

# Kommunkompassen Analys av Karlskoga kommun

2022-12-20 Utvärderare Hanna Lundborg, SKR och Anna Marnell, Katrineholm



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Karlskoga kommun i förhållande till övriga som gjort Kommunkompassen .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	15
Område 3 Styrning och kontroll .....	22
Område 4 Effektivitet .....	29
Område 5 Brukarens fokus .....	36
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	40
Område 7 Arbetsliv .....	45
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	49
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>54</b>

# 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.

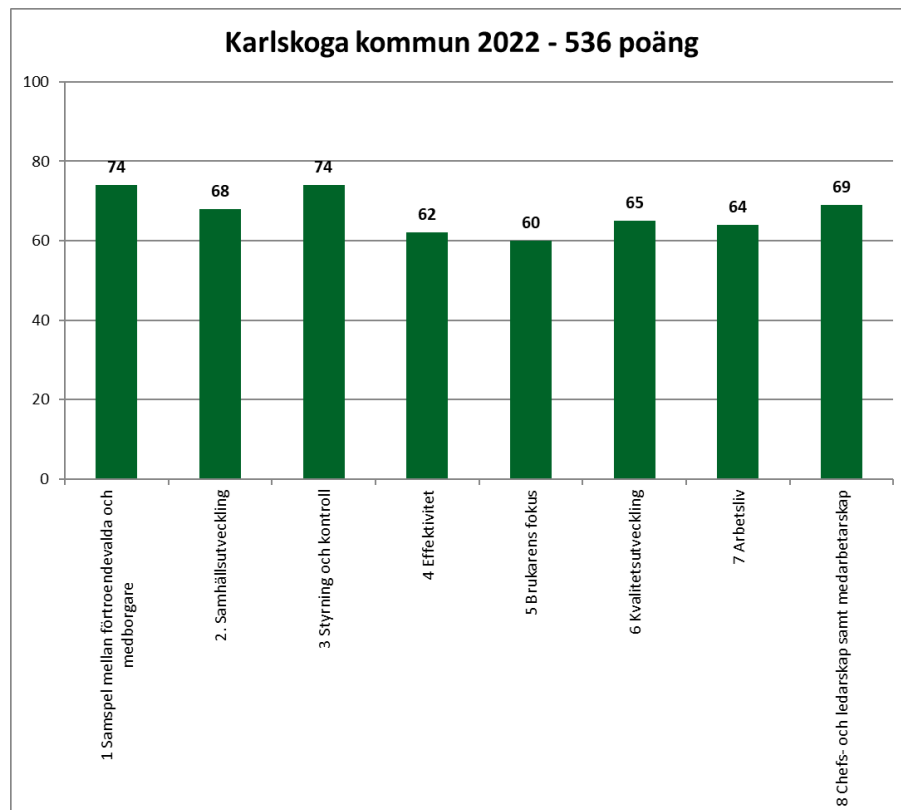
## 2. Karlskoga kommun i förhållande till övriga som gjort Kommunkompassen

### Utvärderingen

Utvärderingen av Karlskoga kommun genomfördes i oktober månad år 2022 och var kommunens första 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

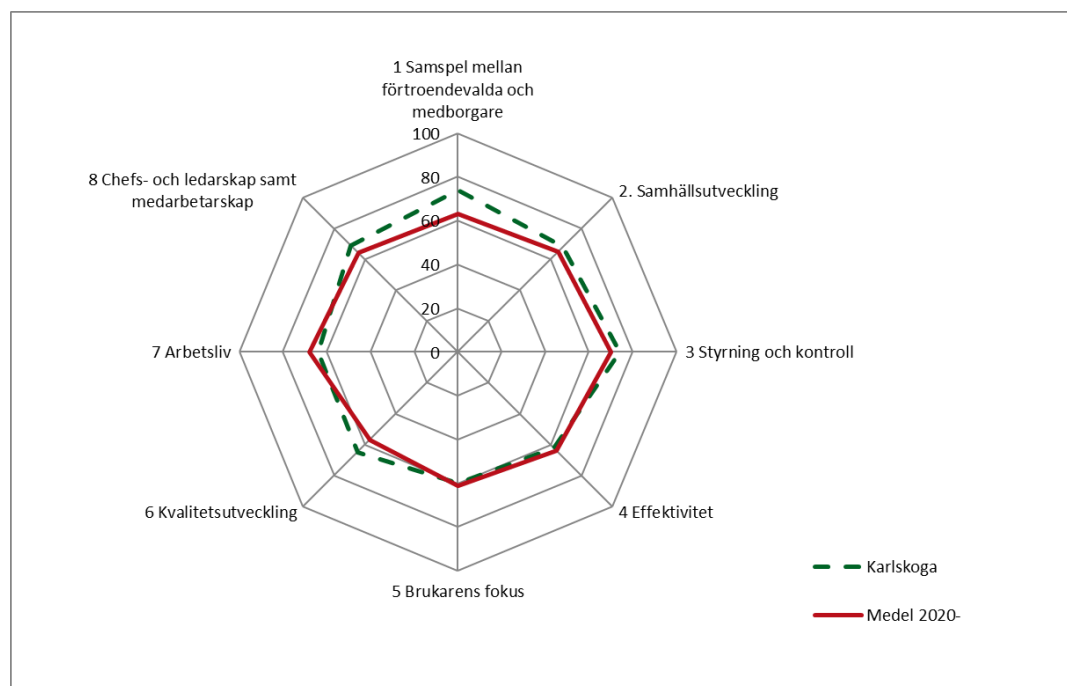
Nedan visas Karlskoga kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Karlskogas kommuns poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar 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.

### **Karlskoga kommun 2022 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020**



### **Jämförelser**

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se](http://www.skr.se)

### **Sammanfattande kommentarer**

Karlskoga kommun ligger mittemellan Örebro och Karlstad och har en stolt historia av industrier. Karlskoga drar nytta av både läget och sin historia i utvecklingen av kommunen. Målet är att bli 32.000 invånare år 2025 och

kommunen tar en allt mer aktiv roll som samhällsbyggare. Kommunen leds för andra mandatperioden i rad av en borgerlig koalition. Koncernen består av flera förvaltningar och två helägda bolag. Knappa 2500 arbetar i kommunorganisationen och i princip all välfärdsverksamhet bedrivs i egen regi.

Karlskoga är en bra kommun som har många pusselbitar på plats i relation till vad Kommunkompassen utvärderar. Kommunen får poäng strax över kommunkompassens genomsnitt i de flesta områden och har därmed en styrka på bredden. Särskilt bra är kommunen på samverkan med civilsamhället och näringslivet, liksom akademierna. Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersonledningen verkar vara bra. Kommunens styr- och stödprocesser tycks också fungera bra. Kommunstyrelsens förvaltning verkar ha en tydlig inriktning av att vara ”stöd”, inte ”styr”.

Utmaningen för Karlskoga kommun kanske är att bli ännu mer innovativa? Idag görs mycket i väloljade processer.

För arbetet framåt ger utvärderarna följande rekommendationer:

- Bygg styrningen på både kort och lång sikt på ordentliga nulägesanalyser. I Karlskoga är man mycket i ”gör”, mindre i ”varför”.
- Ta ett strategiskt grepp om hållbar utveckling.
- Utveckla de innovativa arbetssätten än mer.
- Byt budgetmodell.
- Förstärk koncernperspektivet än mer.
- Glöm inte bort verksamheterna i iveren att bygga nytt, växa och jobba med näringslivets utveckling.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	74

#### 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

Karlskoga kommun har politiskt beslutade kvalitetsåtaganden vad gäller medborgardialog och medborgardialog för unga. De bygger på kommunens principer för medborgardialog:



- Medborgardialogens främsta syfte är att bidra till delaktighet och förståelse för politiska beslut. Den ska också bidra till ett breddat beslutsunderlag för politiska beslut.
- När ett beslut om medborgardialog är fattat ska alla karlskogabor minst ha rätten att bli hörda.
- Alla medborgare ska ges goda förutsättningar att kunna delta:
- Det ska vara tydligt och göras känt när, var och hur en medborgardialog genomförs:  
Det ska erbjudas varierande former av dialog ska erbjudas för att så många som möjligt ska kunna delta.  
De grupper som på grund av ålder, språk eller annat, som vanligtvis har svårare att göra sin röst hörd i samhället ska ges särskilda förutsättningar för deltagande  
Det ska finnas lättillgängligt och lättförståeligt faktaunderlag att ta del av inför en medborgardialog
- De grupper som berörs mer än andra av en fråga är särskilt viktiga att nå för dialog.
- Vi återkopplar alltid resultatet av en medborgardialog till dem som deltagit i den. Återkoppling sker också offentligt via Karlskoga kommuns webbplats och i möjligaste mån via media.
- Politiska förtroendevalda har uppdraget att göra politiska avvägningar och ta ansvar för helheten. Det slutgiltiga ansvaret och beslutsfattandet ligger alltid hos de förtroendevalda.

Utvärderarna bedömer att Karlskoga är framstående inom demokratiutveckling och kommunikation med kommunens medborgare. Det utvärderarna skulle vilja se mer av är en övergripande analys av vilka utmaningar som finns i Karlskoga vad gäller demokrati och mot bakgrund av den rika medborgardialogerna till prioriterade frågor. Dessutom bör kommunen koppla ihop medborgardialogerna ytterligare med mål i styrningen. Kommunen bör också utvärdera vilka effekter tidigare medborgardialoger gett och om deltagandet varit jämlikt.

Karlskoga kommun har en gemensam och övergripande kommunikationspolicy för de övergripande förhållningssätt som ska präglade anställdas och förtroendevaldas kommunikation med varandra och med omvärlden. Ledord är öppenhet, bemötande, igenkänning, tillgänglighet, relevans, tillförlitlighet, relevans, tillgänglighet och kostnadseffektivitet. Policyn kompletteras med kommunikationsstrategi, grafiskt profilprogram, handbok för webbplatsen karlskoga.se samt kommunikationsplaner knutna till respektive förvaltning och

verksamhet. Utvärderarna bedömer att kommunikationspolicyn är levande i organisationen genom dess nära koppling till visionen. Däremot framträder det inte tydligt för utvärderarna om bolagen berörs av policyn och dess verkställighet. De bör lyda under samma policy och budskapsplattform.

### **Kommunens information till medborgarna**

Karlskoga kommun använder och prioriterar olika kanaler i sin kommunikation och informationsspridning. Grundplattformen för all informationsspridning är karlskoga.se. Där ska kommunens medborgare få en överblick över service och tjänster samt erbjudas möjlighet till dialog. Via webbplatsen finns även möjlighet till viss självbetjäning i form av enklare e-tjänster. Sociala medier är ett sätt för kommunens medborgare att komma i kontakt med Karlskoga kommun. Kommunens märken ska synas på kommunala anläggningar och verksamheter genom skyltar. Trycksaker används för att sprida information om regler, service och tjänster. Affischer används vid större evenemang av publik karaktär. Annonsering i media görs löpande för kungörelser, information om verksamheter, tjänster, politiska uppdrag och för att marknadsföra kommunen. Det finns en lokal dagstidning som kommunen samspelar med varje dag. Samspelet fungerar bra och tidningen tar även emot goda nyheter från kommunen. Det är ett medvetet val att inte ha inlagor i tidningen med kommunnyheter.

För att medborgare enkelt ska föra fram sina synpunkter och förslag till kommunen finns flera kanaler och vägar in så som felanmälan, kontakta en politiker, Tyck om Karlskoga, visselblåsarfunktion, samt ingångar via sociala medier. Synpunkter som lämnas via plattformen Tyck om Karlskoga publiceras på webben tillsammans med svar. Via ärendehanteringssystemet fördelas ärenden in i verksamheten med frågor eller synpunkter från kommuninvånare.

Samtliga protokoll från nämndsammanträden och kommunfullmäktige publiceras på webben. Kommunfullmäktiges sammanträden är öppna och direktsända även digitalt. Efter kommunfullmäktiges sammanträden sammanfattar ordföranden mötet i vad de kallar Eftersnack. Både majoritet och opposition deltar för att involvera och förklara. Utvärderarna tycker att Eftersnack är en mycket innovativ idé som främjar delaktighet.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

Kommunfullmäktiges presidium har ett särskilt ansvar för demokratifrågorna. Kommunen har en rad till synes framgångsrika aktiviteter och funktioner för att

främja dialog mellan förtroendevalda och medborgare vad utvärderarna kan se. Det finns som tidigare har nämnts sex principer för arbetet med medborgardialog. Det finns också en handbok för hur det ska gå till.

Extra bra tycks kommunen vara på att främja delaktighet bland unga. Det finns ett ungdomsfullmäktige som är ett forum med syfte att hjälpa till att höja ungdomars röster i Karlskoga. Kommunen har Unga kommunutvecklare, två ungdomar anställda några timmar i veckan för att föra ungas talan. Dessutom anordnas Dialogluncher med politiker och brukare/elever från verksamheter. Vidare genomförs ett Ungdomsforum årligen, där unga och politiker samlas och diskuterar aktuella frågor.

Alla som bor i Karlskoga har möjlighet att lämna in medborgarförslag, ett så kallat Karlskogaförslag. Alla som är folkbokförda i kommunen kan komma med egna förslag, rösta på andras eller bara följa debatten. Förslagen publiceras synligt för alla på kommunens hemsida. Om ett Karlskogaförslag får 50 röster eller fler under 90 dagar skickas förslaget på remiss till den nämnd som ansvarar för frågan. När nämnden har yttrat sig fattar kommunfullmäktige beslut om förslaget ska genomföras eller ej.

En annan aktivitet är Allmänhetens frågestund i kommunfullmäktige som genomförs två gånger per år.

I sammanhanget vill utvärderarna lyfta fram visionen som togs fram genom många medborgardialoger i en rad olika grupperingar.

### **Transparens kring resultat**

Inom detta område anser utvärderarna att Karlskoga kommun inte är fullt lika starka som inom övriga delområden kopplat till demokrati och information. Kommunen publicerar förvisso samtliga delårs- och årsredovisningar på webben. Redovisningarna beskriver kommunens ekonomiska resultat och vilka resultat som verksamheterna åstadkommit avseende kvalitet i förhållande till uppsatta mål. Det finns också en Så används dina skattepengar på webbplatsen, men den är ganska svår att hitta. Resultat från kund-/brukarundersökningar publiceras också på kommunens hemsida. Publiceringarna av resultat består dock främst av länkar till andra databaser eller som samlade beskrivningar av undersökningar, inte i anslutning till de verksamheter som undersökningarna handlar om.

Utvärderarna saknar lättillgängliga beskrivningar av resultaten och vilka åtgärder kommunen åtar sig att genomföra med anledning av resultaten. Vi saknar dessutom, framför allt, redovisning av resultat i direkt anslutning till information av olika verksamheter och enheter. Lyft också fram bolagens resultat på Karlskoga.se.

### **Förutsättningar för politiken**

Nöjdheten med stödet från förvaltningarna bland Karlskogas politiker mäts återkommande och är den är väldigt hög. För de förtroendevalda finns en specifik ingång för webben vilket är mycket bra tycker vi utvärderare. Vi får också intrycket av att de förtroendevalda erbjuder ambitiösa utbildningspaket. I samband med ny mandatperiod erbjuds alla ledamöter utbildning i sammanträdesteknik, tekniska hjälpmedel, övergripande lagstiftning, mutor och bestickning, upphandling med mera. Kommunstyrelsens förvaltning genomför dessutom en utbildningsinsats i kommunens styrmodell och hur styrningen i kommunen fungerar. Varje nämnd ansvarar för verksamhetsspecifik utbildning, såsom reglementen, speciallagstiftning, verksamhet och organisation med mera. Särskild presidieutbildning hålls för presidier, förvaltningschef och nämndsekreterare. Under pågående mandatperiod ordnas särskilda utbildningsinsatser för nyttillkomna förtroendevalda.

Tjänstepersonsledning uttrycker att det finns en väl fungerande process för ärendehantering med goda rutiner för vad som är tjänsteutlåtande och vad som är politiska justeringar genom yrkanden/ordförandeförslag. De förtroendevalda uttrycker att det är varierande kvalitet på beslutsunderlagen. Det är viktigt för dem att det finns tillräcklig med bakgrundsinformation och transparens som gör att det går att ta ställning. Det händer nämnderna återremitterar ärenden.

Tjänsteutlåtandemallen kompletteras med den så kallade HUT-listan. Det är en konskvensanalysmodell för de tre hållbarhetsperspektiv. HUT-listan upplevs inte som särskilt viktig av de förtroendevalda men det kan vara för att de tycker sig får bra underlag kring hållbar utveckling just på grund av mallen menar de själva.

En riktlinje för hot och hat mot förtroendevalda är framtagen. Kommunens säkerhetssamordnare deltar på partiföreträdarträffar för att informera om riktlinjen, diskutera särskilda händelser etc. Kommunfullmäktiges presidium för dialog med säkerhetssamordnare inför möten då hotbild kan finnas. Karlskoga kommun har ett nära samarbete med lokala polisen.

Förtroendevalda får utbildning om mutor och bestickning under varje mandatperiod. Det finns en riktlinje som gäller både tjänstepersoner och förtroendevalda som innehåller rutiner för att både förebygga och för att hantera mutor, bestickning och korruption. Karlskoga var tidiga med att inrätta en visseblåsarfunktion. Funktionen finns även till för utomstående.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Bra systematik för medborgardialog, inte minst för unga (ungdomsfullmäktige, dialogluncher inom skolan och Ungdomsforum samt Unga kommunutvecklare (guldstjärna)</p> <p>Aktiva inom dialog kopplat till samhällsbyggnadsfrågor, t ex trygghetskarta</p> <p>Bra kommunikationsstrategi med koppling till styrningen</p> <p>Tydliga kontaktvägar och ”påverkakanaler” på webben mm</p> <p>Öppna och direktsända KF-möten och Eftersnack (guldstjärna) samt Allmänhetens frågestund två gånger per år.</p> <p>Bra utbildningspaket för förtroendevalda</p> <p>Politikerenkät årligen</p> <p>Hållbarhetsanalys integrerat i mallen för tjänsteutlåtande - HUT</p> <p>Väl fungerande rutiner för att hantera hot och har gentemot förtroendevalda</p> <p>Visselblåsarfunktion sedan länge</p>	<p>Analysera ”hur demokratin mår” och behovet av medborgardialoger</p> <p>Följ upp utfall och effekter av tidigare medborgardialoger</p> <p>Säkerställ att medborgardialoger erbjuds på likvärdiga villkor</p> <p>Gör en strategisk plan och integrera medborgardialoger mer i ordinarie styrning</p> <p>Inkludera bolagen i kommunikationspolicy och strategi</p> <p>Utveckla redovisning av uppnådda kvalitativa resultat och måluppfyllelse på webbsidan</p> <p>Utvärdera upplevelser av hot och hat i politikerenkäten</p> <p>Fortsätt arbete med kvaliteten i beslutsunderlag och förtydliga nyttan av HUT ytterligare</p>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Social hållbarhet</li><li>• Ekologisk hållbarhet</li><li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR</li></ul>	68

### 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

Karlskoga kommun gör väldigt mycket som främjar en hållbar utveckling vilket framkommer längre ner här i kapitel två. Vad som utvärderarna däremot inte framträder så tydligt är en strategisk plattform för styrning och prioritering av kommunens arbete för en hållbar utveckling, i vilken de tre hållbarhetsperspektiven integreras.

Karlskoga kommuns vision anges vara inriktningen för en hållbar framtid. Utöver det har vissa av kommunfullmäktiges mål kopplingar till hållbar utveckling. Vidare finns det ett nyligen antaget miljöprogram, en gemensam folkhälsonämnd med Degerfors kommun, två enheter som verkar kommunövergripande för social hållbarhet respektive ekologisk hållbarhet. De två kommunägda bolagen har ansvar för vissa av indikatorerna som möter

långsiktiga effekter på samhället samt egna hållbarhetsprogram Karlskoga har dessutom ett utmärkt arbete med såväl näringsliv som civilsamhället.

Men, som sagt, kommunen skulle kunna ta ett gemensamt och mer långsiktigt grepp kring styrningen för en hållbar utveckling. Ett sådant strategiskt grepp bör ta utgångspunkt i en genomgripande analys av vilka hållbarhetsutmaningar Karlskoga har och står inför. Till det bör effekterna av nuvarande hållbarhetsarbete analyseras.

### **Social hållbarhet**

Det arbetas ambitiöst och i bred, väl fungerande samverkan med social hållbarhet i Karlskoga kommun. Samtliga förvaltningar är involverade i olika samverkanslösningar, liksom bolagen. Dessutom finns en mycket god samverkan med aktörer utanför kommunen. Vi utvärderare vill särskilt lyfta fram Effektiv samordning för trygghet (EST) och Effektiv samordning för integration (ESI) som exempel på framgångsrika arbeten. Utöver dem redogörs för exempel på olika aspekter av kommunens arbete med social hållbarhet.

EST är en samverkansform för att dela lägesbilder och arbeta med trygghetsskapande insatser. En samhällsgemensam arbetsgrupp med deltagare från kommunens förvaltningar, polis, räddningstjänst, bostadsbolaget och Energi och miljö AB arbetar under ledning av en koncernövergripande styrgrupp med fokus social och situationell trygghet. Exempel på ytterligare insatser för ökad trygghet är:

- Återkommande kampanjer Snacka om trygghet där medborgarna får ge inspel om hur tryggheten i den offentliga miljön kan förbättras.
- En samordnare för trygghet och alkohol- och drogprevention anställdes i augusti 2022 fram till 2023.
- Snabb klottersanering.
- Bygger minst en kilometer ny gång- och cykelväg som är separerad från biltrafiken per år.
- Projektet Nätpolarna Karlskoga vars syfte är att motverka mobbning och trakasserier på nätet.

Uppdraget ESI har som syfte att skapa en god integration i arbetsliv, boende och deltagande i samhällslivet. ESI ska samla viktiga aktörer för att informera varandra och samla fakta inom området för att kunna handla och genomföra integrationsarbetet på ett effektivt sätt. Kommunfullmäktige har beslutat att i



integrationsarbetet prioritera egenförsörjning och stärka grupper som har lång väg till sysselsättning/arbete. Två kommunövergripande mål är att samtliga förvaltningar ska ta emot motsvarande 5 procent praktikanter från prioriterade grupper och att 75 procent av utlandsfödda 20-55 år ska ha förvärvsarbete eller studier som främsta inkomstkälla. Ett axplock av aktiviteter för integration är:

- Projekt Karlskogaandan som drivs av kommunen, Riksförbundet-SISU och kommunala bolag. Syftet är att genom idrottsverksamhet motverka utanförskap bland ungdomar.
- 'Inre driv – en resa mot arbete är ett projekt som förbereder deltagare att ta nästa steg ut i arbetslivet eller mot studier.
- Mötesplats Kupolen finns Ungdomens hus, en mötesplats för ungdomar mellan 16-22 år där man kan umgås, plugga, delta på temakvällar etc. Målet är diskussion, kunskapsutbyte och relationsbyggande.
- Trainstation, som är en mötesplats för digitalt skapande i syfte att minska digital segregation, minska jämlikhets- och jämställdhetsklyftor och bredda ungas digitala aktiviteter till mer än bara spelande.

Vad gäller kommunens folkhälsoarbete har Karlskoga och Degerfors en gemensam folkhälsonämnd sedan 2004 där uppdragen är folkhälsofrågor samt barnets rättigheter. Folkhälsopolitiskt program 2020–2024 syftar till att tydliggöra den övergripande politiska viljeriktningen för att säkerställa en god, jämlik och jämställd hälsa genom hela livet i Karlskoga. Kommunen ingår i Överenskommelse om samverkan för god, jämlik och jämställd hälsa i Örebro län 2018-2023. Här följer exempel på olika arbeten inom Karlskoga som främjar god folkhälsa:

- Anläggningar som badhus, rackethall, idrottsstadion, ridanläggning, ishallar samt en skatepark med parkour, pumptrack och käpphästbana.
- Skötsel av naturreservat med allt från grillplatser och fågeltorn till promenadspänger och tillgänglighetsanpassningar i syfte att locka ut människor i naturen.
- Fritidsbanken som fungerar som ett bibliotek för sport- och fritidsprylar i syfte att alla ska ha möjlighet att utöva sport- och fritidsaktiviteter oavsett ekonomiska förutsättningar.
- Minst en tillgänglighetsanpassad lekutrustning på allt fler lekplatser.
- Verksamheterna Rymden som är stödverksamhet för barn och tonåringar som har föräldrar med missbruksproblematik eller nära anhörig med psykisk ohälsa eller sjukdom respektive Dansa Pausa med syftet att stärka psykisk hälsa bland barn och ungdomar genom att träffas och dansa tillsammans.

Grunden för Karlskoga kommuns jämställdhetsarbete är dels CEMR-deklarationen som skrevs under redan 2009 och dels Örebro läns strategi för jämställdhet. Jämställdhetsanalyser genomförs för att bidra till jämställdhet och därmed likvärdig kvalitet och service på kommunens levererade tjänster. Ett exempel är en analys av tillgången till idrottshallar vilken ledde till ett nytt budgetbeslut. Exemplet visar hur analysen påverkar styrningen. I de fall undersökningar genomförs på individbaserad basis ska könsuppdelning i normalfallet genomföras, alternativet Annat ska då finnas med.

Flera kommunala enheter är HBTQI-certifierade, bland annat elevhälsan samt bibliotek- och allmänkultur. Ungdomens hus arrangerade 2022 dessutom Karlskogas första Pride parad.

Rådet för funktionshinderfrågor är ett samråds-, informations- och referensorgan för övergripande planeringsfrågor. Kommunen ska informera rådet om planer före förändring av samhällsinsatsernas utformning och organisation, när det berör personer med funktionsnedsättning.

Kommunen har en enhet för social hållbarhet/folkhälsofrågor med fokus på socialt hållbar utveckling som organiserats under folkhälsonämnden. De bidrar med metod, kunskaps- och utvecklingsstöd till övriga nämnder och förvaltningar inom områdena folkhälsa, jämlikhet och jämställdhet i hälsa, barnkonventionen, trygghet, psykisk hälsa. Jämställdhetsarbetet hålls ihop i en kommunövergripande grupp.

### **Ekologisk hållbarhet**

Inom ekologiskt hållbarhet framträder Karlskoga som en bra kommun, men med utvecklingspotential att kunna satsa ännu mer inom området. Kommunen har ett relativt nytt miljöprogram (2021) som beskriver målsättningar och aktiviteter. En lyckad implementering av programmets ambitioner kommer troligen medföra den utveckling som utvärderarna ser är möjlig.

Miljöprogrammet har fem fokusområden: klimat, resursanvändning, vatten, samhällsplanering och biologisk mångfald. I kommunen pågår många aktiviteter för att minska kommunens utsläpp som exempel:

- succesivt utbyte av kommunens fordon
- pilotprojekt med lådcyklar för varutransporter inom kommunens verksamhet,

- samordning av varutransporter inom och till kommunen.
- säkra ekologiskt hållbar upphandling
- satsningar på mer klimatvänliga och biologiskt gynnsamma skötselmetoder inom skogsbruk och gräsmarker.

I arbetet med klimatanpassning bedömer utvärderarna att Karlskoga har kommit en bra bit på väg. Genom samarbete inom koncernen satsar man på att skapa fördröjningsdammar för dagvatten, men även annan samverkan med informationsutbyte och stöd från andra myndigheter kring ras, skred och översvämningar. Karlskoga Energi & Miljö AB arbetar med att förnya ledningsnätet rörande VA och dagvatten för att det i framtiden ska kunna hantera eventuella skyfall på ett bättre sätt.

Arbetet med cirkulär ekonomi ingår i det nya miljöprogrammet under fokusområdet Resursanvändning. I enlighet med kommunens avfallsplan ska kommunen öka mängden återanvända produkter, material och avfallsmassor. Bland annat pågår ett arbete med att centralisera möbelhanteringen genom en möbelpool. Kommunen arbetar även med att hitta rutiner för att lämna in fungerande IT-utrustning för återbruk. Kommunen har en ”återbruksblogg” på intranätet där kommunens verksamheter kan lägga ut ”annonser” på överblivna möbler eller andra produkter, eller söka efter specifik produkt.

Många av åtgärderna i avfallsplanen riktar sig till kommunens verksamheter. Dock finns en informations- och kommunikationsstrategi till medborgare för att förebygga avfall, öka återbruk och materialåtervinning samt minska nedskräpning och att farligt avfall som hamnar fel.

Kommunen har en enhet för ekologisk hållbarhet som arbetar med kunskap- och metodstöd för att öka den ekologiska hållbarheten i kommunens egna verksamheter.

Karlskoga Energi & Miljö AB arbetar systematiskt med att minska sin klimatpåverkan. Den övergripande visionen är att Tillsammans ska vi bli Sveriges mest hållbara företag. Bolaget har fyra övergripande koncernmål där ett av dem är att senast 2040 ska bolaget ha nettonoll utsläpp av växthusgaser.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Karlskoga kommun utsågs 2021 till Sveriges föreningsvänligaste kommun av Sveriges Föreningar. Motiveringen var den strukturerade och formaliserade dialogen med föreningslivet. I näringslivsrankingar stegar kommunen stadigt

uppåt i resultattrappan och har nu bästa företagsklimatet i länet. Vi betraktar detta som bevis för att kommunen är stark inom området civilsamhälle, näringsliv och kultur.

I Karlskoga kommun finns ett brett föreningsliv, stark idrottsrörelse men också rikt kulturliv. Enligt Riktlinjen Karlskoga kommuns stöd till civilsamhället utbetalas föreningsbidrag till ideella föreningar som syftar till att främja ideell verksamhet, demokrati, inkludering, folkhälsa, jämställdhet och bidra till att Karlskoga ska vara en attraktiv kommun att leva och bo i.

Kommunen har tecknat avtal om Idéburet Offentligt Partnerskap (IOP) som syftar till att parterna tillsammans ska kunna arbeta för gemensamma intressen, där föreningslivet är aktörer, utan upphandling. Genom denna IOP har en fungerande paraplyorganisation för samverkan med föreningslivet växt fram. Samarbetet började inom kultur- och fritidsnämndens ansvarsområde 2015 men omfattar nu alla förvaltningar utom kommunstyrelsens förvaltning. Arbetet stäms av och följs upp samlat regelbundet. Vi utvärderare tror att detta ett särskilt gott och ganska ovanligt exempel på kommunövergripande föreningssamverkan.

Karlskoga kommun har flertalet skötselavtal med olika föreningar vilket premieras i samband med nya anläggningar. Inom socialnämndens verksamheter finns även en stor ideell volontärverksamhet. Vidare har kommunen även avtal med bildningsförbunden och med idrottsförbunden inom ramen för överenskommelse om folkhälsa 2018–2023.

Inom kulturområdet bedriver Karlskoga kommun en rik programverksamhet vid bibliotek och konsthall. Kommunen tillhandahåller lokaler för musik, teater, dans, konstutställningar och bio. Ett årligt evenemang som flera av de intervjuade talar väl om är Rising star, då kulturskolans elever fyller Nobelhallen. Den för deltagarna kostnadsfria Karlskogafesten lyfts också fram. Enligt programmet Barn- och ungundergaranti garanteras samtliga barn i grundskolan minst en professionell kulturupplevelse per årskurs.

Karlskogas vision innefattar det högprofilerade innovativa näringslivet och ett av fullmäktigemålen styr mot ett gott näringslivsklimat. Näringslivsstrategin ligger till grund för kontakter med näringslivet, framtagna gemensamt i dialog med näringslivets parter. Näringslivsarbetet ska vara behovsstyrt och kommunen ska ha en god förståelse för vad företagen behöver. En framgång i

arbetet som de intervjuade lyfter fram är samarbetet med två starka företagarföreningar.

Näringslivet i Karlskoga präglas tydligt av ortens långa industriarv. Den kommunägda verksamheten kallat IKarlskoga (Industri Karlskoga) arbetar aktivt för att synliggöra behovet av kompetens, attrahera personal till Karlskogaregionen och skapa en nära kontakt mellan skolan och företag. Karlskoga kommuns ambition att bli på 32 000 invånare har ett centralt syfte att tillgodose näringslivets kompetensförsörjningsbehov. En inflyttningssamordnare hjälper praktiskt till vid svårrekryterade situationer, till exempel genom att stötta medflyttare. Kommunen arbetar intensivt med platsmarknadsföring och brett med livet i Karlskoga, fräschar upp och bygger nytt för att locka personer att flytta till kommunen.

Karlskoga kommun deltar även aktivt i samarbetet med Business Region Örebro (BRO), där investeringar, etableringar och gemensam marknadsföring ingår. Ett konkret exempel på en service som Karlskoga kommun och BRO tagit fram tillsammans är Timbanken, där företagare får fem kostnadsfria timmar med en affärsrådgivare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Två strategiska enheter med uppdrag inom hållbar utveckling</p> <p>HUT-mallen i tjänsteutlåtande</p> <p>Koncernperspektivet i arbetet, bolagens ansvar för vissa av KFs indikatorer</p> <p>Väl fungerande integrationsarbete.</p> <p>Mottagandet av flyktingar från Ukraina (guldstjärna)</p> <p>Mycket väl fungerande samverkansmodell för trygghetsarbete</p> <p>Kommunövergripande jämställdhetsgrupp</p> <p>På gång inom arbetet med cirkulär ekonomi, t ex genom IOP om cirkularitet</p> <p>Mycket väl fungerande samarbete med näringslivet</p> <p>IKarlskoga</p> <p>Mycket väl fungerande kommunövergripande samarbete med civilsamhället</p>	<p>Ta ett helhetsgrepp kring hållbar utveckling och tydliggör strategin med de tre perspektiven integrerade</p> <p>Genomför en analys av just era hållbarhetsutmaningar och utfall av arbetet så långt</p> <p>Prioritera att arbeta utifrån Miljöplanen för att stärka klimat- och miljöarbetet generellt, både inom organisationen men kanske än mer i lokalsamhället, t ex genom kampanjer</p>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för styrning</li> <li>• Politisk styrning</li> <li>• Uppföljning och analys</li> <li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	<p><b>74</b></p>

## 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

Karlskoga kommun har en vad vi utvärderare tycker är en väl beskriven, kortfattad och koncis styrmodell beslutad av kommunfullmäktige. Syftet med modellen är att klargöra hur den politiska styrningen i Karlskoga fungerar. Målen för styrmodellen är bland annat att säkra en god ekonomisk hushållning. Kommunen formulerar följande text om styrmodellen:

*Karlskogas styrmodell följer en röd tråd från högsta politiska beslutsnivå (fullmäktige) fram till medarbetare som i mötet med medborgaren/brukaren möjliggör målluppfyllelsen. Fyra nivåer ingår i styrkedjan. Tillsammans ska målen på de olika nivåerna bilda en helhet och underliggande mål ska bidra till att konkretisera och förverkliga målen i den ovanliggande.*

Styrmodellen består av 11 samverkande delar:

- Kommunens grunduppdrag
- Vision
- Värderingar
- Medborgarfokus
- Brukarfokus i verksamheterna
- Roll- och ansvarsfördelning
- Styrkedjan
- Planeringsprocessen
- Uppföljningsprocessen
- Modell för styrdokument

Dessutom pekas de tre hållbarhetsperspektiven kortfattat ut som tvärgående perspektiv.

### **Politisk styrning**

Den politiska styrningen omsätts genom styrmodellen. Överst i styrkedjan finns kommunens vision, en vision som verkar fungera bra:

*Välkommande, kloka och innovativa Karlskoga.*

*Vi är stolta över vår historia och nyfikna på vår framtid. Tillsammans gör vi som lever, verkar och bor i Karlskoga vår vision till verklighet.*

Visionen gäller för hela Karlskoga kommun, både som kommunkoncern och som geografisk plats. Den har tagits fram i bred samverkan inom kommunen och med parter i lokalsamhället. Över 700 personer har varit med och sagt sitt under processen. Visionen verkar i allra högsta grad vara levande och vägledande, nästan alla av de intervjuade nämner den tidigt i samtalen och den verkar ”sitta som en smäck”! Bolagen tycker också att visionen fungerar bra för dem, uppger de vid intervjuerna, men de har fått göra den till sin egen. Båda bolagen har utgått från visionen men har tagit fram egna visioner.

Visionens tre värdeord fungerar också som kommunens gemensamma värdegrund. Värderingarna återspeglas i ledarskaps- respektive medarbetarskapsplattform och lönekriterierna. Något förvirrande är det dock att det i styrmodellen anges fyra punkter med andra värdeord. Vi uppfattar att de valts bort till förmån för visionen då den anses ”fastna och lättare” och därmed ge bättre effekt och det är i så fall ett klokt beslut.

Kommunfullmäktiges fem målområden beslutas i Mål och budget:

- En god start
- Ett gott liv
- Ett gott näringslivsklimat
- Ett gott miljöarbete
- Ett gott åldrande

Till respektive mål kopplas ett antal indikatorer som i sin tur har målvärden för de närmsta tre åren. Indikatorerna presenteras på ett tydligt sätt och tycks vara väl valda även om de inte helt överensstämmer med målformuleringarna.



Nämnderna ska tolka fullmäktigemålen och formulera egna mål på så sätt att det framgår hur nämnderna bidrar till kommunens övergripande mål. Nämnderna kan också sätta mål utifrån det reglemente som styr deras grunduppdrag. Nämnden sätter indikatorer som förvaltningen ska följa upp och rapportera. Utöver målstyrningen kan uppdrag delas ut både från politikisk nivå och på tjänstepersonsnivå. Vad vi utvärderar kan se förekommer uppdrag inte i någon större mängd vilket vi tycker är bra då för många uppdrag kan skapa styrträngsel.

De förtroendevalda menar att uppdelningen vad som är grunduppdrag och vad som genom målstyrning ska bidra till förflyttning är bra. Vi utvärderar instämmer i detta, det gör målstyrningen tydligare. Även första linjens chefer uttrycker att det finns en röd tråd, målen har processats i verksamheterna tillsammans med visionen. Kommunen använder ett beslutsstödsystem för att få den röda tråden att hänga ihop och enhetscheferna tycker att det är ett bra verktyg för planering, uppföljning och för att visa medarbetarna.

Utvärderarna ser att det finns förbättringspotential vad gäller att integrera den ekonomiska styrningen och verksamhetsstyrningen med varandra ytterligare. Båda storheterna är sammanvävda i beskrivningen av planerings- och uppföljningsprocesserna men de intervjuade på flera olika nivåer ger uttryck för att det finns brister i verkligheten. Vår bedömning är att det beror avsaknaden på koppling mellan resursfördelningen och demografiska förändringar. Från socialnämnden ser man ett problem att budgetmodellen inte tar hänsyn till ökade behov och fler äldre vilket leder till en kraftig kostnadspress. Både förvaltningschefer och enhetschefer önskar en bättre koppling mellan verksamhetsmålen och resurstilldelningen. En förtroendevald anser att kopplingen mellan resursstyrningen och måluppfyllelsen inte är så stark och exemplifierar det med att skolan har pengar kvar trots att målen inte är uppfyllda.

Bolagen anser att de har i uppdrag att utöver ekonomiska resultat fokusera på andra aspekter, till exempel hållbarhetsfrågor.

### **Uppföljning och analys**

I Karlskoga kommun sker ekonomisk uppföljning per slutet av februari, april, augusti, oktober och för helåret. Verksamheternas måluppfyllelse återrapporteras vid två tillfällen, i delårsrapport 2 och i årsredovisningen. Syftet

är att följa upp om nämnderna når sina mål och resultat samt se om man måste vidta åtgärder direkt eller planera åtgärder inför kommande år.

I samband med årsredovisningen och delårsuppföljning 2 bjuds alla nämndernas presidier och tjänstepersonledningar in till kommunstyrelsens arbetsutskott för så kallade dialogseminarium. I dialogerna berörs både ekonomiska resultat, verksamhetsmålen och resultat i relation till grunduppdraget. Bolagen deltar inte vid dialogseminarierna, vilket vi utvärderare tycker är synd. De bjuds istället in till samrådsmöten med kommunstyrelsen två gånger per år.

Vid uppföljning och analys av måluppfyllelse och resultat i grunduppdraget börjar insamling av analysunderlag på enhetschefsnivå och rapporteras sedan uppåt till ledningsnivå. Varje organisatorisk nivå gör sin analys av resultat med hjälp av underliggande nivåns resultatanalyser. Samtliga chefer använder som nämnts tidigare beslutsstödsystem för att få den röda tråden att hänga ihop.

Analysen utgår från indikatorerna som redovisas med könsuppdelade resultat där det är möjligt och trend för en treårsperiod för att främjar analysen. Dessutom redovisas de med en samlad bedömning av måluppfyllelsen i årsredovisningen. Vi utvärderare ser att det finns förbättringsområden vad gäller att dra slutsatser bortom de valda indikatorerna som tenderar att få en väldigt stark styrande kraft.

De förtroendevalda anser också att analyserna kan förbättras. De menar att de får mer utav ”beskrivningar av hur det går med ekonomi och kvalitet” snarare än analys vid delårsuppföljningen och i årsredovisningen. De önskar att analysen fördjupas, vilket också tjänstepersonledningen instämmer i. De förtroendevalda uttrycker också en strävan att öka helhetssynen i analysen, bortom verksamhet och nämnd. I det instämmer de intervjuade enhetscheferna och menar att analysen skulle behöva utvecklas över förvaltningsgränserna. Chefsnätverken över förvaltningsgränserna är ett bra verktyg för att se hur man kan arbeta med gemensamma mål och uppföljning anser de.

Kommunen har en analysgrupp, kopplad till den kommunövergripande Kvalitetsgruppen. Genom den finns stöd för analys på samtliga förvaltningar. Kommunen har också genomfört analysutbildningar tidigare. Kvalitetshandboken är uppbyggd utifrån SKR:s styrsnurra i vilken systematik för analys är bärande. Det finns också metodstöd på intranätet. Ytterligare ett metodstöd – Bli kompis med siffrorna - håller på att tas fram.

## **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Karlskoga kommuns styrmodell anger rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersonsledningen på en övergripande nivå. Lite förenklat uttryckt ansvarar politiken för vad och när och verksamheterna för hur och vem.

Modellen menar att det är viktigt att hålla isär roller och ansvar vilket kräver en tillitsfull dialog mellan nivåerna.

Samspelet i det SKR kallar för den ”gyllene zonen” verkar fungera mycket bra anser utvärderarna. Det är en bild som bekräftas av tjänstepersonsledningen. De säger att det finns stor respekt från båda håll och att det är tydligt vad som är tjänstebereidning respektive politisk beredning. Förvaltningschefer anger dock att det faktum att nämndordföranden inte sitter i kommunstyrelsen kan ge negativa konsekvenser. Vissa nämndordföranden är inte med på alliansens möten heller. Förvaltningscheferna ser behov av att politikerna behöver vara mer sampratade, nuvarande lösning gör att det kan bli stuprör och merarbete. Ibland hoppas dessutom nämndordförandena över då kontakt tas med förvaltningscheferna direkt från kommunstyrelsens arbetsutskott. För att samplanera har vissa nämnder infört gemensamma presidie möten, något som uppges mötts av ifrågasättanden.

I samband med den nya mandatperioden har ledande politiker och tjänstepersoner avsatt en heldag i början av nästa år för att arbeta med roller, ansvar och den nödvändiga dialogen.

## **Koncernstyrning avseende de helägda bolagen**

Visionen inkluderar hela Karlskoga, inte bara den kommunala organisationen utan alla som bor, besöker och verkar i Karlskoga. Därmed inkluderas även de helägda bolagen. Bolagen påverkas också av befintliga politiska målsättningar. Inom ramen för fullmäktigemålen finns dessutom resultatindikatorer som bolagen planerar och följer upp sin verksamhet utifrån.

Kommunens bostadsbolag Karlskogahem AB utgår från en affärsplan som bygger på ägardirektiv, omvärldsanalys, kommunfullmäktiges mål samt lagar och bestämmelser som påverkar verksamheten. Affärsplanen bryts årligen ner till en verksamhetsplan med mätbara mål, som i olika grad, direkt eller indirekt, går i linje med kommunfullmäktiges mål. Karlskoga Energi & Miljö AB gör i sin affärsplan en tydlig koppling till Karlskogas vision och fullmäktigemålen.

De helägda bolagens måluppfyllelse och ekonomiska resultat följs upp i kommunens delårsrapport och årsredovisning. Bolagen kallas bolagsledningarna vid två tillfällen per år till kommunstyrelsen för samrådsdialog. De skriver också ägarbrev fyra gånger per år, också de till kommunstyrelsens. De ledande förtroendevalda uttrycker i intervjuerna att de har en bra insyn i bolagen och att rapporteringen strukturerats om så att de nu känner igen sig.

Kommundirektören samlar en så kallade strategiska ledningsgrupp sedan början av 2020. I den ingår bolagschefer samt näringslivschef, utöver den ordinarie ledningsgruppen. Den ordinarie ledningsgruppen kallas för operativ ledningsgrupp och ses mer ofta. Denna struktur för ledningsgrupperna har stärkt koncerntänket enligt ledande chefer. Bland annat har arbetet med investeringsplaner kunnat samordnas på ett bättre sätt än tidigare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydligt beskriven styrmodell</p> <p>Bra och mycket väl förankrad vision som tillika är värdegrund samt lyser igenom i kommunikation, ledarskaps- och medarbetarskapsplattformar mm</p> <p>Begränsat antal mål, kopplade till mätbara indikatorer och målvärden att uppnå inom fyra år</p> <p>Tydlig uppställning av resultat med exemplarisk könsuppdelning där möjligt samt bedömning av måluppfyllelse per indikator</p> <p>Resultatdialoger mellan förtroendevalda och ledande tjänstepersoner två gånger per år. Samrådsdialoger med bolagen</p> <p>Bra samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, samsyn kring ”gyllene zonen”</p>	<p>Förändra budgetmodellen så att den tydligare kopplas till demografi/volymer (se område 4)</p> <p>Analysera om indikatorerna får för stor del i styrningen och att de i sig blir styrande, istället för målen</p> <p>Fortsätt utveckla kompetens för analyser</p> <p>Integrera bolagen i dialogseminarierna</p> <p>Fortsätt jobba aktivt med rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</p> <p>Att nämndordföranden inte finns representerade i KS får konsekvenser för förvaltningsledningarna som upplevs negativa</p>

#### Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ökad effektivitet</li> <li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li> <li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li> <li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li> <li>• Samverkan för ökad effektivitet</li> </ul>	<b>61</b>

#### 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**

Karlskoga kommun har ingen specifik dokumenterad strategi för att uppnå ökad effektivitet. Ordet effektivitet finns inte med i styrmodellen men däremot beskrivs styrmodellens syftet så här:

*Målet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att skattepengarna hanteras på bästa tänkbara sätt, att visionen och målen uppnås samt att god ekonomisk hushållning säkras.*

I den skriftliga svar kommunen skickade in inför Kommunkompass-utvärderingen skriver kommunen:

*Mål- och resultatstyrning tillsammans med ett systematiskt kvalitetsarbete är viktiga delar för Karlskogas förmåga att aktivt arbeta med att förbättra och utveckla dess verksamheter ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv. Kvalitet och effektivitet handlar om att utifrån kunder/brukare/elever utveckla kvaliteten på tjänster och service till lägsta möjliga kostnad. Styrmodellen ger förutsättningarna för vår verksamhetsplanering och våra modeller för kvalitetsarbete ger oss verktygen att agera i vårt arbete med att utveckla kvaliteten och öka effektiviteten.*

Även om styrmodellen saknar specifika beskrivningar kring effektivitet så ser utvärderarna att olika strategier för att öka effektiviteten används i realiteten. Det handlar bland annat om budget- och investeringsprocesser, systematiskt arbetet med jämförelser med andra och det digitaliseringsarbete som bedrivs i kommunen. Om dessa strategier står under följande avsnitt.

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Kommunen köper in och arbetar med befolkningsprognoser för den övergripande planeringen av samhälls- och serviceinsatser samt

bostadsplanering men också i planeringsarbetet med förskoleverksamhet och äldreomsorg. Befolkningsprognoserna ligger däremot i låg grad till grund för driftsbudgeten, vilket förvånar oss utvärderare. Budgeteringen bör i högre grad utgå från den demografiska utvecklingen och de volymer det innebär tycker vi. I dagsläget räknas budgeten upp procentuellt. Det kan vara olika procentuppräknningar per nämnd. Dessutom finns en verksamhetspott som styrs av volymer och påverkar ramfördelningen. Ramen räknas sen upp med +1 procent som ska täcka alla kostnadsökningar inklusive löneökningar och därmed medföra konstanta effektiviseringskrav på nämnderna. Detta bör sättas i relation till det resonemang som förs i kapitel 3 kring integrering av ekonomisk styrning med verksamhetsstyrningen. Vi bedömer att det måste vara svårt att arbeta med ökad måluppfyllelse om budgeten inte möter de demografiska behoven. Det skapar dessutom en frustration för verksamheterna att gå in i ett budgetår med förutsättningar de vet att de inte kommer att klara av.

Som sagt sker lokalförsörjningsplanering med stöd av befolkningsprognoserna. Socialnämnden tar fram en vård- och omsorgsplan och i skolverksamheten görs lokalutredningar utifrån upptagningsområden i syfte att kunna planera kommunala lokaler utifrån demografisk utveckling. Det sker även samarbete med långsiktig planering tillsammans med bostadsbolaget kring boende inom funktionsstöd. Processen för projektstyrning för fastighetsprojekt håller på att genomlysas i syfte att skapa tydlighet i roll, funktion, ekonomistyrning samt uppdrag. Lokalförsörjningsprocessen är en del i detta uppdrag.

Investeringsplanerna är sedan 2018 sjuåriga vilket speglas i de finansiella målen. Kommunen har två finansiella mål. Det ena är att investeringarnas självfinansieringsgrad ska vara minst 100 procent över 5 år. Det andra ger att driftsbudgetens resultat ska vara 2 procent överskott på ett medelvärde över 6 år. De intervjuade anger att det i Karlskoga fungerar bättre vad gäller processen för investeringar än processer för driftsbudget. Inom till exempel fastighetsverksamheten anser man att det inte ges driftsmedel för att kunna sköta genomförda investeringar, till exempel grönytor.

Karlskoga har en kommungemensam projektmodell för verksamhetsprojekt. Den infördes 2016 och uppges fungera mycket bra av de intervjuande. I projektmallarna har nyttor, effekter och överlämnande till förvaltning efter avslutat projekt centrala roller. Syftet är att säkerställa att förvaltningsplaner tas fram i ett tidigt skede och att faktiska beräkningar av nytta och effekt görs innan

projektet initieras. Sedan knappt två år finns även en stödfunktion som stöttar och utbildar i projektmetodik.

Prioritering av kommunövergripande eller förvaltningsspecifika projekt görs utifrån en portföljstyrmodell. Den styr prioriteten av projekt och innebär att kommunens högst prioriterade projekt samlas i en portfölj hos ledningsgruppen. Portföljen ger ökad överblick och kontroll över vilka projekt som ska startas, hur startade projekt går och resultatet av avslutade projekt. Exempel på några större utvecklingsprojekt är ”Ett stolt Karlskoga med minst 32 000 invånare år 2025”, ”#pluggavidare”, ”Nätpolarna”, ”Barnrättskommun”, omställningsarbetet ”Nära vård” med flera.

### **Jämförelser för effektivitet**

Karlskoga kommun arbetar mycket aktivt med att jämföra sig med andra för att lära och utvecklas. ”Man kan sno något bra här och något annat bra där” uttrycker en av de intervjuade. För att mäta måluppfyllelsen används i huvudsak nationellt jämförbara indikatorer i syfte att sätta resultaten i relation till andra. Bland annat ingår Karlskoga i nätverket för Kommunens kvalitet i korthet samt SKR:s kvalitetsnätverk och ekonominätverk där jämförande analyser är en bärande del. Det finns inga speciella kommuner som man jämför sig med, men i huvudsak väljer man så kallade liknande kommuner. Som exempel på att jämförelser leder till förändring lyfts bland annat ett framgångsrikt arbete med matsvinn fram. Vidare nämns antal ärende per handläggare inom socialförvaltningen, rastverksamhet, frånvarosystem, Ungdomens hus med mera.

Inom organisationen verkar kommunen inte arbeta med jämförelser mellan verksamheter och enheter i alls samma utsträckning, vad utredarna förstått. Det görs förvisso vissa jämförelser mellan olika skolor respektive olika vård- och omsorgsboenden. Men enligt enhetscheferna skulle detta arbete kunna systematiseras i långt högre utsträckning, vilket är något kommunen kan fundera kring eftersom vanan vid att arbeta jämförande och med benchmarking redan finns tänker vi.

### **Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet**

Karlskoga kommuns digitaliseringsstrategi syftar till att ge en riktning och stöd för hur kommunen genom ökad digitalisering kan öka samhällsservicen till de som bor, lever och verkar i Karlskoga. Digitaliseringen handlar enligt strategin



i första hand om verksamhetsutveckling och möjligheten till digitalisering ska beaktas i allt förändringsarbete. I kommunen genomförs idag en mängd aktiviteter och flera av dem bedöms som innovativa och nytänkande av utvärderarna. Genom att kommunen har en Trainstation-verksamhet har de en arena för att testa olika innovativa förslag. Här redogörs för ett axplock av vad som pågår.

- Digital signering för avtal, protokoll, beslut, delegering som idag görs via e-tjänst och signeras via mobilt bankID.
- Digitala brev, där e-brev skickas direkt från PC till Kivra,/"Min myndighetspost".
- Automatisk konteringshantering i ekonomisystemet av Swish till olika kafeterior, sporthallar och badhus. Besparingen är ca 20 minuter per dag.
- Kommunens första helt digitala detaljplaner har tagits fram för att stödja exploatering och utveckling. Information om detaljplaner synliggjordes dessutom externt via kommunens hemsida för ökad tillgänglighet för medborgaren.
- Införandet av digitalt system för bygglovshandläggning vilket kommer att vara kopplat till en e-tjänst.
- Smarta papperskorgar. Förutom att komprimera soporna så att det får plats mer, så skickar avfallskärnen information vid behov av tömning.
- Drönare används för digital inventering av kommunal fastighetsmark, lekplatser och parker.
- En egenhändig lösning för att mäta och minska matsvinn har utvecklats. Matsvinnet mättes tidigare två dagar per år men genom en digital våg är det nu möjligt att väga varje dag utan att det tar arbetstid att mäta. Vågen har kopplats ihop med inköpssystemet, närvarosystemet och uppgifter för specialkosten. Möjligheten till optimering kommer ge både ekonomiska och klimateffekter.
- Robothantering av matlådor. Syftet är att få autogenererade underlag för debiteringen.
- Korridorsskamera på äldreboenden, som komplement till närvarande personal, för att öka tryggheten för de boende.
- Testprojekt för kameratillsyn i hemmet genomförts och planen är att fortsätta.
- Tre digitala terapikatter som används på vård- och omsorgsboenden, digitala gungstolar och dansvästar, västar med inbyggd musik som lockar till dans och rörelse.

I Karlskoga finns ett förvaltningsövergripande digitaliseringsråd samt en relativt ny digitaliseringsstrategi för att driva arbetet samordnat. Digitaliseringsrådet ska ta ställning till vilka system som ska införas/köpas och rådet ska godkänna alla systeminköp. Genom rådet har kommunen kunnat avveckla vissa system. För övrigt arbetar kommunen för att den tekniska kompetensen/digitala mognaden bland personalen.

### **Samverkan för effektivitet**

Karlskoga kommun samverkar både intern inom koncernen, med andra kommuner och med andra aktörer för att uppnå ökad effektivitet. Ett särskilt gott exempel på samverkan inom koncernen var den mycket snabba och effektiva mobiliseringen kring mottagande av flyktingar från Ukraina. Andra goda exempel som lyfts tidigare är EST, det vill säga det kommunövergripande trygghetsarbetet, ESI (samlat integrationsarbete), digitaliseringsrådet, projekt- och portföljarbetet samt kommundirektörens strategiska ledningsgrupp.

Utöver de vill vi utvärdera lyfta fram ytterligare några exempel som exempel:

- När ett förbättringsområde identifieras inom kommunens verksamheter genomförs en så kallad kundresa som är en granskning av förslaget med kundens glasögon på. Granskningen genererar en rapport med förbättringsförslag. Minst en medarbetare från varje förvaltning med som har kompetenser som bedöms relevanta för området genomför granskningen.
- Representanter från förvaltningarna som arbetar med att kommunens inköp ingår i ett inköpsråd i syfte att de ska ske effektivt och vara kostnadseffektiva.
- Karlskoga kommun utgör inköpscentral och utför upphandling åt kommunerna Degerfors, Storfors och Filipstad samt åt det kommunägda bostadsbolaget Karlskogahem.
- Samtliga förvaltningschefer deltar i Regionalt samverkansråd, dvs regionens nätverk för motsvarande förvaltningschefer från andra kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydligt hur ”god ekonomisk hushållning” är integrerat i med övrig styrning</p> <p>Sjuåriga investeringsplaner</p> <p>Befolkningsprognoserna som underlag planprocesser och för lokalförsörjning</p> <p>Väl fungerande projektmetodik med kompletterande stödande kompetens</p> <p>Metodik för portföljstyrning på gång. Kommunövergripande portfölj</p> <p>Upparbetade jämförelser av resultat med andra organisationer. Guldstjärna för nätverket som kommunen driver för nationella jämförelser inom kost och städ</p> <p>Förvaltningsövergripande digitaliseringsråd</p> <p>Verksamhetsutveckling med stöd av ny teknik som gett innovativa digitala lösningar</p> <p>Tvärsektoriell förmåga att lösa utmaningar, t ex mottagandet av flyktingar från Ukraina och trygghetsarbetet</p> <p>Strategisk ledningsgrupp</p> <p>Förvaltningsövergripande arbete med kundresan</p> <p>Bred samverkan med andra kommuner och regionen, myndigheter, universitet, näringsliv och civilsamhälle</p>	<p>Utveckla en budgetmodell baserad på demografiska förändringar/volymer</p> <p>Säkra medel för drift vid investeringar</p> <p>Ta ett starkare kommungemensamt grepp om lokalförsörjningsprocessen</p> <p>Förstärk interna jämförelser av resultat mellan enheter inom verksamheterna och i nästa steg lärandet av och samarbetet med varandra</p> <p>Fortsätt den positiva utvecklingen inom digitalisering, med både ordning i styrningen och innovativa lösningar</p> <p>Stärk den tvärsektoriella förmågan ytterligare genom att peka ut ett antal tvärsektoriella målsättningar för den strategiska ledningsgruppen att ta gemensamt ansvar för</p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	60

### 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

I Karlskogas styrmodell är två av 11 samverkande delar Medborgarfokus och en annan Brukarfokus i verksamheterna. Därmed finns det tydligt uttalat för vilka kommunens verksamheter är till för. Brukarfokus i verksamheterna innefattar enligt styrmodellen vad brukarna har för behov av tjänster idag men också vad de har för behov i framtiden. Vid framtagande och revidering av kommunens service och tjänster så ska brukarna så långt möjligt vara delaktiga i formandet av dessa tjänster. Kommunfullmäktiges mål om en god start, ett gott liv och ett gott åldrande förstärker brukarfokus i verksamheterna. Dessutom borgar välkomnande i visionen för brukarfokus.

## **Fokus på service och bemötande**

Med stöd i kommunens vision och medarbetarskapsplattformen har kommunen tagit fram en obligatorisk digital utbildning som genomförs i grupp.

Utbildningen tar bland annat upp frågan om bemötande. Enhetscheferna i intervjuerna uttrycker att den har varit bra att jobba med och att det märks att den har påverkat medarbetarnas synsätt. Även Utbildningen för alla chefer i förändringsledning har varit positiv i för bemötande och service. I flera av kommunens verksamheter har utbildning i tjänstedesign genomförts till nyckelpersoner i förändringsarbeten och arbetssättet har börjat användas inom vissa delar i kommunen. Service och bemötande ingår också i introduktionsutbildningen.

Kommunens kvalitetsgrupp genomför så kallade kundresor som nämnts tidigare. En kundresa innebär att en utvald grupp i kommunen genomlyser någon del av Karlskoga kommuns verksamhet genom kundens perspektiv.

Kommunen genomför också brukarundersökningar inom olika verksamheter för att ta reda på vad brukarna vill ha.

## **Förenklade kontakter med kommunen**

Karlskoga kommun har enligt utvärderarna en bra hemsida där kontakter med kommunen och kanaler för synpunkter har en framträdande plats. Kommunen är också aktiv i sociala medier. Genom kommunens Servicecenter som är öppet under kontorstider finns en väg in i kommunen för dem som inte löser sina ärenden digitalt. På hemsidan finns en stor samling av enklare e-tjänster. En extra bra information på karlskoga.se är kontaktuppgifter till verksamheter som går att nå efter kontorstid.

## **Information kring kommunens serviceutbud**

I Karlskoga finns 28 så kallade kvalitetsåtaganden. Ett kvalitetsåtagande är en beskrivning av vad kommuninvånarna eller brukarna kan förvänta sig av de kommunala tjänsterna utifrån befintliga resurser, organisation och kompetens. Kvalitetsåtagandena syftar till att förbättra brukarnas möjligheter att påverka de kommunala verksamheterna och att utveckla medborgar- och brukardialogen. Därför har kvalitetsåtagandena utarbetats i dialog med representanter för brukare, personal och politiker. Genom att tydliggöra kvalitetsnivåerna på kommunens tjänster och att åtgärda eventuella brister, bidrar kvalitetsåtagandena till att utveckla verksamheterna och att skapa förtroende för

kommunens verksamheter. Kvalitetsåtagandena finns samlade på webbplatsen men däremot lyckas inte utvärderarna hitta dem på hemsidan i anslutning till information om de tjänster som kvalitetsåtgärande faktiskt beskriver. Utöver att presenteras på Karlskoga.se så finns åtaganden i broschyrform sammankopplat med en talong för synpunkter och klagomål. Utvärderarna ser värdet av kvalitetsåtaganden även om formen med broschyrliknande Pdf:er känns något utdaterad. Värdet av dessa åtaganden och dess form bör utvärderas.

På kommunens hemsida kan brukare och potentiella brukare också hitta information om olika enheter och vad som utmärker dem. Verksamhetens innehåll, adress och kontaktuppgifter presenteras. Vad som däremot inte ingår i presentationerna är information om vilka resultat enheterna uppnår, alltså enheternas uppnådda kvalitetsnivåer och måluppfyllelse. Därmed möjliggörs inte enkla jämförelser mellan enheterna vilket det kan finnas en förväntan bland medborgarna att kunna göra. Förvisso redovisas enkätresultat men inte per enhet och inte i anslutning till de verksamhetsområden som enkäterna mäter. Resultat för de olika skolorna och boendena går att ta del av men besökaren är hänvisad till länkar in i stora databaser.

### **Brukarinflytande**

I Karlskoga finns brukarråd i samtliga verksamheter som har brukargrupper, till exempel elevråd, boenderåd i äldreomsorg, industriråd, föreningsträffar med mera. Medborgar- och brukardialoger genomförs regelbundet inför större förändringar. Kommunen genomför också brukarundersökningar inom olika verksamheter för att ta reda på vad brukarna vill ha, till exempel med målgrupperna äldre, personer med funktionsnedsättning, barn och unga, etc. Karlskoga kommun genomför också en undersökning som handlar om trygghet. Den genomförs i samarbete med Karlskogahem och polisen. Resultaten används för att prioritera var mer trygghetsskapande insatser behövs. Som nämnts tidigare finns det dock utvecklingspotential vad gäller redovisning av resultaten av brukarundersökningarna.

I kommunen finns tydliga rutiner för synpunktshantering och det är som sagt lätt att hitta kanaler för synpunkter och klagomål. Synpunkterna påvisar brister och skapar därigenom möjligheter till förbättringsarbete. Inkomna synpunkter redovisas även för den beslutsfattande nämnd som har mandat över området.

Kommunen arbetar med tjänstedesign för att säkerställa att förbättringar genomförs utifrån kundens perspektiv. Allt fler av verksamheterna använder sig modellen för att utveckla tjänster med brukarfokus.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Förvaltningsövergripande arbete med kundresan</p> <p>Visionen, främst välkomnande</p> <p>Brukarfokus i verksamheterna som en bärande del i styrmodellen</p> <p>Bemötande inkluderat i introduktionsutbildning och digital utbildning kopplad till medarbetarplattformen</p> <p>Kundresor genomförda av kommunens kvalitetsgrupp</p> <p>Utbildning i tjänstedesign för vissa medarbetare, med fokus på en bredd av målgrupper (bl a hemlösa)</p> <p>Kontaktcenter som en väg in</p> <p>Kvalitetsåtagande för en rad olika verksamhetsområden</p> <p>Tydliga beskrivningar av enheter med innehåll och karta</p> <p>Bra systematik för synpunkter och klagomål</p>	<p>Lyft fram verksamheter och/eller individer som utmärker sig inom bemötande och service i kommunikationen, t ex på intranätet eller i sociala medier</p> <p>Utveckla mer integrerade e-tjänster istället för de flertalet enkla som finns idag</p> <p>Utvärdera formen för kvalitetsåtaganden, om de fortfarande fyller önskad funktion, är uppdaterade och dess innehåll levande i berörda verksamheter</p> <p>Komplettera information om enheter med information om kvalitativa resultat de uppnår, för möjlighet till jämförelser mellan enheter för potentiella brukare</p> <p>Fortsätt utbilda fler i tjänstedesign</p>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Innovation och ständiga förbättringar</li><li>• Lära av goda exempel</li></ul>	64

### 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

Karlskoga kommuns styrmodell får betraktas som kommunens strategi för kvalitetsutveckling. Genom styrmodellen ska den politiska viljeriktningen förverkligas på ett ekonomiskt hållbart sätt. Den politiska viljeinriktningen genom de mål de sätter handlar om att ha en god kvalitet i kommunens verksamheter. I styrmodellen ryms också planerings och uppföljningsprocessen. Inom ramen för den sker kvalitetsutvecklingen genom såväl ständiga förbättringar, digitalisering och innovation.

Kommunens digitaliseringsstrategi syftar, som har nämnts tidigare, till att ge en riktning och stöd för hur kommunen genom ökad digitalisering kan öka samhällsservicen till de som bor, lever och verkar i Karlskoga. Digitaliseringen ska fungera som ett hjälpmedel för kommunens verksamheter och handlar därför i första hand om verksamhetsutveckling. Möjligheten till digitalisering ska beaktas i allt förändringsarbete.



Kommunen har en gemensam kvalitetshandbok som beskriver samtliga förhållningssätt och konkreta metoder som används för att arbeta med systematisk kvalitetsutveckling. Handboken som är relativt ny innefattar bland annat gemensam definition av kvalitet, styrmodell, systematiskt kvalitetsarbete, organisation för kvalitet, processorienterat arbete, projektorienterat arbete samt verktyg för kvalitetsarbete.

Även i detta sammanhang vill vi lyfta fram visionen då vi bedömer att dess tre värdeord välkomnande, kloka och innovativa tillsammans med visionens breda förankring driver kvalitetsutveckling.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Kvalitetshandboken kommer vara ett stort stöd för ett kommungemensamt kvalitetsarbete bedömer utredarna. Den bör användas av alla förvaltningar. Handboken skulle med fördel kunna kompletteras med delar om digitalisering och digitaliseringsstrategin, delar om hur kommunen ser på innovationsarbete och tjänstedesign som metod. Dessutom kan kommunen baka in delar om medborgar- och brukardialog för ett helhetsgrepp kring metodik för verksamhetsutveckling.

Trots att kvalitetstrategier eller dylika funktioner är en av få stödprocesser som inte är centraliserade, utan organiserade per förvaltning, verkar uppfattningen vara att kvalitetsarbetet hålls ihop på ett bra sätt. Kommunens kvalitets- och projektenhet är en vad utvärderarna hör en uppskattad central stödfunktion. På kommunstyrelsens förvaltning finns också en digitaliseringsstrateg som samverkar med alla förvaltningar. Dessutom har kommunen som sagt ett digitaliseringsråd för att optimera nyttan av digitaliseringen.

Karlskoga har ett kvalitetsnätverk med representanter från samtliga förvaltningar. Gruppen arbetar med kvalitetsfrågor som spänner över hela kommunens verksamhetsområden. Som tidigare nämnts gör det bland annat så kallade kundresor vilket är ett utmärkt exempel på brukarens fokus. Nätverket arbetar också med gemensamma analyser, projektmetodik med mera. Vid jämna mellanrum träffas kvalitetsnätverket med digitaliseringsstrategen och personer på förvaltningarna som arbetar med att främja digitalisering. Utvärderarna rekommenderar kommunen att överväga att bjuda in även bolagen i nätverket för att ytterligare stärka koncernperspektivet.

## **Innovation och ständiga förbättringar**

Kommunens systematiska kvalitetsarbete med ständiga förbättringar bedrivs som sagt inom ramen för planerings- och uppföljningsprocessen. Kommunen har många pusselbitar på plats för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Eftersom dessa omnämns på andra ställen i rapporten exemplifierar vi dem endast i punktform här:

- medborgar- och brukardialoger
- kvalitetsåtaganden
- systematisk synpunkts- och klagomålshantering
- systemstöd för planering och uppföljning som används av alla chefer
- medborgar- och brukarundersökningar
- stödstrukturer för analys
- projektmodell.

Med alla dessa pusselbitar på plats, eller kanske trots alla befintliga modeller, anser utvärderarna att det är extra positivt att Karlskoga dessutom pratar om innovation. För att klara av de utmaningar vi står inför inom kommuner vad gäller ekonomiska förutsättningar och demografiska förändringar behöver vi våga tänka nytt och göra helt annorlunda än tidigare, inte bara arbeta med ständiga förbättringar av befintliga sätt. Kommuner behöver arbeta med innovation och hitta en balans mellan ständiga förbättringar och mer radikala förändringar. Karlskoga har här kommit en bit på väg.

Innovativa Karlskoga är en del av kommunens vision. Enligt visionen ska Karlskoga ha ett brett och välmående näringsliv där högteknologiska industriföretag befäster sin världsledande ställning och en kreativ skola av hög klass där varje barn och studerande ges möjligheten till stimulans att utveckla sin fulla potential. Annat som nämns är spännande idéer, talanger och goda förebilder. Inom hela Karlskoga kommun är medarbetares innovativa förmåga är en bedömningsgrund vid medarbetarsamtal. Förväntningar på medarbetare är att man är lösningsorienterad, vågar vara nyfiken och bidrar till förbättring, uppmuntrar och tar tillvara kollegors nytänkande, vågar testa och lär av misstag samt stimulerar kollegors utveckling. De intervjuade talar om vikten av en organisationskultur där mod premieras och där det är tillåtet att göra fel. Enhetscheferna menar att det är tillåtet att testa nya arbetssätt och göra fel på förvaltningarna men att de inte upplever att kommunledningen sänder samma signaler.

Energibolaget har landat i att sätta av 1 procent av omsättningen för att arbeta med utveckling och innovation. Med det menar man just de större stegen, omfattande förändringar och helt nya lösningar snarare än ständiga förbättringar. Bolaget vill satsa på att skapa en struktur och process för innovation och har därför utbildat medarbetare i ISO-standard. Tre medarbetare utbildas dessutom till innovationsledare. Vi rekommenderar att förvaltningsorganisationen följer och drar lärdomar av detta arbete.

### **Lära av goda exempel**

Utvärderarna ser samma mönster vad det gäller att lära av varandra som att jämföra resultat med andra. Karlskoga kommun har väl upparbetade erfarenheter av att lära från andra kommuner och andra organisationer samtidigt som det finns en stor utvecklingspotential för internt lärande, verksamheter emellan. Möjligen kan man utveckla de chefsnätverk som flera av de intervjuade talar väl om för detta ändamål. I nätverken träffas chefer över verksamhetsgränserna och innehållet kan med fördel handla både om ledarskapet och gemensamt lärande för verksamhetsutveckling tänker vi.

Karlskogas geografiska läge ger flera fördelar, en är närheten till två universitet. Det märks att kommunen aktivt arbetar med akademierna, det finns samarbeten och följeforskning inom en rad områden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategisk inriktning för kvalitetsarbetet i styrmodellen</p> <p>Kvalitetshandbok med samlade modeller och verktyg</p> <p>Digitaliseringsstrategi med fokus på verksamhetsutveckling och digitaliseringsråd</p> <p>Förvaltningsövergripande kvalitetsgrupp och stödresurser både centralt och per förvaltning</p> <p>Gemensamma resultatanalyser i kvalitetsnätverket och utbildningar till verksamheterna i analys</p> <p>Kundresor genomförda av kommunens kvalitetsgrupp</p> <p>Tjänstedesign</p> <p>Visionen, främst innovativa. Påverkar kulturen vad gäller att våga testa. Med i lönekriterierna!</p> <p>Stor förmåga att snappa upp och införa goda exempel från andra organisationer</p> <p>Nära samarbete med universitet</p>	<p>Ge tid för att implementera och utvärdera Kvalitetshandboken</p> <p>Komplettera handboken med delar om innovation och digitalisering – som metodik för att främja nya arbetssätt (till skillnad från ”ständiga förbättringar”)</p> <p>Överväg att bjuda in bolagen i kvalitetsnätverket i syfte att uppå ytterligare koncernfokus och att lära av varandra, inte minst lära av energibolagets satsning på innovation</p> <p>Lyft fram medarbetare/verksamheter som gjort något innovativt i kommunikationen</p> <p>Kanske instifta ett innovationspris som även inkluderar bolagen?</p> <p>Utveckla det interna lärande inom organisationen</p>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö</li><li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li></ul>	64

### 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.

### Strategier för ett hållbart arbetsliv

Karlskoga kommun har flera policys och strategier inom arbetslivsområdet, men inget samlat personalpolitiskt program. Kommunen har en relativt ny kompetensförsörjningsplan, med avgränsningen att andra personalstrategiska

områden som arbetsmiljö, lönebildning och ledarförsörjning beskrivs i separata styrdokument (exempelvis arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinje för systematiskt arbetsmiljöarbete).

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Den nya strategin för kompetensförsörjning som nämns ovan antogs av kommunfullmäktige för två år sedan. Strategin syftar till att tydliggöra styrning och viljeinriktning av kompetens för att uppnå verksamhetsmålen. Kommunen tar fram kompetensförsörjningsplaner återkommande på förvaltningsnivå genom arbete i fyra steg; kartlägga/analysera, identifiera/prioritera/planera, genomföra och utvärdera. Analysen aggregeras och utgör underlag för kommunövergripande prioriteringar. Aktuella prioriteringar är marknadsföring, ledarutveckling, introduktion och förmåner.

Kommunen arbetar löpande aktivt med ARUBA – attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Satsningar görs på marknadsföring av kommunen och jobben, paketering av förmåner, karriärvägar, kompetensutveckling, bra chefer och arbetsmiljö, löner och bra avslut för att få ambassadörer. Med hjälp av kompetensförsörjningsplanerna sätter kommunen in riktade rekryteringskampanjer där det behövs som mest. Exempel på riktade kampanjer med godtagbara resultat är förskollärare respektive sjuksköterskor. Kommunens skolförvaltning och vuxenutbildning har en tät samverkan med näringslivet för att säkerställa god kompetensförsörjning. Flera olika verksamheter tar emot praktikanter från universitet. Ytterligare en strategi är att man ser över vilken yrkeskategori som gör vilka arbetsuppgifter inom vissa verksamheter. Heltid som norm är väl inarbetat i kommunen sen en tid tillbaka.

Vid rekryteringar arbetar kommunen efter en gemensam rekryteringsprocess. HR-funktionen ger stöd och deltar vid rekryteringar av specialistfunktioner och chefer. Det finns också bra stöd samlat på intranätet. Kommunen arbetar särskilt aktivt med introduktion av nya medarbetare för att lägga grunden för aktivt medarbetarskap och självledarskap. Digitala utbildningar i flera steg finns för både nya medarbetare och nya chefer. De består av pre-boarding innan första arbetsdagen, on-boarding när du är ny samt digital introduktion kring aktivt medarbetarskap/ledarskap. Enhetscheferna som intervjuades uttrycker att de tycker att både rekryteringsprocessen och introduktionsprocessen fungerar bra och att det får ett bra stöd. Det digitala introduktionsprogrammet anser vi utvärderar vara ett mycket gott exempel.

Vad gäller kompetensutveckling är de kommuncentrala funktioner vi intervjuar noga med att betona att det handlar om mer än att gå på utbildning. Nätverk, mentorskap, interna kurser och digitala utbildningar är exempel på vad som kan erbjudas. Det är cheferna som bestämmer om vilka insatser medarbetarna ska erbjudas men ofta har medarbetarna stor påverkan. Kommunen beräknar cirka 10.000 konor per person till kompetensutveckling. Den bilden delas dock inte av alla de intervjuade och vissa uppfattar att det finns mycket knappa resurser avsatta. Inom socialförvaltningens verksamheter har det funnits stimulansmedel att söka vilket har varit positivt. Bland annat har man utbildat vårdbiträden till undersköterskor finansierat genom statsbidrag. Heltid som norm har också möjliggjort frigörande av tid för kompetensutveckling.

Vad gäller förmåner har inte Karlskoga kommun så starka konkurrensfördelar. Friskvårdsbidraget är 800 kr och tidigare arbete med att ta fram en förmånportal ligger nere just nu. Däremot är ett beslut om 100 procent i föräldraledighetsersättning oavsett lön nära förestående. Syftet är att locka de många medarbetare som pendlar in till kommunen att flytta till Karlskoga och även att utöka uttaget av föräldraledighet hos männen. Vad som är extra innovativt med denna satsning är att kommunen arbetar på att få med sig Karlskogas industriföretag på samma satsning.

## **Arbetsmiljö**

Karlskoga kommun arbetar så som med alla andra kommuner med systematiskt arbetsmiljöarbete. Kommunens arbetsmiljömål definieras i arbetsmiljöpolicyn:

*Arbetsmiljön i Karlskoga kommun ska vara god och hälsofrämjande och på så sätt bidra till att Karlskoga kommun är en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera och behålla de kompetenser som krävs.*

För det systematiska arbetsmiljöarbetet finns riktlinjer och ett årshjul som beskriver vad som ska göras och när, till exempel utvecklings/uppföljningssamtal, APT, skydds rond, statistik, medarbetarundersökning med mera. Respektive chef ansvarar för arbetsmiljöarbetet inom sitt område. Grundläggande digital arbetsmiljöutbildning erbjuds chefer och skyddsombud och man kan gå fördjupningsutbildningar vid behov. Systemstöd finns för arbetsskada/tillbudsrapportering samt rehabiliteringsarbetet. HR-funktionen och företagshälsovård finns som stödfunktioner.

Förvaltningsspecifika arbetsmiljömål och aktiviteter formuleras årligen i en arbetsmiljöplan utifrån bland annat uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. På kommunövergripande redovisas det systematiska arbetsmiljöarbetet upp i kommunstyrelsens arbetsutskott och i central samverkansgrupp. Övergripande behov identifieras i dialog.

Exempel på utmaningar som identifierats och åtgärdats inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet är rehabilitering och tystnadskultur. Vad gäller upplevelsen av tystnadskultur har det genomförts en kartläggning som ska mynna ut i en handlingsplan. För att stärka rehabiliteringsarbetet har kommunen tagit fram ett stödmaterial och systemstöd för chefer. Samtliga chefer följer sjukfrånvaron genom systemstödet för lednings- och uppföljning. HR-funktionen har även arbetat med att systematisera uppföljning och förebyggande av korttidsfrånvaro. Systemstödet signalerar till ansvarig chefer vid upprepad korttidsfrånvaro vilket har lett till minskad sjukfrånvaro.

Kommunen har startat ett projekt där med fokus på frisknärvaro. Kampanjen friskare arbetsplatser med prova-på-aktiviteter erbjuds ett par gånger under året.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Karlskoga kommun arbetar i likhet med alla andra kommuner med aktiva åtgärder för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. Ett axplock av aktiviteter är :

- Arbetsförhållanden – statistik är könsuppdelad i den mån det är möjligt
- Löner och anställningsvillkor – årlig lönekartläggning, könsuppdelad statistik per delår och helår
- Rekrytering och befordran – annonsering av alla lediga tjänster längre än 6 månader, jobblinjen, heltid som norm
- Arbete och föräldraskap - årligt utvecklingssamtal
- Trakasserier och sexuella trakasserier – tydliga riktlinjer och rutiner för anmälan och hantering.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplaner</p> <p>Rekryteringskampanjer för yrkesgrupper där behov av kompetens är störst</p> <p>Samverkan med näringsliv och universitet för kompetensförsörjning</p> <p>Heltid som norm är väl inarbetat</p> <p>Gemensam rekryteringsprocess och hög grad av stöd från HR</p> <p>Mycket bra introduktionsprocess med pre-boarding och on-boarding</p> <p>Beslut på väg om 100 procent ersättning vid föräldraledighet</p> <p>Satsning på frisknärvaro</p> <p>Regelbundna lönekartläggningar</p>	<p>Fortsätt att utveckla den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen, bland annat genom årliga analyser</p> <p>Tydliggör möjligheterna för kompetensutveckling, resurser för det och vad som erbjuds</p> <p>Höj friskvårdsbidraget</p> <p>Inför en förmånsportal</p> <p>Fortsätt prioritera arbetet för att bryta ev tystnadskultur</p>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li> <li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li> </ul>	<b>69</b>

### 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 personlig egenskap 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**

Karlskoga har tidigare haft flera policydokument inom området som nu ersatts av en ledarplattform och medarbetarskapsplattform. Genom arbetet har kommunen tagit ett samlat grepp kring sin roll som arbetsgivare. Tidigare upplevdes respektive förvaltning som olika arbetsarbetsgivare. I plattformarna är det uppdrag du som anställd i Karlskoga har i fokus, det ska finnas en röd tråd mellan visionen, målen och innehållet i plattformarna.

Kommunens ledarskapsplattform tydliggör kommunens förväntningar på chefer, nästan som ett chefskontrakt. Chefs- och ledarskap följs upp årligen via mätning av hållbart medarbetarengagemang (HME). Resultatet diskuteras på APT och följs upp på individnivå på utvecklingssamtal. Medarbetarplattformen tydliggör vilka förväntningar kommunen som arbetsgivare har på respektive medarbetare. Arbetet följs upp på individnivå genom utvecklingssamtal, som även de har ledar- och medarbetarplattformarna som bas.

### **Chefers uppdrag och förutsättningar**

Genom den nya ledarskapsplattformen bedömer de intervjuade på olika nivåer att chefernas uppdrag kommer att förtydligas. En styrka är att plattformen hänger ihop med visionen och målen och att innehållet i plattformen i sin tur återspeglas i utvecklingssamtalsmallen och i lönekriterierna. Än så länge menar HR-funktionen att de inte kan se konkreta resultat av plattformen då den är

relativt ny men nu under hösten fram till februari genomför alla chefer utvecklingssamtal enligt den nya modellen.

Kommunen har arbetat med frågan om antal underställda medarbetare. Socialförvaltningen har minskat antalet underställda med det är oklart om det har gett resultat. Förvaltningen vet med sig att cheferna upplever att de inte har bra förutsättningar. Förvaltningsledningen har därför genomfört djupintervjuer under senaste året och tar nu fram en handlingsplan samt renodlar uppdragsbeskrivning och roller. Tidigare folkhälsoförvaltningen har en systematik där cheferna på en årlig verksamhetsuppföljningsdag med nämnden får beskriva sina förutsättningar att klara uppdraget, bland annat som underlag inför budgetarbetet.

Alla stödfunktioner, utom kvalitetsfunktionerna, är centraliserade till kommunstyrelsens förvaltning. Ledningskontoret mäter regelbundet hur nöjda förvaltningarna är med stödet och menar att det ligger generellt väldigt högt. Utvärderarna har samma bild. 2019 centraliserades även kommunikationsresurserna och det har däremot skapat ett visst missnöje på förvaltningarna som anser sig ha tappat en stödresurs. Man uttrycker att den centrala kommunikationsfunktionen inte stöttar förvaltningarna med deras kommunikationsbehov så som broschyrer, affischer, blanketter, marknadsföring av evenemang med mera. Förvaltningscheferna eftersöker också stöd med målgruppsinriktade förvaltningsspecifika kommunikationsplaner som uppdateras årligen.

Vad gäller administrativa resurser på förvaltningarna uttrycker de intervjuade att de är knappa. Skolan har stärkt upp med mer stöd till rektorerna vad gäller analyser. I likhet med andra kommuner behöver cheferna arbeta i en rad olika systemstöd vilket kan vara administrativt betungande. Men de intervjuade verkar ganska nöjda med exempelvis Hypergene (styrning och uppföljning, personal), systemstöd för rehabilitering och systematiskt arbetsmiljöarbete. 2019-2020 genomfördes en internkontrollgranskning med processkartläggning av tid för administrativa flöden.

### **Intern kommunikation**

Intranätet är kanalen för att nå alla medarbetare. Här publiceras små filmer om individer och verksamheter i kommunen för att skapa stolthet hos anställda. Anteckningar från ledningsgruppen ligger på intranätet och går också att prenumerera på. Nyheter kan styras till olika förvaltningar. Innehållet är även

styrt utifrån vilken typ av anställning man har. Utvärderarna uppfattar att intranätet fungerar bra och är särskilt imponerade vad gäller det samlade stödmaterialet för cheferna. Förvaltningarna uttrycker dock en viss frustration över att de själva inte får lägga ut information på intranätet.

Vad gäller kommunikation som sprids genom linjeorganisationen anser utvärderarna att informationsflödet mellan olika organisationsled inte verkar vara helt systematiserat, exempel genom standardiserade dagordningar. Det är viktigt att information löper från ledningsgrupper hela vägen ner i organisationen samt upp vid behov. Här är cheferna själva ansvariga kommunikatörer men kan behöva stöd i vad, hur och när. Extra viktigt är information om mål, resultat, utveckling, förändring.

### **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Med stöd i ledarplattformen genomför kommunen olika aktiviteter för att utveckla chefernas ledarskap. Exempel är ledardagar, chefsnätverk, mentorskap samt vissa obligatoriska utbildningar för samtliga chefer (2021 var temat förändringsledning). Chefsnätverken över förvaltningsgränserna framstår genom intervjuerna som ett uppskattat verktyg som främjar förståelse för helheten och arbete mot gemensamma mål. Nätverken består av 6-7 chefer per grupp och träffas fyra gånger per år. Det är valfritt att vara med i nätverk, man kan också välja att få en mentor. Kommunen bör överväga hur man än mer kan använda den här strukturen som byggts upp och tycks fungera.

För att utveckla medarbetarskapet är exempel på aktiviteter arbetsgivarlöfte som bland annat används i marknadsföring/rekrytering, pre- och onboarding-utbildningar samt digitala verktyg för individ- och grupputveckling inom aktivt medarbetarskap och självledarskap. Det handlar om korta filmer som lyfter frågor för arbetsgrupper att diskutera tillsammans på APT. Cheferna vi träffar tycker att den digital utbildningen kring aktivt medarbetarskap har varit riktigt bra. Den skapar engagemang och bidrar till att svetsa samman ett arbetslag. Cheferna har märkt att medarbetare ställer upp lite mer efter genomförd utbildning.

Vi rekommenderar Karlskoga att överväga att starta någon form av program för möjliga blivande chefer, dels för att lyfta fram medarbetare med ledaregenskaper, dels för att säkra tillgången på chefer framåt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ledarslattform och medarbetarplattform som bygger på visionen och målen och som återspeglas i utvecklingssamtalsmallen och lönekriterierna</p> <p>Tydliga förväntningar på cheferna genom ledarplattformen</p> <p>Utbildning av alla chefer i förändringsledning</p> <p>Ledardagar, chefsnätverk över förvaltningsgränserna</p> <p>Bra stöd på intranätet</p> <p>Viss analys om rimligt antal underställda</p> <p>Bra digitala utbildningsmoduler om medarbetarskap</p> <p>Årliga HME-mätningar</p>	<p>Tydliggör vad chefer kan få för stöd av centrala kommunikationsresurser</p> <p>Fortsätt se över och minska den administrativa bördan för chefer</p> <p>Överväg tätare ”puls-mätningar” istället för årliga medarbetarenkäter</p> <p>Systematisera vilken information som ska spridas genom linjeorganisationen och hur</p> <p>Utveckla de förvaltningsövergripande chefnätverken ytterligare</p> <p>Överväg att starta någon form av ”blivande-ledare-program”</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	15	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	24	30
1.4 Transparens kring resultat	5	10
1.5 Förutsättningar för politiken	22	30
	<b>74</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	10	15
2.2 Social hållbarhet	21	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	17	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	20	25
	<b>68</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	8	10
3.2 Politisk styrning	23	30
3.3 Uppföljning och analys	18	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5 Koncernstyrning	10	15
	<b>74</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	9	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	10	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	13	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	15	20
4.5 Samverkan för effektivitet	15	20
	<b>62</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	12	20
5.2 Fokus på service och bemötande	11	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	14	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	10	20
5.5 Brukarinflytande	13	20
	<b>60</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	14	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	19	30
6.4 Lära av goda exempel	17	30
	<b>65</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	10	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	24	40
7.3 Arbetsmiljö	18	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	12	20
	<b>64</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	16	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	19	30
8.3 Intern kommunikation	12	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	22	30
	<b>69</b>	<b>100</b>