

Kommunkompassen Analys av Karlskrona kommun

2022-08-16 Utvärderare Hanna Lundborg, Linda Nordberg SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser	7
Sammanfattande kommentarer	7
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Område 2 Samhällsutveckling	14
Område 3 Styrning och kontroll	20
Område 4 Effektivitet	26
Område 5 Brukarens fokus	30
Område 6 Kvalitetsutveckling	33
Område 7 Arbetsliv	37
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	40
4. Översikt av poängfördelning	45

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)

Samhällsbyggare

Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)

Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

Intervjuer

Kommunens styrdokument

Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

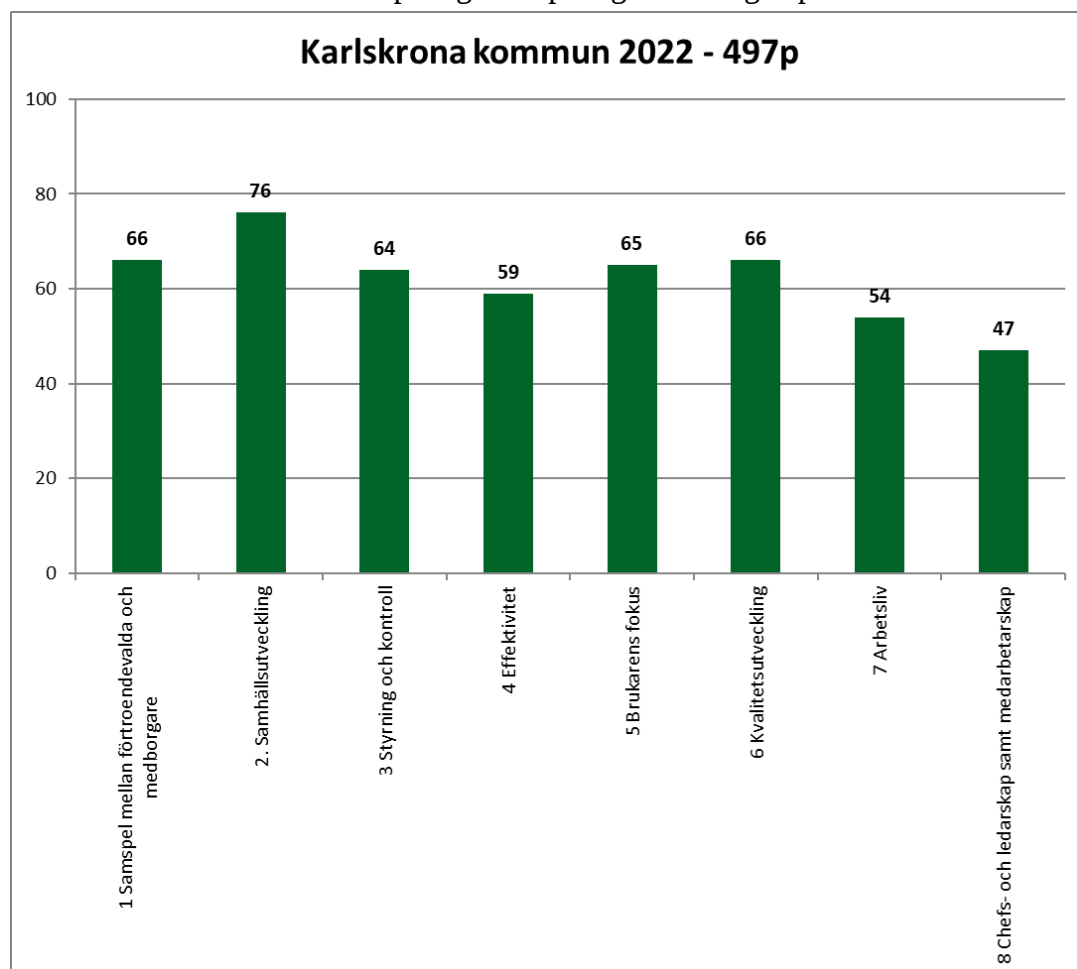
2. Karlskrona kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Karlskrona kommun genomfördes i april 2022 och var kommunens fjärde (2011, 2014, 2018 och 2022) utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

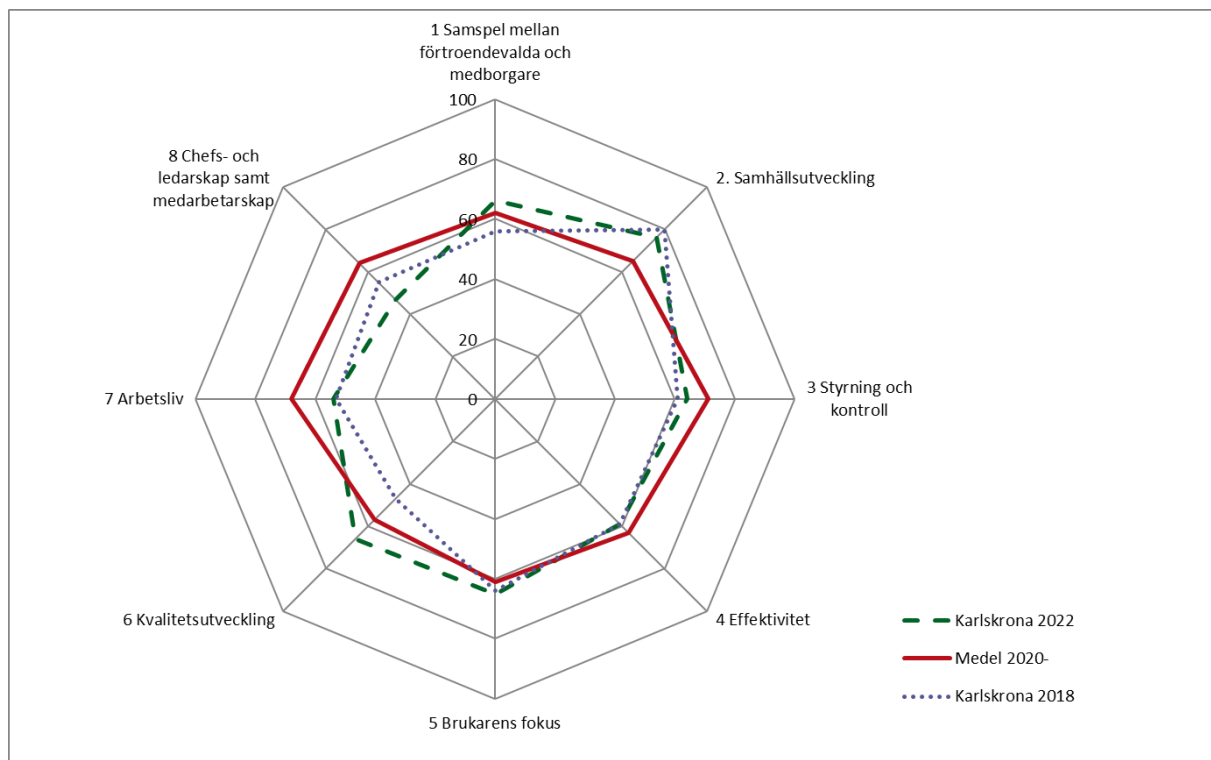
Nedan visas Karlskronas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Karlskronas poängprofil jämfört med kommunens senaste utvärdering och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

Karlskrona (2022) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020 och senaste utvärderingen



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se.

Sammanfattande kommentarer

Karlskrona kommun är en utvecklingsinriktad kommun. Detta tar sig i uttryck genom att kommunen är starkare än genomsnittet inom områdena brukarens fokus och kvalitetsutveckling. Vad gäller brukarens fokus är kommunens genomgripande satsning på tjänstedesign ett gott exempel. Styrkan vad gäller kvalitetsutveckling är det samlade grepp kommunen har kring systematik och resurser för utveckling i hela koncernen. Karlskrona är även framstående i sin roll som samhällsbyggare. Här är ni bland de bästa! Det nya hållbarhetsprogrammet, med sin utgångspunkt i en genuin nulägesanalys och sin koppling till vision och styrmodell är mycket bra och det blir intressant att följa vad detta ger för genomslag framöver.

Den största utmaningen för Karlskrona kommun är de arbetsgivarpolitiska områdena. Inom dessa har dock kommunen många saker på gång, vilket är välbehövligt och borgar för en positiv utveckling. Vad gäller politisk styrning och kontroll tycks systematiken vara bra, men den kan komma att fungera än bättre genom fortsatt arbete med dialogformer respektive samarbete tjänstepersonsledningen och politiska ledningen. Inom området finns också en utmaning i att verka för att det politiska styrsystemet får verkan ”hela vägen ut” i organisationen. Den demokratiska utvecklingen bör kunna stärkas ytterligare genom ett strategiskt helhetsgrepp.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
• Strategi för demokratiutveckling och information • Kommunens information till medborgare • Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken • Transparens kring resultat • Förutsättningar för politiken	66

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Strategi för demokratiutveckling och information

Karlskrona kommun saknar idag en enhetlig strategi eller riktning för sitt arbete med demokratiutveckling. I kommunens budget kan man se viss koppling till området under målet *Karlskrona kommun är en öppen, välkomnande, jämställd och trygg kommun* som följs upp bland annat av indikatorn Delaktighetsindex, ett KKiK-mått (Kommunens Kvalitet i Korthet) som mäter medborgarnas möjlighet att delta i kommunens utveckling. Det pågår dock enskilda initiativ inom de olika förvaltningarna inom detta område. Efter kommande val är tanken att den nya politiska ledningen ska utveckla hur de vill fortsätta att arbeta med frågan.

Karlskrona har för ett knappt år sedan uppdaterat sitt kommunikationsprogram som gäller för hela kommunkoncernen. Programmet beskriver kommunens ambitioner med att bedriva kommunikation som är öppen, tillgänglig och trovärdig samt målgruppsanpassad. Uppfattningen utvärderarna får är att programmet är tydligt och förenklar för kommunens medarbetare hur kommunikation ska ske, på vilket sätt och där medborgaren är i fokus. Nästa steg är att säkerställa att den förankras i organisationen så att den ger den effekt man önskar.

Kommunens information till medborgarna

Kommunen använder sig av flertalet olika kanaler för att sprida aktuell information till medborgarna. I kommunikationsprogrammet tydliggörs vilka kanaler som ska användas med medborgaren i centrum. Den klargör även att det är digitalt först som gäller vad gäller information till medborgaren. För att säkerställa att informationen är tillgänglig för alla oavsett egenskaper och förmågor, är hemsidan byggt på internationell standard för webb i offentlig sektor. I kommunens strategi för social mångfald lägger man även vikt på tillgängligheten i kommunikationen. Här är det viktigt att säkerställa att alla verksamheter och förvaltningar får stöd och kunskap kring dessa delar så att informationen är tillgänglig för alla och att samtliga har kunskap kring de huvudsakliga kanalerna som ska användas. Som medborgare är hemsidan mycket användarvänlig och lägger fokus på de mest populära tjänsterna och vad en medborgare oftast letar efter. Samtliga sociala medie-kanaler är också samlade på en plats på hemsidan, enkelt och tillgängligt för alla!

Samtliga kallelser, handlingar och protokoll finns publicerat på hemsidan och fullmäktige webbsänds. På hemsidan läggs ofta upp nyheter kring de viktigaste besluten från fullmäktige för att sprida information om detta även till medborgarna. Samma nyheter kan med fördel även läggas på sociala medie-kanalerna för att sprida detta ännu mer. Kommunstyrelsens ordförande ger även månatligen en bild av vad som är på gång i kommunen, ett gott exempel på öppenhet och förenklar medborgarnas möjlighet att veta vad som är på gång.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Vad gäller möjlighet för medborgarna att tycka till och föra dialog med kommunen och de förtroendevalda, har kommunen alla kontaktuppgifter samlade på hemsidan. Detta gör det enkelt för medborgarna att kontakta kommunen, både vad gäller förtroendevalda och tjänstepersoner. Man har även möjlighet att lämna in medborgarförslag till kommunen och det finns ett samlat sätt att lämna in synpunkter och klagomål till kommunen. Detta förenklar både för medborgaren, men även för kommunen som då kan enkelt följa upp antal synpunkter och klagomål och analysera detta. Även här är det värt att lyfta upp det tidigare nämnda månatliga ”informationsbrevet” från kommunstyrelsens ordförande som gör det enkelt för medborgarna att veta vad som pågår om de vill föra dialog kring ett ärende.

Vad gäller kommunens arbete med medborgardialoger så finns det ett ställningstagande kommunens hållbarhetsprogram kring detta; *”vi ska verka för att öka medborgarnas delaktighet och inflytande i våra processer”* samt *”vi ska utveckla nya former för medborgardialog”*. Detta visar att en ambition och vilja finns i kommunen. Däremot är utvärderarnas uppfattning att detta inte realiserats i sin helhet i kommunen än. I och med avsaknad av en enhetlig vilja eller strategi utifrån ett kommunövergripande perspektiv, sker detta främst idag i de verksamheter där det finns tjänstepersoner som utbildats i till exempel tjänstedesign. Viktigt är att de förtroendevalda är delaktiga i medborgardialog-arbetet eftersom de innehar både rollen som beslutsfattare och mottagare av resultatet. Här kan kommunen ta en tydligare riktning och ha en tydligare ambitionsnivå vad gäller medborgardialog-arbete i syftet att verksamhetsutveckla.

Transparens kring resultat

Som även vid förra utvärderingen av Karlskrona, finns det ännu utvecklingspotential vad gäller redovisning av verksamheternas resultat gentemot medborgarna. På hemsidan hittar man länkar till bland annat Kolada, SCB och andra nationella sidor som redovisar resultat. Den information som finns på dessa sidor är oftast förhållandevis svårtolkad för en icke-insatt person. Det finns inte heller några resultat redovisade på hemsidan där en medborgare kan jämföra exempelvis skolor och förskolor. Den enda brukarundersökning och resultaten som utvärderarna hittade på hemsidan är Funktionsstödet's brukarundersökning. Burlövs kommun kan här fungera som ett gott exempel som presenterar sina KKiK-resultat på ett bra sätt där man kan ta del av olika resultat men också se hur kommunen ligger till i förhållande till grannkommunerna. Därtill finns det ett värde av att komplettera en sådan tjänst med kommentarer till måluppfyllelsen och vilka åtgärder man vidtagit utifrån resultaten. Här kan Tomelilla kommun fungera som gott exempel som både beskriver sina resultat och hur de arbetar utifrån resultatet.

Däremot har kommunen en kort film av årsredovisningen där man beskriver vad som skett det senaste året. Kommunen har även föredömligt samlat nyheter kopplat till exempelvis utvecklingen vad gäller hållbarhet, innovation och kvalitetsutveckling inom välfärdstjänsterna på ett ställe. Ett enkelt sätt att veta vad som sker och vilka förbättringar som skett inom de områdena.

Karlskrona-analysen är också ett exempel värt att lyfta. Analysens syfte är att ge ökad kunskap och förståelse för hur människor lever och bor i olika delar av kommunen. Med Gapminder som verktyg kan man även själv ta fram en analys kring Karlskrona och göra jämförelser kring utvecklingen i olika kommuner. Detta är ett mycket intressant sätt att göra mer djupgående analyser på kommuner och kan säkerligen användas ännu mer i kommunens utvecklingsarbete, inte minst inom sociala hållbarhetsarbetet.

Förutsättningar för politiken

Vid mandatperiodens början erbjuder många kommuner, som Karlskrona, de förtroendevalda utbildning om bland annat mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell. Enstaka förvaltningar har även gemensamma dagar med sin nämnd efter val för att visa på förvaltningens ansvarsområden och utmaningar. Ett ytterligare steg kan vara att säkerställa att förtroendevalda som väljs mitt i mandatperioden får stöd och utbildning, kanske via en digital

utbildning? Österåker är en kommun som tagit fram en webbaserad utbildning för sina förtroendevalda.

På webben finns en särskild ingång för de förtroendevalda, *Handbok för förtroendevalda*. Ingången är en samlingsyta för stöd till de förtroendevalda. Där finns bland annat information och länkar som en förtroendevald kan behöva i sitt uppdragom exempelvis formalia kring sammanträden, reglementen, allmän information om kommunen osv. Kanske en ypperlig plats att ha en webbaserad utbildning för förtroendevalda ”on demand”?

För att säkerställa kvaliteten på de beslutsunderlag som förtroendevalda får, finns det mallar framtagna. Dessa är även under revidering för att göra dem mer enkla och användbara. Utvärderarnas uppfattning är att det finns en dialog kring området mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna och ett aktivt ständigt utvecklingsarbete inom området sker.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har ökat i Sverige under senaste åren, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är viktiga. Här är kommunen ett gott exempel som tydliggjort ansvaret för de förtroendevalda i kommunen. Det finns en fungerande rutin och en tydlig organisatorisk hantering av frågorna inom tjänstemannaledet.

I Karlskrona kommun läggs grunden för att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter i styrdokumentet Policy mot mutor, i Riktlinjerna för representation, avtackning och gåvor samt i riktlinjerna för intern kontroll och styrning. De senaste nämnda riktlinjerna är nyligen reviderade och tillsammans med KPMG sker webbaserade utbildningar kring välfärdsbedrägerier som riktar sig till alla medarbetare inom kommunkoncernen och förtroendevalda. Enligt kommunen finns även en visselblåsarfunktion, men den hade utvärderarna svårt att hitta på hemsidan. Det finns en del självkritik i organisationen inom området, varför utbildningen och förankring av de ovannämnda styrdokumenterna är av vikt för att förebygga att korruption, fusk och oegentligheter inte uppstår.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Uppdaterat kommunikationsprogram som tydliggör kanaler, fokus och syfte med kommunikationen. Flertalet olika kanaler för kommunikation och information till medborgarna. Fokus på att tillgängliggöra informationen till samtliga medborgare. Öppenhet gentemot medborgarna både kring vilka beslut som fattats i kommunen samt möjlighet till att kontakta förtroendevalda eller tjänstepersoner. Karlskrona-analysen och verktyget kopplat till det. Handbok för förtroendevalda på hemsidan. Tydliga riktlinjer och ansvarstagande kring hot och hat gentemot förtroendevalda.	Avsaknad av strategi eller helhetstänk kring arbetet med demokratiutveckling eller medborgardialog. Säkerställ att alla verksamheter har kunskap och stöd att göra sin information tillgänglig för alla. Använd även sociala medier för att sprida infor kring de viktigaste politiska besluten som fattats. Säkerställ de förtroendevaldas delaktighet i medborgardialog-arbetet. Utveckla sätten att på ett enkelt och tillgängligt sätt informera kring ekonomi- och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner. Se över möjligheten till riktade utbildningar för förtroendevalda (nya/gamla, under mandatperioden etc.). Erbjud utbildning och förankra styrdokumentet kring att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter.

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
• Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	76

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

Sedan ett år tillbaka har Karlskrona kommun ett hållbarhetsprogram. Genom programmet har man ett gemensamt styrdokument för de tre hållbarhetsperspektiven ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Programmet gäller hela kommunkoncernen vilket även tar uttryck i dokumentet konsekvent. Det tydliggör att perspektiven hänger ihop och är beroende av varandra. För samtliga tre hållbarhetsperspektiv har man gjort en nulägesanalys. Därefter definieras ett antal ställningstaganden om vilka åtgärder som är prioriterade för just Karlskrona kommun inom de tre perspektiven. Det bidrar med tydlighet och riktning för verksamheterna att följa inom hållbarhetsperspektiven. Arbetet har även en tydlig koppling och är integrerat i den ordinarie styrningen och styrmodellen. Hållbarhetsprogrammet utgår från Karlskrona Vision 2030 och ska styra hållbarhetsarbetet i hela Karlskrona kommunkoncern. Programmet har också koppling till översiktsplanen och andra antagna planer som klimatanpassningsplan, drivmedelspolicy med flera. Man ska även slå ihop två utskott med snarlika uppdrag; folkhälsorådet och hållbarhetsutskottet, vilket utvärderarna anser klokt. Nästa steg är här att se att programmet implementeras, förankras och därefter årligen följs upp i hela organisationen inklusive bolagen.

Social hållbarhet

Kommunens första övergripande mål har en tydlig koppling till det sociala hållbarhetsperspektivet och lyder enligt följande; ”*I vårt Karlskrona är jämställdhet, mångfald och gemenskap en självklarhet med målet: Karlskrona är en öppen, välkomnande, jämställd och trygg kommun.*” Enligt hållbarhetsprogrammet finns fyra fokusområden inom arbetet för social hållbarhet; hälsa och välbefinnande, trygghet, delaktighet och inflytande samt social mångfald. Dessa ska sedan följas upp i årsredovisningen.

Ett ytterligare styrdokument värt att nämna i detta sammanhang är strategin för social mångfald som antogs i mars i år i kommunen. Syftet med strategin är att öka kunskapen kring social mångfald samt att ta tillvara på medborgarnas skilda kompetenser och kunskaper. Strategin lyfter upp bland annat vikten av en välfungerande och tillgänglig kommunikation och att så många människor som möjligt ska kunna använda de tjänster som kommunen erbjuder oavsett egenskaper och förmågor. Karlskrona har även utvecklat en egen mångfaldsutbildning som finns på kommunens hemsida. Den är tillgänglig för kommunanställda, föreningar, företag och andra organisationer. Det är oklart för utvärderarna huruvida det sker en uppföljning av utbildningen. En uppföljning av vilka som gått den och hur den upplevts den kan ge en bild av dess funktionalitet och värde och utveckling framöver.

Samverkan är en viktig nyckel i arbetet med att uppnå social hållbarhet, både internt men även externt. För att främja inkludering och minska utanförskapet sker exempelvis samverkan mellan de kommunala bolagen och förvaltningarna kring områdesutveckling särskilt inom området Kungsmarken. Med hjälp av Karlskrona-analysen och verktyget kopplat till det finns det bra möjligheter att följa upp huruvida bland annat det arbetet burit frukt. Ett annat exempel är arbetet mellan kommunen och det kommunala bostadsbolaget där man sedan i mars i år arbetar med modellen Bostad först.

Även inom trygghetsarbetet som är ett av fokusområdena i hållbarhetsprogrammet, sker flertalet samordnade aktiviteter. Som flertalet andra kommuner, har Karlskrona kommun ett upparbetat lokalt brottsförebyggande råd. Rådet har påbörjat ett arbete utifrån metoden Effektiv samordning för trygghet – EST som enligt kommunen lett till ett ökat engagemang för trygghetsfrågor och proaktivt bemötande. Ett ytterligare exempel värt att lyfta i detta sammanhang är arbetet som sker i bostadsbolaget

för att arbeta med bosociala frågor. Syftet är att arbeta förebyggande och för att arbeta med ökad trivsel och trygghet.

För att kunna säkerställa möjligheterna att uppnå en god hälsa på lika villkor för alla medborgare i Karlskrona har kommunen ett brett arbete som pågår inom fokusområdet hälsa och välbefinnande i hållbarhetsprogrammet. Det finns ett folkhälsoråd som agerar som rådgivande för kommunstyrelsen inom området. Fokusområdet är nedbrutet i flertalet ställningstaganden (aktiviteter) som exempelvis ökad social aktivitet i vissa skolor, näringsriktig kost inom de kommunala verksamheterna och ett förebyggande arbete inom äldreomsorgen kring fallskador som gett effekt.

För att främja jämställdheten i kommunen har man skrivit under CEMR-deklarationen och deltar i SKR:s modellkommunsprojekt för att jämställdhetsintegrera system och processer för ledning och styrning med syfte att säkerställa likvärdig och bra verksamhet för olika grupper av kvinnor, män, flickor och pojkar. Även detta är ett prioriterat område i hållbarhetsprogrammet.

Ekologisk hållbarhet

Som även det sociala hållbarhetsarbetet, utgår arbetet för att vara en ekologisk hållbar kommun från hållbarhetsprogrammet och den nulägesanalys som finns kopplat till programmet. De fyra fokusområden inom ekologisk hållbarhet som kommunen identifierat är *klimat och energi, kretslopp och resurshushållning, naturvärden samt vatten*. Dessa är också nedbrutna i ställningstaganden kring vad som är mest prioriterat för Karlskrona kommunkoncern, även här ett tydligt sätt att säkerställa att fokusen ligger rätt för kommunkoncernen inom området. Arbetet sker i stor skala utifrån regionala och nationella strategier som exempelvis den regionala klimat- och energistrategin för Blekinge, eftersom arbetet är inte endast knutet till kommunen som geografisk plats. Några konkreta ställningstaganden som kan nämnas är arbetet utifrån de regionala målsättningarna vad gäller minskning av koldioxidutsläppen samt nationell och internationell samverkan kring förbättrad vattenkvalitet i Östersjön, sjöar och vattendrag. Även det ekologiska hållbarhetsarbetet ska utvärderas uppfattning följas upp i årsredovisningen. Karlskrona kommun är även en ekokommun och med i föreningen Sveriges Ekokommuner.

Det sker flertalet aktiviteter inom området ekologisk hållbarhet, både vad gäller att minska den egna organisationens klimatpåverkan och lokalsamhällets klimatpåverkan samt för att främja en cirkulär ekonomi. Det handlar om allt från att installera solceller, elbils- och elcykelpooler, minskande av energianvändningen i fastighetsbeståndet, miljörum inom Karlskronahem och Kruthusen, återanvändning av oanvända möbler ifrån andra verksamheter, Pryloteket, Karlskronahems deltagande i Allmännyttans Klimatinitiativ och energi- och klimatrådgivning till både privatpersoner och företag. Ett annat exempel värt att lyfta i detta sammanhang är att bidrag ges bland annat till föreningar som söker stöd för att genomföra energiminskande investeringar. Den sammanfattande uppfattningen som utvärderarna får av Karlskronas arbete med ekologisk hållbarhet är att det är ett arbete med rätt perspektiv och fokus. Eftersom programmet är så nytt kan inte uppföljningen ännu utvärderas, vilket blir det intressanta nästa steget.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

I Karlskrona kommun pågår ett arbete med att ta fram nya program kopplade till ett levande kultur och föreningsliv. Både ett idrottspolitiskt program samt ett kulturpolitiskt program håller för tillfället på att tas fram. Det finns även en önskan att ta ett större helhetsgrepp kring hur man hanterar civilsamhället och deras engagemang i kommunen. Det finns idag några IOP:er (idéburet offentligt partnerskap) tecknade i kommunen. Nu ska man också se över det utifrån ett strategiskt perspektiv. I övrigt pågår ordinarie kulturverksamhet via i linjeorganisationen genom biblioteken, kulturskolan och föreningsbidrag beviljat till föreningar. Här kan kommunen ta ytterligare steg i framtiden efter att man fått till det strategiska för området och ett helhetstag även organisatoriskt kring detta. Ett intressant exempel som redan finns idag och som är värt att lyfta är Landsbygds- och skärgårdsmiljonen. Karlskrona kommun avsätter 2 miljoner kronor årligen till att stötta föreningar som vill vara med och utveckla en levande, attraktiv och tillgänglig landsbygd och skärgård. Ett ypperligt sätt att bidra till en levande landsbygd.

Ett levande näringsliv är ett prioriterat område för Karlskrona kommun. Det finns ett antaget tillväxtprogram i kommunen som uppdateras en gång per mandatperiod. Programmet är framtaget tillsammans med näringslivet för att säkerställa riktning och prioriteringar. Programmet pekar ut vilka inriktningsområden som är viktiga för kommunen utifrån den nulägesanalys som programmet utgår ifrån. Det som blir oklart för utvärderarna är hur programmet

följs upp för att se att rätt insatser och aktiviteter sker. I övrigt finns de sedvanliga sätten även i Karlskrona kring stöd till näringslivet som till exempel en centrumförening, ett näringslivsråd, företagsbesök. En särskild satsning som är värd att lyfta är det veckoliga samverkansmötet med företag kring handläggning, ett mycket bra sätt att säkerställa att stöd ges till företag när de behöver det. Kommunen får ett mycket högt betyg i SKR:s Insikt-mätning

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Hållbarhetsprogram för samtliga perspektiv som gäller hela kommunkoncernen. Nulägesanalyserna i hållbarhetsprogrammet som tydliggör kommunens fokusområden inom de tre perspektiven samt ställningstaganden. Hållbarhetsarbetet kopplat till styrmodellen, visionen och översiktsplanen. Ett strategiskt arbete kring social mångfald. Flertalet satsningar inom området trygghet och att minska utanförskapet, både inom den egna organisationen och tillsammans med andra aktörer. Bostadsbolagets arbete kring den sociala hållbarheten genom bland annat eget team som arbetar med bosociala frågor. Riktat och tydligt arbete kring att främja folkhälsan i kommunen inkl. politiska utskott för arbetet. Strategiskt jämställdhetsarbete i hela organisationen.	Säkerställ förankringen av hållbarhetsprogrammet i hela organisationen. Uppföljning av hållbarhetsprogrammet i ordinarie redovisningar inkl. analyser av arbetet. Följ upp arbetet kring social mångfald, bland annat mångfaldsutbildningen. Ta ett strategiskt helhetsgrepp kring arbetet med civilsamhället och föreningar. Hur sker genomförandet och uppföljningen av tillväxtprogrammet?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Flertalet exempel kring att stötta både medborgarnas och kommunens egna klimatarbete och omställning till en cirkulär ekonomi. Landsbygds- och skärgårdsmiljonen Framtaget program för tillväxt i Karlskrona. Tydliga satsningar på att främja näringslivet.	

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
• Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson • Koncernstyrning	64

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Karlskrona har en väl beskriven styrmodell beslutad 2017. Styrmodellen innehåller vision, hållbarhetsperspektiv, kommungemensamma utvecklingsområden, övergripande mål och indikatorer samt uppdrag till nämnder och styrelser. Modellen innefattar också ansvarsnivåer, riktlinjer för styrdokument, rutiner för uppföljning och utveckling samt systematiken för intern kontroll. Modellen finns beskriven på ett tilltalande och lättbegripligt sätt på kommunens webbplats.

Utöver styrmodellen finns en riktlinje för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Den anger processen för planering och uppföljning samt definitionen för god ekonomisk hushållning. Dokumentet beskrivs som underordnat styrmodellen men vi upplever att det ändå kan uppfattas som två processer som torde kunna integreras ytterligare och slås samman i en beskrivning av styrningen. Detta för att uppnå en högre grad av tydlighet hur vision, mål och ekonomistyrning stärker varandra. Här kan till exempel Nacka kommuns styrmodell fungera som inspiration.

Styrmodellen innefattar hela koncernen vilket är mycket bra. Utmaningen med styrmodellen är enligt de intervjuade att framåt förenkla den. Dessutom anser de att det finns ett behov av att med kommuncentrala resurser stötta upp förvaltningarna att efterleva styrmodellens innebörd. Vi utvärderare ser att det återstår arbete med att få den känd och använd hela vägen ut i organisationen. Vad gäller förenklingar anser utvärderarna att antalet uppdrag med fördel kan minskas och att mål, mått och uppdrag bör följas upp och analyseras mer samlat.

Politisk styrning

Kommunens vision är "Med sitt unika läge är Karlskrona ett nav i en växande region. Här finns det goda livet och de bästa förutsättningarna för ett expansivt näringsliv. Genom samarbete skapar vi en framtid som håller." Visionen är lång vilket gör att ingen vi utvärderare träffar kan återge den så som den är formulerad, men dess innebörd och tydliga del i styrmodellen tycks ändå präglade koncernen. De intervjuade uttrycker att en revidering är önskvärd och ett uppdrag om revidering för att synkronisera den med Översiktsplan 2050 finns.

Kommunen har ingen uttalad värdegrund. Det finns två tidigare initiativ som inte längre har bärkraft: "Mötet" respektive "Karlskrona 2.0". Ambitionen är att skaka liv i begreppet Mötet igen men samtidigt tycks Karlskrona 2.0 i viss mån leva kvar ute i organisationen, ju längre ut desto mer. Kommunen bör "städa" i ambitioner här anser utvärderarna. Kanske kan en ny värdegrund arbetas fram i samband med att en ny vision skapas.

Styrmodellen innehåller som sagt både hållbarhetsperspektiv och gemensamma utvecklingsområden. De årliga målen kopplas till antingen perspektiven eller utvecklingsområdena. Möjligen kan detta bli förvirrande och det skulle uppfattas enklare om hållbar utveckling också var ett utvecklingsområde, eller att de och utvecklingsområdena formuleras om till övergripande/långsiktiga målområden.

Till målen kopplas indikatorer och målvärden för dem, vilket är mycket bra för det ger en tydlig riktning och önskan om vad som ska uppfyllas. Till målen kopplas också uppdrag. Sammanlagt har kommunfullmäktige delat ut 42 uppdrag. Kopplingen till målen och ansvarsfördelningen för dessa är utmärkt, men utvärderarna tycker att uppdragen är för många till antalet. Dessutom är flera uppdrag formulerade som långsiktiga målsättningar och skiljer sig därmed i egentlig mening inte från målen och utvecklingsområdena. De intervjuade menar att uppdragen styr i hög grad, för hög grad. Detsamma uttrycker de om ekonomi. Vi tror därför att det är viktigt att ytterligare synliggöra och förklara innebörden av målstyrning och uppföljning av indikatorer för skapa förståelse på politiskt nivå och på så sätt minska behovet av många uppdrag.

Mål och uppdrag fördelas av kommunfullmäktige till respektive nämnd. Utöver det kan nämnden lägga till ytterligare mål och eventuella indikatorer, något som inte verkar användas i särskilt hög grad. Det tyder på att fullmäktiges mål upplevs som relevanta av nämnderna. Nämnderna beskriver dessutom sitt kvalitetsarbete i sina verksamhetsplaner. I beskrivningarna om kvalitetsarbetet upplever utvärderarna att ytterligare styrsignaler läggs till och att semantiken inte överensstämmer med styrmodellens beskrivning av styrsystemet.

Uppföljning och analys

Budgetåret inleds med en nulägesanalys och omvärldskoll. Med dessa som underlag förs ägardialog samt nämnd- och bolagsdialoger för att politisk ledning och tjänstepersoner ska prata ihop sig om framtida utmaningar. Vi bedömer att detta är en bra start på planeringsprocessen, men att det finns utvecklingspotential i att ytterligare fördjupa dialogen. Någon uttrycker det som att dagen främst innehåller ”dragningar” och att det finns behov av mer samtal. Utvärderarna anser att det också bör förtydligas vem som förväntas göra vad efter ägardialogerna.

Uppföljningen följer budget- och planeringsprocessen. Ekonomi redovisas månatligen samt per tertial. Vid delår 1 återkopplar dessutom nämnderna kring sina fullmäktigeuppdrag. De intervjuade på olika nivåer i organisationen uttrycker en önskan om mer fokus på verksamheternas måluppfyllelse snarare än ekonomiska nyckeltal och det kan säkerligen stärkas tror även vi. Mot bakgrund av resonemanget om uppdragens betydelse i styrningen anser utvärderarna att de inte bör ges särställning i uppföljningen i relation till mål och indikatorer.

Förvaltningarna arbetar med analysdagar på lite olika sätt och i olika omfattning. Arbetet med analysdagar är väldigt bra tycker vi, men det är oklart hur mycket detta innefattar den första linjens chefer. Dessa chefer bör integreras i det analytiska arbetet för att också på bästa sätt bedriva utveckling utifrån resultaten.

Intervjugrupperna ser att den analytiska förmågan kan och bör förstärkas, att analysen idag är för grund. Kommunen har en analysgrupp genom sitt koncernövergripande kvalitetsnätverk. De arbetar på uppdrag av kommunens ledningsgrupp och förbereder analysmaterial till dem.

Karlskronas nyligen reviderade riktlinje för intern kontroll är bra och systematiken tycks fungerande. Internkontrollen fokuserar på riskreducering av sådana risker som kan uppstå, okända risker. Kända problem hanteras inom kvalitetsarbetet. Detta är en utmärkt uppdelning tycker vi. Positivt är även att man valt att förenkla rapporteringen genom att plocka bort delårsrapportering till förmån för en årlig uppföljning. Även vad gäller intern kontroll tycks det dock oklart i vilken grad första linjens chefer är med i arbetet, eller endast föremål för kontroller utan ett tydligt sammanhang.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

I Karlskrona kommun styr ledande koalition i minoritet. Det skapar behov av politiska avväganden som kan vara utmanande för tjänstepersonsorganisationen. Alla vi intervjuar är överens om rollerna definieras på ett utmärkt sätt i styrmodellen men att det inte alltid är lika enkelt i verkligheten. Det uttrycks behov av att arbeta med spelregler för den ”gyllene zonen”, det vill säga den zon där politik och förvaltning behöver mötas och samspela på bästa sätt. Utvärderarna instämmer i att samtalsklimatet mellan politik och tjänstepersoner behöver utvecklas. Kommunen vinner på att samtliga har förståelse för och lojalitet till de beslutade styrmodellerna och följer de. Det ökar tydligheten och tilliten till processerna och skapar en förtroendefull relation mellan politiken och sakkunskapen i tjänsteorganisationen. Ett exempel är att utveckla ägardialogen där tiden i dagsläget är knappt tilltagen för just dialog och resonemang.

Utvärderarna bedömer vidare att det saknas tillräckligt bra arenor för kommundirektören att träffa samtliga kommunalråd. Det finns också ett behov av att se över delegationsordningen, till exempel reagerar vi på att det finns en personaldelegation för personalärenden. I en så pass stor kommun som Karlskrona ter det sig som att personalärenden bör delegeras fullt ut till tjänstepersonsorganisationen. Vi reagerade även på att budgetdokumentet tas fram genom uteslutande politisk beredningen. Möjligen kan det vara bättre att ta fram det i samverkan politiker och tjänstepersoner för att nyttja organisationens kännedom om nuläge och behov.

Koncernstyrning

Koncernstyrningen ser ut att fungera bra vad utvärderarna kan utläsa. Styrmodellen uttrycker tydligt hur styrning och uppföljning av bolagen går till, vision och mål rör alla medan principerna i planerings- och uppföljningsprocessen däremot inte gäller bolagen. Här hänvisas istället till ägardirektiv.

Samverkan sker på policynivå. Det tycks också finnas en nära dialog, både på ledningsnivå genom bolagschefernas återkommande deltagande i kommunernas ledningsgrupp och kommundirektörens särskilda bolagsledningsgrupp, samt i verksamheterna vid behov.

Karlskrona kan fungera som ett gott exempel för andra att lära av vad gäller kvalitetsnätverket på grund av att inte bara förvaltningarna ingår, utan även bolagen!

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Välbeskriven styrmodell, inklusive en lättbegriplig version på webbplatsen. Tydligt koncernfokus i styrmodellen och en nära samverkan inom koncernen. Tydlig ansvarsfördelning för mål, uppdrag och indikatorer. Målvärden för indikatorer. Nulägesanalys, ägardialoger och nämndialoger som start på budgetåret. Analysdagar på förvaltningarna. Kvalitetsnätverk (analysgrupp) som även inkluderar bolagen. Tydlig systematik för intern kontroll.	Integrera ekonomi- och verksamhetsstyrning i styrmodellen fullt ut. Fortsätta förankra styrmodellen hela ”vägen ut” i organisationen. Ta ställning till hur ni vill gå vidare med värdegrund och städa i tidigare signaler. Minska antalet uppdrag och ta bort uppföljningen per delår 1 till förmån för att redovisa dem tillsammans med måluppfyllelse. Fortsätt utveckla just dialogen vid ägardialogerna. Förstärk analysförmågan hos chefer. Säkerställ att första linjens chefer känner sig delaktiga i uppföljning, analys och intern kontroll. Arbeta mer roller och ansvar inom den ”gyllene zonen” mellan politiker och tjänstepersoner.

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
• Strategi för ökad effektivitet • Långsiktig planering för ökad effektivitet • Jämförelser för ökad effektivitet • Ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för ökad effektivitet	59

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Karlskrona saknar en specifik strategi för ökad effektivitet men i styrmodellens inledning står det tydligt att effektivitet är ett av modellens syften. Balans mellan ekonomi och verksamhet nämns dessutom på flera ställen och utvärderarna uppfattar detta som ett strategiskt ställningstagande att uppnå just denna balans.

För att öka effektiviteten pekas bland annat jämförelser ut. Styrmodellens beskrivning av uppföljning och utveckling - ”ständiga förbättringar” baserad på SKR:s så kallade styrsnurra - som en integrerad del i styrningen borgar också för arbete för ökad effektivitet. Tjänstepersonledningen lyfter dessutom fram ett större fokus på innovation och utveckling framåt.

Den omorganisation av kommunstyrelsens förvaltning med syfte att stärka och samordna resurser kring såväl styrning och uppföljning som innovation och utveckling bör kunna främja arbetet för ökad effektivitet framåt. Det blir spännande att följa detta goda organisatoriska exempel.

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Kommunens långsiktiga planering vilar på prognoser kring de demografiska förändringar som kan förväntas, genom långsiktiga befolkningsprognoser. Processen kring dessa prognoser är dock inte så transparent enligt de intervjuade och det tycks saknas förståelse för hur de medför ekonomisk fördelning och hur de kan användas i verksamheternas planering. Det finns således utvecklingspotential vad gäller medvetenhet om processen anser utvärderarna.

Lokalförsörjningsprocessen, där nämndernas behov samlas i NÄLP och sen samlas i kommunens plan KALP, bedöms av utvärderarna fungera riktigt bra. Här finns alla anledning att vara stolta och undersöka vad i den som kan vara lärdomar för andra kommunövergripande processer, samtidigt som processen i sig behöver mer tid för att fullt ut fungera som det planeringsstöd den är tänkt att vara. En utmaning som finns är att inkludera kommande driftkostnader i modellen. I nuläget släpar underhållet efter, så som för många andra kommuner.

Utöver de projekt som omhändertas inom investeringsprocesserna saknas i princip en kommungemensam modell/systematik för större utvecklingsinsatser/projekt. Det finns en enkel projektmodell men den används inte systematiskt. En finansieringsmodell och nyttokalkyl testas nu under våren 2022 för att ta fram en central portfölj för utvecklingsinsatser, alltså att ta höjd för större åtaganden över längre tid för en omställning till förändrade arbetssätt. Kommunen testar modellen först på kommunövergripande för att sedan testa den på verksamhetsnivå.

Ett bra initiativ för att öka nyttan av större utvecklingsinsatser är de uppdragsdialoger som genomförs kring uppdragen i den politiska styrningen. Dialogerna förtydligar målsättningar, ramar, resurser med mera vilket behöver vara tydligt för att ge effekt.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser pekas som sagt ut som en strategi för ökad effektivitet. Kommunen har ett jämförelsesamarbete de kallar 3KHV inom vilket de systematiskt jämför sig med Kristianstad, Kalmar, Halmstad och Växjö. I intervjuerna återkommer flera personer till dessa jämförelser. Utredarna anser att ett så pass upparbetat nätverk är utmärkt, men användningen av det kan öka exempelvis genom att låta första linjens chefer delat i jämförelsearbetet med de andra kommunerna.

Vad gäller jämförelser inom organisationen, mellan verksamheter respektive enheter, sker det främst i samband med nämndsägarialogerna enligt de intervjuade. Jämförelser verkar främst ske inom omsorgen men förvåningsvärt lite inom förskole- och skolverksamheten vad vi utvärderare kan förstå. Intrycket är att det finns möjligheter att genom tydligare jämförelser mellan olika enheter utveckla analysen för att öka effektiviteten på framförallt de enheter som presterar lägre.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Kommunen har en mycket väl utbyggd digital självservice, vilket ger medborgarnytta. Inom verksamheterna kan nämnas äldreförvaltningen har infört välfärdsteknik, till exempel nattkameror, som gett nytta i form av lösningar för att klara av kompetensförsörjningen framåt. Inom samhällsplanering används GIS och AI. Karlskrona har en digital tvilling och genom den kan kommunen själva utföra vissa saker och sparar därmed pengar eftersom man inte behöver lägga ut det på en konsult.

Karlskrona har, som nämnts ovan, stärkt sitt fokus på utveckling och innovation. De har också en ny organisation på kommunstyrelsens förvaltning för att öka stödet till verksamhetsutveckling. Det här kommer säkerligen också ge bra förutsättningar för digitalisering i verksamheterna. Lika så den finansieringsmodell och nyttokalkyl som nämns ovan, som testas under våren 2022. Vad gäller digitaliseringsinsatser rekommenderar vi kommunen att särskilt ta hänsyn till förvaltningskostnader i modellen. I dag kan utvecklingen stanna av för att IT-förvaltande organisationen inte "hinner med".

Som så många andra kommuner uttrycker det säger även de intervjuade att kommunen sitter fast i en ”snårskog” av digitala lösningar och gamla system (digitalt arv). Det finns ingen strategi för utveckling och avveckling av systemparken. Det påbörjade arbetet att mäta och utveckla digital mognad och därmed digitalt arv kommer att kunna fungera som stöd för kommunen i detta arbete tror utvärderarna.

Samverkan för effektivitet

Vi utvärderare upplever att det finns ett ”tvärsektoriellt tänk” inom koncernen och att man hittar varandra över organisatoriska gränser för att förbättra för medborgarna, både politiskt initierade frågor och för att man ser samverkansvinster i verksamheterna. Det är positivt och utvärderarna rekommenderar att kommunen bygger på denna positiva anda genom att än mer förstärka samverkan genom signaler i styrningen. Höganäs kommun och Växjö kommun är exempel på kommuner som redan i styrmodellen genom målområden och ansvar stärker styrningen över organisatoriska gränser

Karlskrona har ett gemensam överförmyndarkansli med två kommuner; Ronneby och Karlshamn, och överförmyndarnämnden är under bildande. Dessutom har kommunen vissa rådgivande funktioner som energi- och klimatrådgivning. I övrigt konstaterar utvärderarna att det tycks vara ganska tunt med samverkan kommunerna i länet emellan. Beror det på att Karlskrona är den ”stora kommunen” och inte så beroende av de andra? Ett regionalt samarbete som verkar fungera bra är omvandlingen till Nära vård.

Vad gäller samverkan med icke-kommunala parter nämns Högskolan och Sience park som viktiga för Karlskronas utveckling.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Satsningen på utveckling och innovation. Kommunstyrelsens nya organisation där styrning, uppföljning och stöd för utveckling och innovation slagits samman. Befolkningsprognoser som underlag för planering. Lokalförsörjningsprocessen. Digital tvilling. Många goda samarbeten inom koncernen. Samarbetet med regionen i omställningen till Nära vård.	Fördjupa förståelsen för befolkningsprognosernas siffror och roll i långsiktig planering. Tänk in driftskostnader tydligare i lokalförsörjningsprocessen – och i IT-utvecklingen. Fortsätt med försöket med portföljstyrning och nyttoanalyser. Förstärk jämförelsearbetet mellan enheter, särskilt inom skolverksamheten. Utveckla 3KHV ytterligare, t ex genom att involvera enhetscheferna. Arbeta med digital mognad inklusive digitalt arv, så som planerat genom DiMiOS-modellen. Stärk styrsignaler som främjar koncernsamverkan kring medborgare ytterligare.

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
• Strategi för brukarens fokus • Fokus på service och bemötande • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Brukarinflytande	65

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Brukarens fokus är en central del i styrmodellen ingående delar, bland annat uttryckt som kommunens uppdrag, vision, utvecklingsområdena ”attraktiv livsmiljö” och ”utbildning och kunskap” samt ett antal av målen. De intervjuade hänvisar också till översiktsplanens ambitioner. Värdegrunden ”Mötet” stärker också perspektivet, i den mån värdegrunden aktualiseras igen.

Utredarna noterar ett starkt brukarfokus i praktiken, i hela koncernen, vilket är positivt. Det hänvisas dock till olika styrsignaler när de intervjuade pratar om vad som vägleder dem. Att visionen och målområdena är styrande vad gäller brukarens fokus vågar vi påstå, men den övergripande värdegrunden verkar inte vara särskilt fast förankrad. Däremot har vissa förvaltningar egna värdegrunder och/eller visioner som de anser fyller sitt syfte. Vi märker också att Karlskrona 2.0 lever kvar ”längre ut” i organisationen. Det kanske egentligen inte är ett problem att det finns lite olika bilder av vad som driver brukarens fokus, men det är någon kommunledningen bör känna till.

Fokus på service och bemötande

Kommunen har initierat en övergripande satsning på utbildning i tjänstedesign vilket är mycket positivt för att öka brukarens fokus. Medarbetare från samtliga förvaltningar har gått eller går under våren 2022. Förvaltningarna har dock

kommit olika långt, på socialförvaltningen har alla medarbetare fått utbildningen.

Det är viktigt att belöna de enheter som är duktiga på att ha ett tydligt brukarfokus, genom uppmärksamhet eller på annat sätt. Äldre- respektive funktionshindersförvaltningen har kvalitetspriser. Intervjuer och reportage förekommer också på intranätet enligt de intervjuade. Dessutom lyfts verksamheter fram i kommunens tidning. Det är ändå utvärderarnas bild att det går att än mer systematiskt arbeta med att lyfta fram goda exempel på kommunövergripande nivå.

Förenklade kontakter med kommunen

Vad avser tillgänglighet för brukare och potentiella brukare är kommunen ett gott exempel. Karlskrona kommun har, som nämns i kapitel 1, en bra webbsida anser vi utvärderare. Här finns ett gott självserviceutbud med många e-tjänster. Dessutom finns samlad information om kommunens olika kontaktvägar, kanaler och alla sociala medier-konton. Det finns tjänster för synpunkter och klagomål, felanmälan och medborgarförslag. Vad gäller sociala medier har kommunen tagit ett samlat grepp vilket märks enligt utvärderarna.

Kommunen har inget gemensamt kontaktcenter för ”en väg in”, men det är ett medvetet val.

Information kring kommunens serviceutbud

På karlskrona.se finns bra presentationer av alla enheter, även de icke-kommunala alternativen, tillsammans med karttjänst för att hitta deras lokalisering. För ärenden som kräver myndighetsutövning finns processbeskrivningar för att förenkla för brukaren.

Däremot saknas information om enheternas brukarnöjdhet eller andra jämförbara kvalitativa resultat finns publicerade. Vi nämner detta utvecklingsområde i kapitel 1 och där nämns också att detta lyftes fram även vid förra kommunkompassutvärderingen. Idag finns endast fåtal brukarundersökningar redovisade på hemsidan, som vi redan nämnt i kapitel 1. Det går att bygga ut informationen dels med fler undersökningar, dels med informationen uppdelad per enhet. Detta för ökad transparens om kvalitet och för möjlighet för brukare/potentiella brukare att välja vid valsituationer.

Brukarinflytande

Brukarinflytande sker med största sannolikhet främst i det dagliga arbetet i mötet mellan medarbetare och brukaren – och det är vår bild att det är så även i Karlskrona! Utöver det arbetar Karlskrona kommun systematiskt med synpunkter och klagomål för att förbättra verksamheten. Vissa förvaltningar genomför egna brukarundersökningar för att ta reda på vad som kan förbättras. Möjligen tycks verktyget brukarundersökningar användas väl sparsamt inom kommunen.

Utbildningssatsningen i tjänstedesign bör ytterligare främja brukarinflytande i organisationen, i och med att det är en bärande idé i modellen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydligt brukarfokus i styrmodellen. Tydligt brukarfokus i praktiken. Tydligt utpekade kontaktvägar - synpunkter, klagomål, felanmälan och medborgarförslag. Självservice med många e-tjänster. Lätt att hitta information om olika enheter. Bre beskrivna ansökningsprocesser vid myndighetsutövning. Utbildningssatsningen kring tjänstedesign	Ta ställning till hur ni vill gå vidare med värdegrund och städa i tidigare signaler, fokusera på medborgaren/brukaren. Fortsätt med satsningen på utbildning i tjänstedesign. Lyft fram goda exempel på ”brukarens fokus” internt och externt. Utveckla sätt att på ett enkelt och tillgängligt sätt informera kring enheternas kvalitativa resultat.

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
• Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Innovation och ständiga förbättringar • Lära av goda exempel	66

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

I kommunens styrmodell anges arbetet med ständiga förbättringar som kommunens uppföljnings- och utvecklingssystematik. Den bärande tanken är alltså att förbättringsarbetet blir en del i mål- och resultatstyrningen. Utöver det så gör kommunen, som nämndernas verksamhetsplaner beskriver dessutom verksamheternas kvalitetsarbete. Utvärderarna bedömer således att det finns bra strategier för kvalitetsutveckling.

Trots detta upplever utredarna en diskrepans i synsättet på kvalitetsarbetet mellan ledningen och första linjens chefer. Sistnämnda hänvisar till lagen, inte målen och utvecklingsområdena. De upplever sig också tyngda av rapportering kring kontrollpunkter, hantering av klagomål med mera, vilket hindrar mer omfattande utvecklingsarbete. Inom äldreomsorgsförvaltningen och funktionshinderområdet tycks dessutom förvaltningens egna utvecklingsavdelningar finnas ”för långt från golvet”. Ett utvecklingsarbete för Karlskrona bör vara att ännu tydligare beskriva hur kvalitetsutveckling och förbättringsarbete binds ihop utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Kvalitetsarbetet samordnas via kvalitetsnätverket, i vilket samtliga förvaltningar och bolag finns representerade. De fungerar som ett utskott till kommunens ledningsgrupp och för nätverket finns en skriftlig uppdragsbeskrivning. Nätverket sammanstrålar vid tillfällen med andra relevanta nätverk inom kommunen, till exempel controllers.

Som tidigare nämnts så har kommunstyrelsens förvaltning förstärkt och samordnat sina resurser för stöd till verksamhetsutveckling, vilket vi utvärderare tycker är bra.

En kommungemensam beskrivning av ledningssystemet för kvalitetsarbete är under framtagande.

Innovation och ständiga förbättringar

Med risk för upprepning så nämner vi igen styrmodellens tydliga beskrivning av arbetet med ständiga förbättringar. Det tycks fungera bra, men notera stycket ovan om diskrepans i förståelsen för kommunens kvalitetsarbete mellan olika verksamheter.

Kommunens övergripande satsning på utveckling och innovation är ett mycket gott exempel. Inom ramen för det har flera konkreta fall av verksamhetsutveckling kommit fram. Vi hoppas att denna satsning fortsätter och att den även fortsättningsvis knyts ihop med styrningen och ständiga förbättringar samt att den når ut i hela organisationen.

I kapitel fem nämns den kommunövergripande satsningen på utbildning i tjänstedesign. Utvärderarna bedömer att detta, förutom att främja brukarens fokus, också är en bra satsning för att öka organisationens kompetens i linje med det ökade fokuset på utveckling och innovation. Dessutom ger en gemensam modell förutsättningar för ökad förståelse vid samarbete mellan förvaltningarna.

Lära av goda exempel

Vi utvärderare bedömer att det har varit svårt att få en bild av eventuell systematik för att lära av goda exempel inom organisationen eller av andra. Flera av de intervjuade nämner att detta är något som skulle kunna utvecklas mer, till exempel genom ledningens uppmuntrande av det och synliggörande av goda exempel inom organisationen.

Vad gäller lärande av andra kommuner borde, som vi nämnt tidigare, 3KHV-samarbetat kunna fördjupas betydligt mer. Detta både vad gäller verksamhetsområden och vilka chefsnivåer som deltar.

Något vi sett exempel på är dock samarbete mellan verksamheten och akademier, i en del följeforskningsprojekt bland annat. Det är bra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Styrmodellens koppling till och tydliga beskrivning av kvalitetsarbetet (ständiga förbättringar)	Förstärk samsynen och förståelsen för hur styrning, utveckling, innovation och nämndernas olika varianter av kvalitetsarbetet hänger ihop – t ex genom arbetsprocessen med att ta fram ledningssystem för kvalitetsarbetet.
Kvalitetsnätverket	Förstärk stödet till och deltagandet av första linjens chefer.
Kvalitetsledningssystem inom de olika verksamheterna	Fortsätt med satsningen på utbildning i tjänstdesign.
Satsningen på utveckling och innovation	Lyft fram bra intern verksamhet så att den synliggörs och inspirerar andra att utvecklas.
Ny organisation på kommunstyrelsens förvaltning med centrala stödresurser för verksamhetsutveckling, kopplat till styrning och uppföljningen	Utveckla 3KHV-arbetet, särskilt bland första linjens chefer.

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
• Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö • Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	54

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

Under 2022 kommer nytt personalpolitiskt program i Karlskrona kommun att tas fram. Grundstrukturen för den nya styrande dokumentationen innebär att tre styrande dokument upprättas:

- Mångfald och likabehandlingspolicy
- Arbetsmiljöpolicy
- Personalpolicy

Kopplat till dessa kommer ett antal riktlinjer att upprättas och upphävas kopplat till bland annat alkohol- och drogmisbruk, rehabilitering, rökfri arbetstid etc. Ovanstående pågående strategiska arbete visar att det sker ett stort utvecklingsarbete inom personalpolitiken. Detta område var redan i senaste utvärderingen ett svagt område vilket visar att en utveckling inom området är välkommet och på sin plats.

Strategisk kompetensförsörjning

Under 2022 tar samtliga förvaltningar i kommunen fram en kompetensförsörjningsplaner. Planerna sammanställs sedan till en kommunövergripande plan. Processen och modellen utgår från en SIS-modell så att arbetet med kompetensförsörjning är en del av verksamheternas ordinarie arbete med planering, utveckling och uppföljning. Även detta är ett steg mot rätt riktning, särskilt med tanke på de utmaningar den offentliga sektorn har gällande kompetens i framtiden.

Ser man på kompetensutvecklingen för befintliga medarbetare för att möta framtida behov finns det möjlighet att mot en kostnad ta del av diverse övergripande kompetensutvecklingskurser via Karlskrona kompetenscenter. Inom både äldreförvaltningen och kunskapsförvaltningen har det skett riktade kompetensutvecklingsinsatser för att vidareutbilda personal till barnskötare och undersköterskor. Den sammanfattande bilden utvärderarna får är att kommunen har tagit steg framåt i området och att det finns ett behov att fortsätta det strategiska arbetet och säkerställa att det finns en beredskap för kommande framtida utmaningar inom samtliga förvaltningar. Stöd, särskilt för enhetscheferna, är viktigt att säkerställa här.

Arbetsmiljö

Ser man på det övergripande arbetet med den systematiska arbetsmiljön så uppfattar utvärderarna att det finns ett fungerande årshjul som är känt och används. Enligt intervjuerna finns det utvecklingspotential kring att vidta åtgärder kring de identifierade förbättringsåtgärderna. Under 2022 ska det systematiska arbetsmiljöarbetet även följas upp vid verksamhetsberättelserna och sedan årsredovisningen, ett steg i rätt riktning.

Kommunen följer sjukfrånvaron både övergripande och på förvaltningsnivå och enligt utsago finns det – så som i övriga kommuner i Sverige – skillnader förvaltningar emellan. Utvärderarna uppfattar att det idag saknas ett strategiskt arbete för att säkerställa en låg sjukfrånvaro. Kommunen har i viss mån tittat på Chefoskopet eller det stöd man kan få via Sunt arbetsliv på vissa förvaltningar, men man använder inte sig av något stöd kommunövergripande eller på ett samlat sätt. Detta är ett utvecklingsområde för kommunen.

Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Som tidigare nämnt kommer kommunen att ta fram ett mångfalds- och likabehandlingspolicy i samband med det nya personalpolitiska programmet. Gällande jämställdhet sker ett visst arbete även utifrån modellkommuns-arbetet via SKR. Idag ställs en fråga kring diskriminering och inkluderande gemenskap i medarbetarenkäten.

Som inom hela område 7, kommer kommunen att kunna få bättre resultat när de nya programmen finns på plats, implementerats och effekter av arbetet kan visas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Finns en tydlig ambition att få till ett helhetstag kring att driva ett hållbart arbetsliv. Framtagande av förvaltningsspecifika och kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Karlskrona kompetenscenter. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är känt och används.	Fortsätt arbetet med att få till en tydlig strategi inom samtliga delar kring ett hållbart arbetsliv inklusive kompetensförsörjningsplaner. Säkerställ i det strategiska arbetet med kompetensförsörjningen att även stötta befintliga medarbetare i att ställa om inför framtida behov. Vidta åtgärder utifrån resultaten i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Följ och analysera sjukfrånvaron systematiskt och vidta åtgärder utifrån det. Stärk det systematiska arbetet kring lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen – analys och åtgärder utifrån medarbetarenkätens resultat.

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
- Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap - Chefernas uppdrag och förutsättningar - Intern kommunikation - Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	47

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för

underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Som inom område sju, sker flertalet nya satsningar inom område åtta. Ett tydligt omtag är på gång. Under senaste utvärderingen var även detta ett utvecklingsområde vilket visar att dessa satsningar är mer än välkomna även här. Under 2022 ska följande aktiviteter ske enligt kommunen inom området chef- och ledarskap:

- Framtagande av riktlinje för chef- och ledarskap
- Framtagande av riktlinje för medarbetarskap
- Framtagande av kommungemensam kravprofil för chefer
- Översyn av det interna ledarutvecklingsprogrammet
- Översyn av onboardingprocessen för chefer
- Översyn av onboardingprocessen för medarbetare

I detta arbete är det av vikt att säkerställa att få med sig både chefer och medarbetare på resan så att en utveckling verkligen kan ske. En kultur sitter ofta i väggarna varför arbetet kräver medskapande, engagemang och förståelse i hela organisationen. Ett pågående utvecklingsarbete som nämns av kommunen i detta område är de initierade dialogmodellerna mellan chef och medarbetare. Dessa dialoger vill man fortsätta med och vidareutveckla. Utvärderarna anser att det är ett bra sätt att få till en dialog från bägge hållen för att utveckla en god arbetsmiljö och i förlängningen en god verksamhetsutveckling.

Chefernas uppdrag och förutsättningar

Ett tydligt formulerat chefsuppdrag ger chefen möjlighet att bedöma sin insats, prioritera arbetsuppgifter och sätta gränser för sitt eget engagemang. Det underlättar dessutom för arbetsgivaren att följa upp verksamhetens utveckling och chefens arbetsmiljö. Uppfattningen i Karlskrona är att verksamheternas uppdrag tydliggör chefernas uppdrag i viss mån. Däremot upplevs delegationsordningarna var otydliga och något man kan utveckla. En tydligare uppdragsbeskrivning för cheferna kan förenkla för att veta vilka ens uppdrag och ramar är. Detta är kanske något som kan lyftas upp i dialogerna cheferna emellan och därefter förtydligas? Det upplevs även saknas administrativt stöd på verksamhetsnivå, särskilt vad gäller utveckling och innovation. Som även nämndes i kapitel 4, upplever flera intervjuade att floran av haltande IT-systemet skapar en administrativ pålaga för cheferna. Här kan kommunen ta stöd av arbetet med verktyget Dimios som kommunen redan är med i, som förutom att titta på den digitala mognaden, även tittar på det digitala arvet. Här kan också en uppdragsbeskrivning och kartläggning av en chefs arbetsuppgifter idag tydliggöra vad som ingår i en chefsroll och vad det är man kan få stöd kring. Nyttja gärna Chefoskopet i detta arbete och de verktyg och metoder som man kan ta del av där.

Intern kommunikation

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa goda förutsättningar för såväl ledare och medarbetare. Det handlar både om att säkerställa att "statisk information" som policy, rutiner etc finns lättillgängligt likväl att löpande information flödar enkelt i organisationen. I Karlskrona finns uppbyggda kommunikationsvägar och framtagna arbetssätt för att försäkra att information delas i hela organisationen. Ett nytt intranät har tagits fram men inte lanserats än. Chefer får stödpunkter från kommunledningsgruppen kring ledningsinformation för att säkerställa att rätt info delas med alla i organisationen. Anteckningarna från kommunledningsgruppens möten finns också tillgängliga för alla att ta del av på intranätet, ett mycket öppet förhållningssätt! Även kommundirektören kommunicerar utåt var tredje vecka. Det fanns viss kritik kring återkoppling från högre chefer "neråt" till linjecheferna. Här kan den tydligare roll- och ansvarsfördelningen som nämndes i förra delområdet vara till hjälp för att minska antalet frågetecken chefsleden emellan. Den fackliga samverkan kring information upplevdes av de intervjuade fungera dock mycket bra.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Sedan 2019 har kommunen arbetat med ett externt företag som utbildat kommunens chefer i tillitsbaserat ledarskap, genom ett chefs- och ledarskapsprogram, i syfte för att stärka dem i sina roller. Det är oklart för utvärderarna ifall kommunen följt upp utbildningen och dess effekter. Var utbildningen lyckad, ska den fortgå? Det fanns även en önskan om att stärka cheferna i deras roll som just chefer.

Cheferna ingår också i chefsnätverk som träffas kontinuerligt i både smågrupper samt helgrupp. Cirka fyra gånger om året träffas alla chefer på chefsforum där de får inspiration, kunskap och byter erfarenheter.

Idag finns inget program för att stötta nya chefer eller framtida chefer, det är dock något som diskuteras i organisationen nu. Inom äldreförvaltningen finns dock ett traineeprogram, vilket upplevs av de intervjuade vara positivt. Här kan det vara värt att dra lärdomar från det programmet för att sprida arbetssättet även till övriga förvaltningar.

Ser man på medarbetarskapet och utvecklingen inom det, får utvärderarna bilden av att det är förvaltnings- eller chefsberoende samt utifrån behov. Det som däremot finns är en gemensam introduktion av nyanställda. Vid framtagandet av riktlinjerna för medarbetarskapet, ser utvärderarna ett värde i att även se ifall det finns möjlighet att stärka medarbetarna i sitt uppdrag. Ett annat sätt är att säkerställa att kompetensutvecklingsplaner tas fram för samtliga medarbetare och att det finns ett mer samlat grepp kring kompetensutveckling i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Omtag inom området kring chef- och ledarskap samt medarbetarskap. Initierade dialogmodeller mellan chef och medarbetare. Öppet förhållningssätt kring informationsflödet i kommunen. Utbildning i tillitsbaserat ledarskap. Chefsnätverk och chefsforum. Traineeprogram inom äldreförvaltningen.	Fortsätt omtagsarbetet och säkerställ att hela organisationen är med på resan för att en förankring och förändring sker. Tydliggör chefernas uppdrag och mandat – både genom översyn av delegationsordningar samt genom dialog mellan de olika leden. Fortsätt utveckla dialogmodellen. Fortsättning och uppföljning av den tillitsbaserade ledarskapsmodellen? Program för att stötta blivande eller nya chefer/ledare.

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Karlskrona kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	19	30
1.4 Transparens kring resultat	3	10
1.5 Förutsättningar för politiken	25	30
	66	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	12	15
2.2 Social hållbarhet	25	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	25	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	14	25
	76	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	7	10
3.2 Politisk styrning	19	30
3.3 Uppföljning och analys	16	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	10	20
3.5 Koncernstyrning	12	15
	64	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	10	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	11	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	12	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	14	20
4.5 Samverkan för effektivitet	12	20
	59	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	65	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	16	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	16	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	19	30
6.4 Lära av goda exempel	15	30
	66	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	7	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	24	40
7.3 Arbetsmiljö	12	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	11	20
	54	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	9	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	10	30
8.3 Intern kommunikation	13	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	15	30
	47	100