukarnas synpunkter, t.ex. verksamhetsbesök, fokusgrupper och olika råd.

Förbättringsområden är som tidigare nämnts att göra resultaten mer lättillgängliga för brukarna och att skapa möjligheter för brukare att jämföra enheter med varandra. Även det interna lärandet skulle kunna utvecklas utifrån jämförelser mellan olika enheter.

Jämförelser av brukarundersökningar görs i vissa fall med andra kommuner, t.ex. i rapporter som tas fram av nätverket 3KVH. Fler sådana jämförelser skulle kunna göras och framförallt lärande från de som nått bäst resultat skulle kunna utvecklas.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

I ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” anges att kvalitetsdeklarationer ska tas fram av verksamheterna. På nätet fanns vid utvärderingstillfället deklarationer för barn- och ungdomsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden samt idrotts- och kultur- nämnden. Även tekniska nämnden och socialnämnden säger sig ha tagit fram deklarationer.

Deklarationerna har olika utseende och layout. Vid intervjuerna framkom att vissa verksamheter var skeptiska mot dessa deklarationer och värdet av dem ifrågasattes.

För att deklarationerna ska kunna få ett faktiskt värde i styrningen av verksamheten bör värdet av dem klargöras, de kan ges en mer enhetlig utformning och det bör också vara klarlagt hur de kontinuerligt ska utvärderas.

Kommunen har infört ett synpunkts-/klagomålshanteringssystem, dels på webben, dels i upptryckt format. Hur det används varierar i olika verksamheter. Det kan finnas ett värde i att tydliggöra syftet samt rutiner för systemet och återkommande följa upp hur det faktiskt fungerar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt förbättringsarbete för hemsidan • Många e-tjänster • Många brukarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare kommunövergripande brukarfokus • Övergripande utbildning kring bemötande och tillgänglighet • Fler jämförelser av brukarundersökningar och mer lärande av goda exempel • Bättre implementering av kvalitetsdeklarationer • Bättre implementering av synpunkts-/klagomålshantering 	<ul style="list-style-type: none"> • Otydligt om bemötande ses som viktig faktor vid nyanställning och lönesättning • För lite jämförbarhet mellan enheter • Avsaknad av kontaktcenter

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	62

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning

Kommunen har en vision kallat ”Fyra hörnstenar för att bygga det nya Karlskrona”, från 1999. Denna vision ger inget avtryck i budget 2012. Kommunen arbetar för närvarande med att ta fram en ny vision vilket utvärderarna bedömer vara viktigt för styrningen.

Det finns ingen tydlig gemensam värdegrund i Karlskrona. En sådan nämns inte i dokumentet ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun”. Det närmaste en värdegrund som kan ses är de tre värdeorden ”förtroende, möjligheter och trygghet” som står i personalprogrammet. En värdegrund som genomsyrar organisationen kan vara ett viktigt stöd för att göra ett styrsystem operativt.

Dokumentet ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” är en tydlig och bra beskrivning av hur styrning och uppföljning ska fungera. I dagsläget är denna modell inte helt implementerad.

Eskilstuna, Nacka och Uddevalla är kommuner som kan tjäna som goda exempel när det gäller styr- och uppföljningssystem.

Tydliga politiska mål

När det gäller uppfoljningsbara och tydliga mål, så har kommunens budget år 2012 tagit flera kliv framåt. Detta ger en bra struktur som kommunen bör kunna utvecklas ytterligare. Utmaning är i nästa steg att koppla en tydlig uppfoljning i årsbokslutet till det som anges i budgetdokumentet.

Förbättringar inom styrningen är att bättre koppla nämnders och verksamheters styrdokument till budgetens mål.

Uppföljning och rapportering

Budgeten för år 2012 har av naturliga skäl inte följts upp ännu. I senaste övergripande årsredovisning fanns ingen kommunövergripande uppfoljning av mål. Måluppfyllelse utvärderades endast på nämnds nivå. Redovisningen gjordes här på många olika sätt. En mer likartad struktur när det gäller uppfoljning på nämnds- och verksamhetsnivå skulle underlätta aggregering av resultat från enheter över nämnd till kommunövergripande nivå.

Positivt är att mål även följs upp i delårsbokslutet. Uppfoljning av måluppfyllelse under löpande budgetår bör kunna stärkas ytterligare.

Något som kan tydliggöras i uppfoljningar i budgetprocessen är jämförelser med andra kommuner. Sådana jämförelser görs i Karlskrona, men de redovisas sällan i bokslut.

En annan viktig utveckling är att tydligare länka samman ekonomi och resultat till en gemensam bild i uppfoljningar. Här kan den modell för uppfoljningsrapporter som görs under året i Nacka tjäna som exempel.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

När det gäller rollfördelning mellan politiker och tjänstemän så varierar denna i tydlighet i olika delar av organisationen. De flesta nämnder tycks ha etablerat balans mellan ”vad” och ”hur”. En sådan balans bygger oftast på personliga relationer mellan ordförande och förvaltningschef samt på ett öppet samtalsklimat som gör så att oklarheter reds ut.

Utvärderarna fick uppfattningen att det snarare var balansen med kommunstyrelsen på ena sidan och nämnder och förvaltningar på andra sidan som ibland kunde uppfattas oklar. En

tolkning kan vara att en organisation med tidigare (och i viss mån fortfarande) hög grad av delegerat ansvar politiskt, gör att det finns spänningar mellan kommunövergripande inriktning (KF:s och KS ansvar) och den verksamhetsspecifika inriktningen. En tidigare oklar mål- och resultatstyrning utifrån ett kommunövergripande perspektiv ger en oklar helhetsbild när det gäller det KF ansvarar för och det KS ska följa upp under budgetåret.

Samspel och dialog

Som tidigare nämnts tycks kommunen präglas av ett gott samtalsklimat och det finns flera olika arenor där politiker och tjänstemän kan mötas, t.ex. kickoff vid start i budgetprocessen och bokslutsberedningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt beskriven styrmodell i ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” • Tydliga mål och indikatorer i budget 2012 • Flera arenor för samtal politiker - tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Förnya och tydliggöra vision • Förtydliga politikens roller • ”Röda tråden” i styr- och uppföljningen • Länka ihop ekonomi och resultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig värdegrund saknas • Splittrad stuktur i uppföljning på nämnds-/verksamhetsnivå • Svag uppföljning av kommunövergripande mål

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	44

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

I styrprinciperna ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” anges ansvar och delegation i organisationen.

Resultatenheternas ansvar

En enhetschef i Karlskrona har i princip ansvar för både anställningar och organisationsförändringar så länge de sker inom budgetramar och givna regler.

Ansvar för budget varierar något. Inom vissa verksamheter får enheter ta med sig både överskott och underskott. I vissa andra tas endast underskott med och i något fall nollställs budgeten. En hög grad av delegerat budgetansvar kan öka förutsättningar att uppnå budgetbalans på enhetsnivå. För organisationen som helhet borde det vara bra att ha samma regler avseende enhetschefens ansvar.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen har tagit fram en projekthandbok och mallar för beskrivning och uppföljning av projekt. Dessa finns tillgängliga på kommunens intranät. Det är oklart när och av vilka dessa mallar används. På intranät finns även projektrum för de som medverkar i olika projekt. Dock finns inga sammanställningar tillgängliga för de projekt som bedrivs och uppföljningar av dessa.

Kungsbacka och Östersund är kommuner som arbetat med tydlig struktur på kommunövergripande utvecklingsprojekt.

När det gäller kartläggning av processer, så har kommunen inte kommit så långt. Det gjordes i slutet av 90-talet en satsning på processkartläggning i kommunen. Sedan dess har inte så mycket gjorts inom området. På senare tid har ett nytt fokus lagts på processkartläggning och utveckling av processer. Kommunen ligger i nu startgroparna för arbete mer med detta.

En systematisk kartläggning av processer och ett förbättringsarbete utifrån dessa kommer att ge framtida poäng under detta område i Kommunkompassen. Inspiration kring utvärdering och förbättringar av processer kan finnas i Södertälje och Vara som båda arbetar med förbättringsarbete enligt LEAN.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunen använder sig inte av personliga chefskontrakt eller uppdrag som en del i styr- och uppföljningssystemet. Ett sådant arbetsätt kan ge en viktig personlig koppling till styrningen. Här finns ett förbättringsområde för kommunen. Eskilstuna, Gotland och Östersund kan här tjäna som goda exempel.

Kommunledningens kommunikation

Inom respektive förvaltning är intrycket att kommunikation mellan chefer och olika nivåer fungerar väl, dock på lite olika sätt. Utifrån bilden att kommunen tidigare inte haft en så tydlig kommunövergripande inriktning och styrning, så fungerar kommunikation och information mellan kommunchef samt förvaltningschefsgrupp och alla chefer i organisationen inte lika bra. Det har t.ex. inte tidigare funnits chefsträffar där alla chefer träffas i organisationen, men sådana träffar är nu på väg att införas i Karlskrona. Det är viktigt att den kommunövergripande ledningsgruppen företräder, bär med sig och sprider Karlskronas helhetsinriktning. Det finns ett dokument daterat 2009 som beskriver denna ledningsgrupps sammansättning, ansvar och uppdrag. Innehållet i dokumentet är mycket bra. Intrycket är dock att inriktningen i detta bör få tydligare genomslag.

Här kan Örebro tjäna som ett gott exempel. Här arrangeras återkommande chefsträffar för hela organisationen. Cheferna är även indelade i s.k. lärgrupper. Örebros ledningsgrupp har

antagit en gemensam vision som de återkommande stämmer av, vilket är ett sätt att bli en förebild för övriga chefer i organisationen.

Ledarutveckling

Kommunen har ett välutvecklat ledarprogram i två steg obligatoriskt för alla chefer. Detta ledarprogram kommer från och med 2012 att erbjudas alla chefer i Blekinges kommuner. Kommunen kommer att starta en ledarskola under 2012 i samverkan med länet på samma vis som ledarprogrammet.

Kommunen har idag inget gemensamt forum där ledarskap och chefsutmaningar diskuteras återkommande bland kommunens chefer. Det kan vara ett möjligt förbättringsområde kopplat till de gemensamma chefsdagar som ska införas.

Kommunen har idag inga program för trainee eller mentorskap. Detta kan också vara förbättringsmöjligheter inom området.

Det finns många kommuner som arbetar mycket med ledarutveckling. Några av dessa är Nacka, Norrköping och Örebro. Här kan finnas exempel att lära av.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög grad av delegerat ansvar i organisationen • Mallar för projekt • Ledarutvecklingsprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat ansvar för över- och underskott på enhetsnivå • Kommunens tjänstemannaledning som förebild för helhetssyn 	<ul style="list-style-type: none"> • Karläggning och förbättring av arbetsprocesser sker i liten grad • Finns inga chefkontrakt eller liknande • Gemensamma chefsträffar saknas • Program för trainee och mentorskap bland chefer saknas

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	46

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunen har ingen uttalad strategi för resultatstyrning. I ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun” benämns styrmodellen vara av karaktären ”mål- och resursstyrning”. I budget för 2012 finns en ökad mätbarhet kopplad till målen vilket i sig visar på ett ökat fokus på resultat. Styrning på resultat skulle ytterligare kunna tydliggöras i kommunens styrdokument. Begreppet effektivitet skulle också kunna lyftas in i styrprocessen.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

När det gäller att beräkna relationen kostnad i förhållande till levererad tjänst, så har kommunen exempel på detta genom skolpeng som används för att fördela resurser per elev i skolan. Ett annat exempel är ersättningsnivån för genomförd hemtjänsttimme. Relationen kostnader och kvalitet/resultat skulle kunna kopplas ihop tydligare i den löpande uppföljningen som görs under budgetåret. Ett exempel på hur detta kan göras är Nackas tertialrapportering där både resursinsats och resultat redovisas tydligt på samma sida, dels i text och siffror, dels med enkla symboler.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Avvikelse rapportering avseende kostnader/resurser är förhållandevis tydlig under budgetåret. Avvikelsehanteringen är inte alls lika tydlig när det gäller uppnådda verksamhetsresultat i förhållande till uppsatta mål. Här finns ett förbättringsområde.

Kommunen arbetar idag inte så systematiskt med processkartläggning och förbättring av dessa. Som tidigare nämnts har ett arbete startat för att arbeta med dessa frågor.

Kommunikation kring resurser och resultat

Det finns inget enhetligt sätt att arbeta med mål och uppföljning i kommunens olika verksamheter under budgetåret. Kommunen har inget gemensamt IT-baserat verksamhetsled-

ningssystem som kan hantera mål aktiviteter och resultat. Kommuner som arbetar med sådana system har oftast en fördel i att mer likartad rapportering och en tydligare koppling mellan kommunövergripande och verksamhetsnivå.

Uddevalla och Eskilstuna är två kommuner som arbetat länge med digitala verksamhetsledningssystem. Här kan finnas lärdomar att ta del av om kommunen vill införa denna typ av system.

När det gäller diskussion om resurser och resultat mellan chefer inom olika verksamheter, så hävdar de flesta att detta återkommande sker under budgetåret. Däremot sker inte diskussion kring kommunövergripande resurser och mål/resultat på samma sätt bland kommunens chefer.

Jämförelser

Jämförelser med andra kommuner görs på flera olika sätt i kommunen. Exempel är de många rapporterna som görs inom nätverket 3KVH, Insikten för teknisk verksamhet och Kvalitetsbarometern för äldreomsorgen. Kommunen medverkar från och med år 2011 i projektet KKiK. Alla dessa jämförelser är ett gott exempel på hur en kommun kan jobba.

Jämförelser görs även internt. Detta sker inom ramen för kvalitetsredovisningarna i grundskolan och inom gymnasieskolan. Inom skolan säger sig de berörda använda jämförelserna för att lära av varandra och bli bättre.

I Kvalitetsbarometern sker jämförelser på enhetsnivå inom äldreomsorgen. Dock uppges att man inte utnyttjat möjligheten att lära av varandra utifrån resultatet på dessa jämförelser, vilket skulle kunna utvecklas.

Extern samverkan

Det finns många exempel på att kommunen samverkar med andra organisationer, både andra kommuner och företag, för att effektivisera sina tjänster. Även inom samverkan med frivilligkrafter finns många exempel. Här är kommunen ett gott exempel för andra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Många exempel på jämförelser för att lära • Många exempel på externa samarbetspartners • Många exempel på samarbete med frivilligkrafter 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi för resultatstyrning • Tydligare koppling mellan resursinsats och resultat i redovisningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Saknas strategi för effektivitetsutveckling • Avvikelsehantering avseende resultat i förhållande till verksamhetsmål är svag • Ingen systematik kring uppföljning av och förbättring av processer • Inget digitalt uppföljningssystem för verksamhetsresultat

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	46

Allmänt

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

Personalstrategi

Det finns ett personalpolitiskt program i kommunen som är daterat år 2004. Det finns även en light-version av detta program. Vid intervjuerna framkom synpunkter på att programmet upplevdes inaktuellt och att det inte påverkade personalpolitiken i någon större utsträckning. Detta verifieras av en utvärdering som gjordes år 2010.

Kommunen har under år 2011 arbetat fram ett nytt program som ska gälla från år 2012.

Idag finns ingen övergripande policy eller liknande kring hur kommunen ska rekrytera ny personal. Dock finns en checklista för hur själva rekryteringsprocessen ska gå till.

Rekrytering

Förmåner som anställda kan få i kommunen är bl.a. önskad sysselsättningsgrad, en friskvårdstimme i veckan samt tillgång till simhall och träningslokal. Det finns möjligheter att ytterligare stärka attraktiviteten genom att ge fler förmåner.

Karlskrona har många exempel på marknadsföring som är till för att stärka rollen som attraktiv arbetsgivare. Arbetsmarknadsdagar, jobbmässor, utbildade ambassadörer och praktikanter från högskolor är några exempel på aktiviteter.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Karlskrona har skapat ett kompetenscentrum som kartlägger förvaltningarnas behov av kunskap och erbjuder riktade utbildningar utifrån detta. Dock gör inte kommunen egna analyser av det övergripande behovet i kommunen och hur förvaltningarnas olika behov kan vägas mot varandra. Det innebär att ansvaret för kompetensutveckling till stor del är delegerad till förvaltningsnivå. Denna struktur skulle kunna kompletteras med en kommunövergripande strategi för kompetensutveckling.

Det finns möjlighet att mäta kostnader för kompetensutveckling i organisationen. Detta används sällan idag för utvärdering och analys. Tid för kompetensutveckling följs inte i någon större utsträckning förutom i viss mån på lärarsidan.

Kommunen kan utifrån medarbetarenkäten verifiera att de flesta av medarbetarna erhåller ett individuellt medarbetarsamtal varje år. Dock saknas kunskap om det upprättas individuella utvecklingsplaner för medarbetarna utifrån detta samtal. Detta bör vara ett viktigt steg att kvalitetssäkra i processen kring medarbetarsamtalet.

Kommunen har inte infört ett medarbetarutvecklingsprogram på samma sätt som ledarutvecklingsprogrammet. Detta är ett utvecklingsområde.

Kungsbacka, Norrköping och Örebro är kommuner som arbetar strategiskt och systematiskt med kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

Det finns idag inga kommunövergripande lönekriterier i kommunen. Dessa finns istället utformade på förvaltningsnivå. För att knyta ihop kommunen mer skulle tydligare centrala riktlinjer kring lönekriterier kunna vara ett sätt att utveckla olika perspektiv som är viktiga för alla i organisationen. Här kan då kopplingar göras till t.ex. bemötande, till de mål som satts upp, etc.

Norrköping är en kommun som tagit fram övergripande kriterier och en gemensam bedömningsmall.

Arbetsmiljöarbete

Under flera år har kommunen genomfört medarbetarenkäter. Dessa enkäter har varit kopplade till handlingsplaner som följts upp av lokala och centrala samverkansgrupper. Det finns förslag på att förnya frågorna i denna enkät för att göra den mer jämförbar med andra kommuner. Detta är ett bra förbättringssteg om det genomförs.

Det finns en tydlig indikation på att det finns brister i arbetsmiljöarbetet, då fackförbundet Vision har anmält kommunen till Arbetsmiljöverket.

Mångfald

Kommunen har planer för jämställdhet, handikappspolitik och mångfald. Dessa planer anger mål som alla verksamheter i kommunen ska bidra till att uppnå. Uppföljning av dessa planer ska enligt anvisningar göras årligen av alla verksamheter och bolag i samband med årsbokslutet. Utvärderarna har sett få konkreta och sammanfattande uppföljningar av dessa planer. Det är därför svårt att avgöra genomslaget av planerna i faktiska resultat.

Medarbetarenkäten är en väg som kommunen använder för att följa upp med frågor kring de berörda områdena.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenscentrum för utbildning • Hög frekvens av medarbetarsamtal • Systematiskt arbete med medarbetarenkäter • Marknadsföring som attraktiv arbetsgivare 	<ul style="list-style-type: none"> • Förnyelse av personalpolitiskt program • Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv • Tydligare uppföljning av resultat inom jämställdhet, mångfald och handikappsintegration 	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetarutvecklingsprogram saknas • Kommunövergripande lönekriterier saknas • Rekryteringsstrategi saknas • Ingen uppföljning kring individuella utvecklingsplaner • Anmälan till arbetsmiljöverket

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	49

Allmänt

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

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunen har tagit fram en inriktning i kvalitetsarbetet under rubriken ”kvalitet” i dokumentet ”Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Karlskrona kommun”. Här anges att tillgänglighet, bemötande, inflytande och kompetens är de fyra kvalitetskriterier som ska följas upp i verksamheten. Då denna inriktning inte direkt fångas upp i budget för 2012, så är det svårt att se hur dessa kriterier ska följas upp.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns en kommunövergripande kvalitetsgrupp som leds av kommundirektören. Alla förvaltningar finns representerade. I inriktningen för kvalitetsarbetet står att kommunen ska arbeta med:

- att systematiskt fånga upp synpunkter från medborgarna/brukarna (klagomåls- och synpunktshantering)
- att utarbeta kvalitetsdeklarationer som beskriver servicen och kvaliteten i de tjänster som medborgaren/brukaren kan förvänta sig av verksamheten
- att jämföra sig med andra (benchmarking)
- att systematiskt och återkommande mäta den upplevda kvaliteten i servicen (brukarundersökningar m.m.)

Detta är en bra början på ett sammanhållet kvalitetsarbete. Utvärderarna upplever att de olika verktygen ovan inte är helt implementerade i de olika förvaltningarna och de i vissa fall inte upplevs som stöd till verksamhetsutveckling. För att kvalitetsarbetet ska ta ett steg framåt krävs ett tydligare samordnande tryck och en återkommande utvärdering av det arbete som görs.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen har tagit fram omvärldsanalys som är daterad 2011. Den bygger på SKL:s PM ”Vägval för framtiden” och interna diskussioner inom ledningsgrupp samt gruppsamtal med chefer, strateger och kvalitetsgruppen. Analysen knyter an till kommunens sex fokusområden. Det finns ett beslut om att denna ska göras varje år. Ett gott exempel om resultatet kommuniceras ut i organisationen och diskuteras som en del i budgetprocessen.

Vid intervjuerna framkom önskemål på verksamhetsnivå kring mer stöd i omvärldsspaning avseende det som kommer att påverka den egna verksamheten.

Det finns många exempel på lärande nätverk tillsammans med andra kommuner och organisationer. Kommunen samarbetar i flera fall med högskolor och universitet, vilket ger viktig kunskapspåfyllnad i kommunen.

Kreativitet och innovationer

Kommunen har mycket få exempel på ett systematiskt arbete med att stödja utveckling av medarbetarnas kreativitet och främjande av innovationer. Det enda tydliga exemplet utvärderarna kan finna är de kvalitetsutmärkelser som finns i äldreomsorgen och i grundskolan. Några kommunövergripande anslag finns inte. Detta är ett tydligt förbättringsområde för Karlskrona.

Kommuner som Hammarö, Piteå och Uddevalla kan vara värda att studera kring system som stödjer medarbetarnas kreativitet. Tyresö, Stockholm och Umeå är kommuner som i många år har arbetat med kommunövergripande utmärkelser.

IT-stöd

Kommunens olika IT-stöd kan bedömas vara av medelstandard. Intrycket är att kommunen har startat ett arbete för att flytta fram positionerna inom området. Bland annat ska ansvaret för IT- utveckling bli tydligare i kommunens olika verksamhetsplaner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Formulerad kvalitetsstrategi • Bra omvärldsanalys från 2011 • Många lärande nätverk utanför kommunen • Kontakter med högskola/universitet • Kommunövergripande kvalitetsgrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Förankra kvalitetsarbete i budgetdokument • Implementera kvalitetsverktyg bättre i verksamheterna • Sprid och diskutera omvärldsanalys ut i verksamhet • Tydliggöra ansvaret för IT-utveckling i kommunens verksamhetsplaner 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga system för att stödja kreativitet och innovationer

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	71

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

De starkaste strategierna inom detta område är de som beskriver kommunens näringslivsarbete och miljöarbete. Båda dessa strategier finns direkt som tydliga delar i budget 2012. Avseende näringslivet finns även ett tillväxtprogram och ett utvecklingsprogram för landsbygden. Kommunen har fortfarande kvar ett antal styrande miljödokument från början av 2000-talet. En fråga som kan ställas är hur styrande dessa dokument är. Kommunen gör sedan åtta år årliga miljöbokslut.

Svagare avtryck i budgeten gör de strategier som ska styra arbetet med frivilligkrafterna och civilsamhället samt kulturlivet. När det gäller den del av civilsamhället som berör föreningsliv och idrott, styrs den genom idrotts och föreningsnämndens verksamhetsplan och budget.

Örebro är en kommun som tagit fram ett tydligt strategiskt dokument för samverkan med civilsamhället.

Samarbete med civilsamhället

Det finns många former av stöd till föreningslivet i Karlskrona. Då det finns ett relativt fåtal bidragsberättigade föreningar i kommunen, finns det andra vägar att stödja aktörer i civilsamhället. Det finns en "fri" pott på ca 500 000 kr som kan fördelas till det fria kulturlivet, enskilda producenter eller kulturarbetare. Här är kriterierna att det ska gå till publika arrangemang under sommarmånaderna, vilket är ett gott exempel på hur stöd kan fördelas.

Det finns flera goda exempel på stöd. I många fall får föreningar uppdrag att sköta arenor, fritidsgårdar, badplatser, m.m.

Samverkan och stöd till kulturlivet är tydligt och starkt. Det finns ett stort antal arenor och lokaler för kulturevenemang. Kommunen delar ut både kulturstipendier och kulturpris och det finns ett samverkansråd med kulturföreningarna.

Förbättringsmöjligheter inom området skulle kunna vara att mer aktivt samarbeta med andra aktörer i den geografiska kommunen för att stärka varumärket Karlskrona i syfte att skapa attraktivitet och självförtroende. Ett sätt skulle kunna vara att skapa någon form av forum där aktörer inom civilsamhället skulle kunna mötas för att diskutera samarbete och utveckling.

Stöd till näringslivet

Kontaktytan med näringslivet är bred. Kommunen möter både företag i grupp och enskilt. Kommunen agerar aktivt för att stärkas företagets kompetens. Exempel på detta är klusterbildningar som i Telecom City, mentorskap och stöd genom landsbygdutveckling. Det finns även många samarbetsformer inom Blekingeregionen för att stödja företagen.

Kommunen försöker agera brobyggare för företagen när det gäller internationella kontakter. Exempel är deltagande på mässor och events.

Internationella kontakter

Kommunen har mycket internationella kontakter. Det finns fortfarande nordiska vänorter där utbyte sker av artighetskaraktär, men kommunen har under senare år hittat andra samarbetspartners där kontakterna leder till deltagande i olika projekt. Dessa samarbetskontakter sker oftast med länder runt Östersjön. Exempel på projekt är utveckling av vindkraft och transporter.

Det finns många exempel på att kommunen ingår i internationella nätverk. Några av dessa exempel är Union of the Baltic Cities, UBC, Baltic Link Association och Euroregion Baltic, ERB. På samma sätt medverkar kommunen i ett stort antal olika EU-projekt.

Ska något förbättringsområde nämnas kan det vara att stärka marknadsföring av kommunen och regionen på den internationella arenan.

Hållbar utveckling

Karlskrona kommun är en av 80 medlemmar i föreningen Sveriges Ekokommuner. Här ligger också föreningens kansli. Kommunen har skrivit under det så kallade borgmästaravtalet, vilket är ett initiativ från EU-kommissionen för att minska utsläpp av klimatgaser. Kommunen deltog åren 2008-2011 i projektet Uthållig kommun som samordnades av energimyndigheten.

Det finns många exempel på miljöprojekt och åtgärder som berör minskning av klimatpåverkande gaser. Det kan handla om fjärrvärme och energieffektiviseringar. En annan del handlar om att upplysa allmänheten om att agera miljömässigt hållbart och klimatsmart.

Karlskrona är ett gott exempel på hur en kommun kan gå före när det gäller miljöåtgärder.

En del inom hållbarhetsområdet som kan utvecklas är den sociala dimensionen. Den är inte lika stark när det gäller inriktning och aktiviteter som den som handlar om miljö.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Miljö- och näringslivsarbete i budget med mätbara mål• Bred kontaktyta och mycket stöd till näringslivet• ”Fri pott” som stöd till kulturaktiviteter• Många internationella kontakter och projekt• Ett starkt miljöarbete	<ul style="list-style-type: none">• Samverkan med civilsamhället för att stärka varumärket Karlskrona• Stärka den internationella marknadsföringen av kommunen• Stärka den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet	

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Hur informeras medborgarna?	10	20	50%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	11	25	43%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	15	30	50%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4	10	36%
		48	100	48%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	10	25	39%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	59%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	68%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	60%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	7	15	45%
		49	100	49%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	53%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	15	25	61%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	52%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	77%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	10	15	70%
		62	100	62%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	72%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	7	20	36%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	18%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	9	20	44%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	8	20	38%
		44	100	44%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	2	15	15%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	7	20	35%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	4	20	21%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	60%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	15	20	74%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		46	100	46%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	30%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	67%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	8	25	32%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	33%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	68%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	49%
		46	100	46%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	10	25	40%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	13	20	67%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4	20	19%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	62%
		49	100	49%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	11	15	70%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	20	48%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	81%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	78%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	88%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	14	20	71%
		71	100	71%

5 Kortfakta om Karlskrona kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	64 032	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 690	
Antal anställda	5 325	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, C, FP, KD, MP	