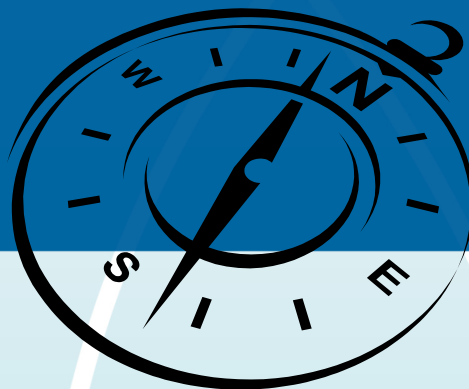


KommunKompassen

ANALYS AV

KARLSKRONA KOMMUN

2014



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.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	12
	Område 5 Resultat och effektivitet	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	15
	Område 7 Verksamhetsutveckling	16
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	18
4.	Översikt av poängfördelning.....	20
5	Kortfakta om Karlskrona kommun	24

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 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. 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 januari år 2014 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier 2.0. 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.

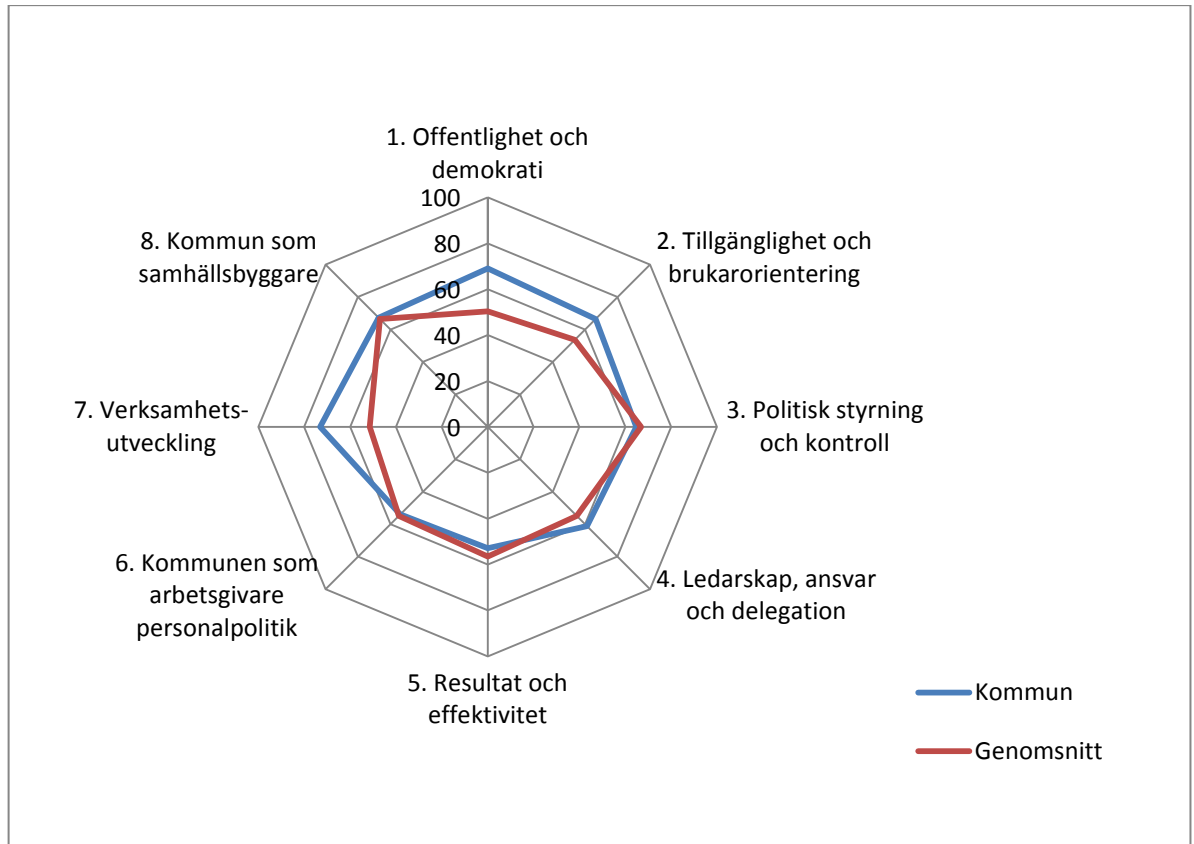
Sammanfattning av resultat

Här redovisas Karlskronas poäng i jämförelse med utvärderingen 2011.

	Poäng 2014	Poäng 2011	Förändring %
1. Offentlighet och demokrati	69	48	+44%
2. Tillgänglighet och brukarorientering	67	49	+37%
3. Politisk styrning och kontroll	65	62	+5%
4. Ledarskap, ansvar och delegation	61	44	+39%
5. Resultat och effektivitet	53	46	+15%
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	54	46	+17%
7. Verksamhetsutveckling	73	49	+49%
8. Kommun som samhällsbyggare	67	71	- 6 %
TOTALT	509	415	+23%

Tabell 1

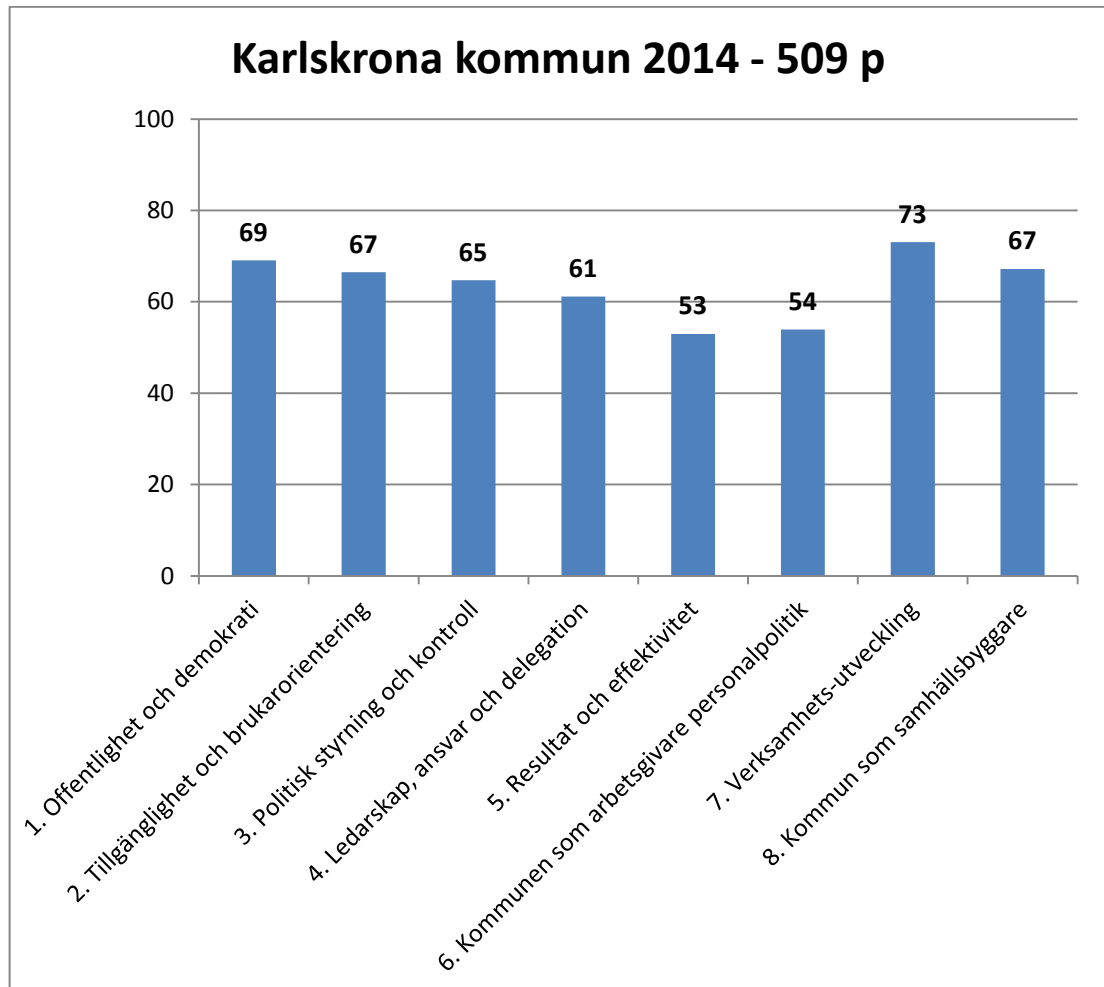
I nedanstående diagram illustreras Karlskronas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av 40 kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Tabell 2

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Karlskronas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



Tabell 3

Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i samband med återrapporteringen.

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 	69

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

Det finns en tydlig strategi för demokratiutveckling som förverkligas via medborgardialog, e-utvecklingsplan, frågestund i KF, arbetet för att skapa ett medborgarkontor mm. Kommunikationsprogram med riktlinjer finns antagna. Kommunikationsprogrammet är tydligt kopplat till visionen och de övergripande målen.

Information till medborgarna

Mötestider, kallelser och protokoll finns tillgängliga, dock ej underlag, ett arbete som ska vara på gång. Sammanträden marknadsförs i Sydöstran, BLT, på hemsida och på bibliotek. Tidningen ”i Karlskrona” ges ut fyra gånger per år. Man köper fast spaltutrymme i lokaltidningarna. KF-möten webbsänds i realtid. Man är aktiv på sociala medier som Facebook, Twitter, SMS, Youtube. Kommunikationsavdelningen har det övergripande ansvaret för all kommunikation.

Information om resultat

Det finns ingen samlad resultatinformation för verksamheterna på hemsidan, en portal planeras för 2014. Budget och årsredovisning finns på hemsidan under ”ekonomi”, därför lite svårt att hitta. Resultat från medborgarundersökningen presenteras på hemsidan. Kommu-

nens resultat jämförs på flera sätt med andra kommuner men redovisningen till medborgarna är inte än så länge systematisk. Revisionsrapporter hittas på hemsidan.

Medborgardialog och deltagande

Karlskrona kommun involverar medborgarna i stor som smått. I visionsarbetet, inför Skärgårdsfesten, när det skulle bli ny färg på sopbilarna och när det gällde ett nytt kulturhus. Strategin är att mer och mer söka upp medborgare. Medborgarna har fått möjlighet att vara med och diskutera översiktsplanen (2013). Man turnerade runt i kommunen och hade möten utanför affärer och vid färjelägen. Det finns ett flertal råd och temagrupper där medborgare har möjlighet att påverka.

Allmänhetens frågestund i KF hålls två gånger per år och nämndmöten är öppna med begränsning i samband med sekretessärenden och för KS.

Kommunen är aktiv på flera sociala medier och kommunikationsavdelningen har ett övergripande ansvar för riktlinjerna.

Man kan lämna medborgarförslag. Ärendegången kan följas via hemsidan. Uppföljning och analys har gjorts av medborgarförslagen utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

För den som vill nå sin politiker är det lätt att hitta kontaktuppgifter.

Kommunen deltar i SCB:s medborgarundersökning vartannat år, dessa följs upp med förbättringsåtgärder.

Motverka korruption

Det finns riktlinjer för etiskt förhållningssätt i personalpolitiska programmet och samtliga inköpare i kommunen har genomgått certifieringsprogram där moral och etik finns med. Det finns också en policy om representation och gåvor samt ett avsnitt om mutor. Det finns däremot ingen tydlig strategi för att motverka korruption. Många menade att man varit förskönade från ”affärer” och det kan vara förklaring till varför inte korruption blivit en prioriterad fråga. Kommunen har ingen whistleblowerfunktion,

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för demokratiutveckling och information • Tidningen ”i Karlskrona” • Främjar dialog och deltagande genom förslagsmöjligheter, kanaler till politiker och medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Lättillgänglig information om resultat och om jämförelser • Utveckla arbetet att motverka korruption

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 	67

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

Strategi för brukarorientering framgår tydligt i ekonomi-och verksamhetsstyrningen. Fyra kvalitetskriterier prioriteras, tillgänglighet, bemötande, inflytande och kompetens. Kvalitetskraven gäller förvaltningar, bolag och privata aktörer som bedriver kommunalt finansierad verksamhet.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunen mäter regelbundet tillgänglighet och bemötande. Däremot genomförs inga utbildningssatsningar i dag. Möjligheten att ha bemötande i lönekriterierna tillämpas endast begränsat.

Information om service och tjänster

Informationen på hemsidan är god. Det man som brukare kan sakna är möjligheten att jämföra skolor, boenden, förskolor etc.

Det finns planer på att inrätta ett medborgarkontor. Form för detta är ej klart ännu.

Under rubriken ”självservice” får man hjälp med länkar till skolportal, till blanketter, information om P-platser mm. E-tjänstutvecklingen går snabbt, 14 nya servicetjänster tillkommer i början av 2014.

Valfrihet och påverkan

Såväl inom skola, förskola och äldreomsorg kan man välja enhet i mån av plats. Kommunen erbjuder ”nattis” och allergiavdelning. Som brukare kan man välja alternativa driftformer inom förskola, grundskola, gymnasium samt hemtjänst. Det finns även fritidsgårdar och produktionskök hos annan utförare.

Brukarundersökningar

Alla nämnder arbetar med brukarundersökningar. Dessa används för utvärdering och utveckling av tjänsterna. Flera olika metoder används som enkäter, fokusgrupper, djupintervjuer och dialoger med olika brukarråd. Kommunen deltar/har deltagit i ett antal nationella undersökningar som SKL:s ”Insikt”, ”Kritik på teknik”

Brukarundersökningarna diskuteras i flera forum. I olika chefsforum, på APT-möten och för vissa verksamheter inom nätverket KKKVH.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen har kvalitetsdeklarationer men de är inte uppdaterade och dessutom svåra att hitta. Utvecklingen av kommunens jämförelseservice kanske kommer att öka intresset för kvalitetsdeklarationer? Man har däremot ett bra system för synpunkter och klagomål där det också framgår vilka rutiner som gäller för hantering av ärendet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig strategi för brukarfokus som också mäts och följs upp • Bra koll på informationsinnehållet på hemsidan • Föredömligt arbete med e-tjänster • Arbetet med brukarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetet med bemötande i exempelvis lönekriterier • Möjliggör jämförelser av förskolor, boenden, skolor mm för brukare och invånare

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 	65

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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Kommunen antog 2013 en vision med fem definierade utvecklingsområden. Övergripande mål har formulerats utifrån dessa. Målen fångas upp av nämnderna så att de utgör en styrkedja. Med stöd av ledningssystemet Hypergene ska styrkedjan implementeras. Ett gott arbete som trots detta inte är helt överblickbart, vilket även bekräftades av förtroendevalda under intervjuerna. En gemensam värdegrund för kommunen finns inte även om flera värdeord används i styrdokument. I dokumentet ”ekonomi- och verksamhetsstyrning” framgår hur styr- och uppföljningsmodellen fungerar.

Tydliga politiska mål

Det finns tydliga och uppföljningsbara mål. Synpunkter framkom om att det ändå är för många mål och att det förekommer en del målkonflikter. Säkert finns det behov av att vidareutveckla pedagogiken och dialogerna kring såväl målens innehåll och antal. Det finns resultatmål, däremot är det ont om effektivitetsmål. De ekonomiska målen skulle kunna utvecklas till effektivitetsmål. Ett sätt att koppla ihop resurser med verksamhet.

Uppföljning och rapportering

I delårsrapport och årsredovisning finns måluppfyllelse och ekonomiskt utfall. Redovisningen kan dock upplevas som omfattande och svår att överblicka. Vi tror att man kan utveckla pedagogiken med hjälp av diagram, illustrationer etc. Sektorsövergripande mål följs också upp, i huvudsak personalmål som årsarbetare, sjukfrånvaro, frisknärvaro, och övertid.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det finns inskränkningar i chefers delegation när det gäller inrättande av tjänster. Även om resurser finns och nämnden ansvarar prövas frågor om återbesättande i vissa lägen av personaldelegationen. Något som vi ställde oss frågande till var att kommunchefen visserligen är chef över förvaltningschefer men anställer och avskedar inte.

I huvudsak var politiker och tjänstemän överens om att rollerna och ansvar var tydliga och att man inte trampade in på varandras områden. En intressant sak var att förtroendevalda satt på en annan plats än tjänstemännen.

Samspel och dialog

Politiker och tjänstemän har flera arenor där de kan mötas för dialog om verksamheten och ekonomin. När det gäller politikers kunskap om verksamheterna så tycks det inte finnas några speciella rutiner för hur det ska gå till. Förvaltningen erbjuder en hel del utbildningar men bör kanske ta reda på hur förtroendevalda uppfattar stödet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • En styrkedja som går att följa 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetet med effektivitetsmål • Analysera mängden mål och målkonflikter • Utveckla pedagogiken i uppföljningsarbetet • Se över delegationer

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	61

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

Det finns ett personalpolitiskt program där roll, ansvar och utveckling beskrivs. Programmet är allmänt hållet enligt oss och man kan därför behöva konkretisera. Det görs i viss mån genom krav på chefer att gå i ledarskola och genom budskap på chefsdagar.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har ett delegerat ansvar för resurser med vissa inskränkningar när det gäller inrättande av tjänster. För övrigt har man möjlighet att omfördela inom ram. När det gäller hantering av underskott och överskott så finns särskilda principer för detta men vi uppfattade att det ändå kan göras undantag från dessa.

Tvärsektoriellt samarbete

EU-projekten finns tillgängliga, beskrivna med mål, ansvar etc., något som skulle vara bra att ha för alla projekt. Fördelen är att man minimerar risk för dubbelarbete, en nackdel kan vara risk för ökad administration. När det gäller förvaltningsövergripande processer vet vi att exempelvis folkhälsomålen följs upp, för övrigt kunde vi inte hitta något.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Chefskontrakt säger inget om resultatkrav. Tillsvidareanställningar med förordnande är standard. När chefer inte fungerar eller levererar det man önskar har det vanligtvis lösts med att man hittat adekvata arbetsuppgifter eller att man köpts ut. Vi funderade över om kommunen övervägt tidsbegränsade chefskontrakt. Chefsutvärderingar görs genom medarbetarundersökningen. När det gäller att lyfta fram goda ledarprestationer kunde vi inte hitta några exempel.

Kommunledningens kommunikation

Det finns en central ledningsgrupp. Dessutom träffar kommunchefen regelbundet samtliga förvaltningars ledningsgrupper. Chefsdagar genomförs två gånger per år. Samtliga chefer har spelat in ett videoinslag där de uttrycker sitt uppdrag.

Kommunchefen skriver ledaren i personaltidningen och träffar alla nyanställda.

Om man som chef får problem och behöver stöd i rollen och uppdraget finns flera möjligheter till stöd. Kommunhälsan är en. Förvaltningschefsgruppen har som uppdrag att hantera chefsproblem, ett slag ”självhjälpsystem”. En av de tidigare cheferna har fått uppdraget att vara coach. Det finns också möjlighet att köpa resurser i form av handledning utifrån via ett kompetenscenter.

Ledarutveckling

Alla chefer går ledarprogram. Det finns för såväl nutida som framtida chefer. Karlskrona samarbetar med andra genom ”Blekinge läns framtida chefer”. Det finns möjlighet till mentorskap.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Stöd till chefer i rollen och uppdraget 	<ul style="list-style-type: none"> • Se över chefsuppdraget, såväl kontraktets form som innehåll

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 	<h1>53</h1>

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

Strategier för resultatstyrning och effektivitetsutveckling är inte tydliga. E-utvecklingsplanen och resultatmålen i de fem målområdena visar ändå på att det finns ambitioner.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Vi konstaterade att man inte som princip kostnadsberäknar tjänsterna vilket gör det svårt att bedöma huruvida man är kostnadseffektiv eller inte. Vi uppfattade att detta inte sågs som prioriterat.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Uppföljning sker enligt fastställda intervall och det gäller såväl ekonomi som verksamhet. Detta gäller för alla nivåer. Däremot noterade vi att steget från att följa upp till att sedan förbättra inte fungerade lika väl. Möjligtvis kan det bero på att man inte har en tydlig strategi för effektivitetsutveckling som kräver kostnadsberäkning av tjänster, mätning och jämförelser samt åtgärder för att förbättra.

Kommunikation kring resurser och resultat

Hypergene är tänkt att ge såväl tjänstemän som politiker bra information om resurser och resultat. Som alltid finns det en inkörningsperiod som innebär att alla inte ser nyttan ännu. Politikerna menade att de i huvudsak vänder sig till tjänstemän för att få information.

Vi uppfattade att kommunikationen kring resurser och resultat var tillfredsställande och att det fanns tillräckligt med arenor för detta.

Jämförelser

På olika sätt arbetar kommunen med jämförelser av verksamheter. Vi noterade att det tidigare SKL-kopplade nätverket KKKVH fortfarande lever vidare inom flera verksamhetsområden. Karlskrona deltar även i KKiK - samarbetet. Det vi möjligtvis saknade var information om vad jämförelserna leder till när det gäller förbättringsarbete.

Extern samverkan

Karlskrona samverkar med andra kommuner, landstinget, regionen och länsstyrelsen för att effektivisera. Räddningstjänst, upphandling inom flera områden, ledarskapsprogram och inom hjälpmedelsverksamheten är bara några exempel. När det gäller civilsamhällets organisationer finns också flera exempel på samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Rutiner för uppföljning av ekonomi och verksamhet• Kommunikation kring resurser och resultat	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla arbetet med effektivisering, d.v.s. kostnadsberäkna, mäta och förbättra• Använd jämförelser i förbättringsarbetet

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	54

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

Strategin handlar om strategisk kompetensförsörjning, ett av KF prioriterade områden. Det framkom synpunkter under intervjuerna att inte alla chefer lever upp till ambitionerna. Inte alla medarbetare känner till vad som står i det personalpolitiska programmet. Som ett sätt att arbeta med strategin har man gjort en översyn av rekryteringsprocessen.

Kommunen som attraktiv arbetsgivare

Vi uppfattade inte att anställda erbjuds kollektiva fördelar utöver lön. Alla anställda erbjuds dock en friskvårdstimma per vecka. Något som inte alla har möjlighet att utnyttja. Däremot har anställda involverats i framtagandet av såväl personalpolitiskt program som samverkansavtal. Karlskrona försöker på olika sätt marknadsföra sig som attraktiv arbetsgivare. Man deltar på arbetsmarknadsdagar, marknadsför yrken i kommuntidningen och presenterar intervjuer med olika yrkesgrupper på intranätet. Kommunen erbjuder också praktikplatser och möjlighet till uppsatsskrivning.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Medarbetarsamtal sker regelbundet och de flesta deltar. Kompetenskartläggning och individuella utvecklingsbehov ska tas fram men omfattningen varierar. Vi uppfattade inte att det genomförs en övergripande systematisk kartläggning av kompetensutveckling och rekryteringsbehov. Kanske något som kommer att utvecklas i samband med KF:s prioritering av kompetens? Karlskronas kompetenscenter tyckte vi var en bra form för att organisera kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

Lönesamtal ska enligt plan ske varje år. De ska ske separat men ibland genomförs de i samband med medarbetarsamtalet. Det finns lönekriterier som är kopplade till individuella prestationer. Vissa tvivel fanns om att kriterierna är kända av alla medarbetare.

Arbetsmiljöarbete

Vår bedömning var att arbetsmiljöarbetet fungerar väl. Via medarbetarenkäten följs arbetsmiljön upp. Utfallet följs upp med åtgärdsplaner. På förvaltningarna använder man olika sätt för att diskutera och utveckla arbetsmiljön.

Mångfald

Det finns en skrivning om mångfald i personalpolitiska programmet men vi såg inte några aktiviteter som stödde ambitionen. Förvaltningarna har ansvaret men vi fick inte exempel på hur mångfald användes som resurs mer än i vissa fall när språkkunskaper kommer till användning. När det gäller diskriminering ska dessa frågor primärt diskuteras på APT möten enligt programmet. Vi uppfattade inte heller här att det pågår ett aktivt arbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig personalstrategi om kompetens • Rutiner för medarbetarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisering av personalstrategin • Utveckla arbetet med mångfald och motverkande av diskriminering

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 	73

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

Strategier för kvalitet-och e-utveckling är tydlig. Ett nätverk som leds av kommunchefen och där representanter från samtliga förvaltningar finns med har inrättats. E-utvecklingsplanen är föredömlig.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kvalitetsnätverket samordnar arbetet. Brukarundersökningar, medborgardialoger och annan data används. Vi uppfattade inte att man arbetar med gemensamma kvalitetsmetoder/verktyg utan att förvaltningarna får bestämma själva. I förvaltningschefsnätverket försöker man sprida goda exempel. För att hålla koll på kvaliteten deltar man i flera olika kvalitetsmätningar, t ex SCB:s medborgarundersökning, KKiK, LUPP, jämförelser via KKKVH och Kommunkompassen.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

I förvaltningen bedrivs en strategisk omvärldsbevakning med 5-10 års tidsperspektiv senast under januari månad. Vissa förvaltningar presenterar olika scenarier.

Nätverksarbete för lärande finns inom alla områden. KKKVH och KKiK nämndes. Karlskrona kommun samarbetar med BTH, Blekinge Läns Tekniska Högskola, med Blekinge läns landsting FOU, med Linnéuniversitetet och i olika EU-projekt som ett sätt att utveckla tjänsterna.

Kreativitet och innovationer

Arbetet med kreativitet uppfattade inte vi som övergripande och systematiskt. Däremot finns flera intressanta utvecklingsöar. Det gäller även hur man stödjer och uppmuntrar till kreativitet genom exempelvis stimulanstid och ekonomiska resurser. Om arbetet med kreativitet och innovationer ska utvecklas tror vi att budskapen från ledningen måste vara mycket tydliga. Det handlar om att skapa en ny kultur.

IT-stöd

Intranätet är tänkt som den primära interna informationskällan. Tillgång till dator på arbetsplatserna varierar. När det gäller funktionella IT-stöd så bedömer vi att det är väl tillgodosett. Hypergene blir det sammanhållande systemet för mål och uppföljning av ekonomi och verksamhet. Ledaransvar för IT-utveckling finns i kommunledningsförvaltningen och chefen ingår i ledningsgruppen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategin för kvalitetsutveckling och e-utveckling • Flera externa kvalitetsmätningar • Systematisk omvärldsbevakning • Ledningen för IT-utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> • Stöd för 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 	67

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av för- enings-, 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.

Strategier för samhällsbyggande

Man måste här nämna visionens fem målområden som ett slags riktning för samhällsutvecklingen. Det är svårt att hitta en enda sammanhållen strategi för samhällsbyggande utan i stället se på konkreta samarbeten med såväl civilsamhälle, kulturliv som företag. Näringslivs-samarbetet sker via Utveckling i Karlskrona AB.

Som stöd för det internationella utbytet och samarbetet finns sedan 2007 ett internationellt program, detta ska revideras under 2014.

När det gäller arbetet med hållbar utveckling finns övergripande planer för social mångfald, folkhälsoplan, miljöprogram. Karlskrona är en av landets eko-kommun.

Samarbete med civilsamhället

Vi ser en mängd olika samarbeten, många har koppling till landsbygdsutveckling. Flera olika fora har skapats för att möta civilsamhällets aktörer. Föreningsträffar av olika slag, tematräffar och möten med byalag.

Kommunen har stöttat bildandet av nattvandring och en föreningsallians. Om privatpersoner tar initiativ kan man hos kulturförvaltningen söka pengar för exempelvis publika evenemang. Där intresse finns stimulerar kommunen frivilliga att engagera sig i t ex hamnskötsel och badplatsskötsel.

Det finns även samarbeten med näringslivet, exempelvis ett gemensamt ”showroom”, vissa mässor och festivaler.

För att stärka varumärket ”Karlskrona” involverades invånare, företag och föreningar i visionsarbetet. Med hushållstidningen ”i Karlskrona” vill man att invånarna ska känna stolthet och vara bra ambassadörer.

Samarbete med kulturlivet

Kommunen har inget permanent kulturråd. Föreningar och enskilda samlas vid behov. Man stödjer kulturaktiviteter genom ett system där lokaltaxa reduceras. Kulturskola erbjuds barn och unga med ämnen som musik, dans, drama, film och bild. Det finns såväl kulturpris som kulturstipendium. Inom Östersjösamarbetet och i regionala nätverk utvecklas det lokala kulturarbetet. Karlskrona har som sommarturiststad ett rikt kulturutbud med kammarmusikfestival, sommaropera och teater, kulturvecka på hösten och nytt för 2013 var Skärgårdsfesten.

Stöd till näringslivet

För närvarande görs inte näringslivsundersökningar vilket försvårar kunskaperna om hur det lokala näringslivet uppfattar kommunen. Det kan möjligtvis vägas upp genom mängden av gemensamma fora med näringslivet.

Ett antal utbildningar erbjuds till företag, exempel är upphandling och bygglovhantering. För att stödja nyföretagande har man utvecklat en ”företagsguide”, medfinansierar nyföretagarcentrum. Man har även en inkubatorverksamhet i Karlskrona”.

När det gäller samverkan mellan näringsliv och kommunens egna verksamheter ser vi mest ”ad hoc” lösningar, inget systematiskt arbete. På den regionala, nationella och internationella arenan finns vissa samarbeten. Regionförbundets tillväxtforum med Almi och Telecom City m fl. tycks fungera väl. Regionförbundet samlar näringslivscheferna. Kommunen kan via ”Business Sweden” identifiera intressanta marknader för de lokala företagen, något som enligt intervjuer inte nyttjas särskilt aktivt idag.

Internationella kontakter

Intressant är att Karlskrona har vänortsavtal om konkreta samarbetsprogram med fyra kommuner i Östersjöområdet, dessutom finns ett partneravtal med Rostock i Tyskland. En mängd EU-finansierade projektsamarbeten pågår. Man har också projekt i partnerskap med Pretoria i Sydafrika och Shochon i Kina. Det är synd att inte kommunen, som har en stark internationell profil, marknadsför sig mer på internationella arenor. Det har på andra håll lett till ökat antal turister och nya invånare.

Hållbar utveckling

Karlskrona har tre hållbarhetsstrategier, social, ekologisk och ekonomisk. Det finns mål för samtliga. Kommunen har en stor andel miljöbilar och arbetar med energieffektivisering i egna lokaler. Det finns program för energieffektivisering och klimat. Karlskrona är en ekokommun. Miljöbokslut finns.

Riktat till invånarna finns ”bilfria veckan” och EU-projekt som ska minska avfallsmängden. EKO-ligan ska få krögare att servera ekologisk mat. Ett projekt handlar om elcyklar.

Enligt planen för social mångfald ska varje nämnd ta fram handlingsplaner. När det gäller aktiviteter så finns ett samarbete inom BRÅ, samverkansgrupper mellan fastighetsägare, polis, skola och fritisgårdar. Arbetet handlar framförallt om integration och om att motverka droganvändning och förstörelse.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för internationellt utbyte • Strategi för hållbar utveckling • Internationella arbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Näringslivsundersökningar • Internationell marknadsföring av Karlskrona

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Karlskrona 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?	13	15	85 %
1.2	Hur informeras medborgarna?	15	20	75 %
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	13	25	51 %
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	24	30	80 %
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4	10	37 %
		69	100	69 %

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	14	15	90 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	50 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	60 %
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	69 %
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	15	77 %
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	10	15	65 %
		67	100	67 %

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	9	15	60 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	13	25	52 %
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	80 %
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	73 %
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8	15	54 %
		65	100	65 %

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?	6	10	55 %
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	7	20	37 %
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	36 %
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16	20	80 %
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16	20	81 %
		61	100	61 %


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	50 %
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	4	20	20 %
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	11	20	57 %
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	70 %
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	56 %
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83 %
		53	100	53 %

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60 %
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	6	20	32 %
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	49 %
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	62 %
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	90 %
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	36 %
		54	100	54 %

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	12	15	82 %
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	22	25	87 %
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	17	20	85 %
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	8	20	38 %
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	15	20	73 %
		73	100	73 %

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	78 %
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	20	53 %
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	78 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	8	15	53 %
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	81 %
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	13	20	67 %
		67	100	67 %

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 31/12 2013	63 912	
Folkökning 2012-2013	+ 221	
Totalt antal anställda, månadsavlönade 2012	5 269	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	”Femklövern”, M, Fp, C, Kd, Mp	