

Kommunkompassen

Analys

av Gällivare kommun

2003-02-05--07

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Gällivare kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Kommunkompassen: Detaljerad genomgång av Gällivare kommuns "praxis" i förhållande till kriteriesystemet

Utvärderingslag:

Gunnar Gidenstam

Bengt-Olof Knutsson

Lars Strid

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunernes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda

förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Gällivare kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Gällivare kommun ligger i Lappland och är till ytan en av Sveriges största kommuner. Här bor knappt 20.000 invånare. Den dominerande näringen sedan sekelskiftet är gruvdriften som drivs av LKAB. Järnmalmen transporteras både till SSAB i Luleå och Narvik i Norge. LKAB är idag ett högteknologiskt företag med breda internationella förgreningar. I Gällivare finns även en högklassig vintersportanläggning, Dundret, som erbjuder Sveriges längsta skidsäsong. En stor del av turisterna kommer från Japan! Gällivare kan även erbjuda en storslagen natur med flera nationalparker och ett av Sveriges bästa sportfiskevatten.

Gällivare kommun har sedan flera år tillbaka ett stort problem med utflyttning från kommun. Sedan 1976 har kommunen minskat sin befolkningsmängd med 22%. Malmberget som tidigare var den största orten hade tidigare 12.000 invånare har idag 4.000 invånare. Detta skapar givetvis stora problem för kommunen med exempelvis ett vikande skatteunderlag. Det är främst den yngre, produktiva, befolkningen som flyttar vilket i sin tur medför att kommunens andel av äldre ökar i stor utsträckning.

Kommunen har under flera år svårt att få ihop ekonomin och man har levt med en ekonomi som ej varit balans. Stora ansträngningar har dock gjorts under de senaste åren för att få en balans och man lyckades med detta förra året. För att få en balans i ekonomin har under de senaste åren ett stort antal kommunalt ägda hus och lägenheter behövts rivas. Flera är troligen att vänta i framtiden med en fortsatt utflyttning.

Gällivare har sedan en kort tid tillbaka gjort stora förändringar i den kommunala organisationen. Idag bygger organisationen på en traditionellt inriktning med tre nämnder och förvaltningar. Som en övergripande stödorganisation finns ett kommunledningskontor. Kommunen har nyligen även gjort stora förändringar i den politiska ledningen. Ett nytt kommunalråd har tillsammans med mycket stort antal nya ledamöter i KS har tillsatts.

Utvärderingsteamet besökte Gällivare kommun den 5-7 februari 2003. Teamet hade före besöket gått igenom ett antal dokument och rapporter som underlag för sina värderingar av kommunens förvaltningspraxis. Vid besöket studerades ytterligare skriftlig material. Som komplement till det skriftliga materialet intervjuades 25 chefer och tjänstemän på olika nivåer, en från den politiska ledningen samt tre representanter från de fackliga organisationerna.

Den totala poängsumman för Gällivare blir 318,5 av totalt 800 möjliga på de åtta områdena. Kommunen får sina högsta poäng på område 8 "Kommunen som samhällsbyggare" och når också bra nivå på område 3 "Tydlighet i sam-

spelet mellan politiker och tjänstemän” och område 4 ”Ledning, decentralisering och delegering”. Kommunens största utvecklingspotential ligger inom område 2 ”Tillgänglighet och medborgar/brukarorientering”, och område 5 ”Kontroll och rapportering” samt område 7 ”Verksamhetsutveckling”.

Utvärderingsteamets intryck under vistelsen i Gällivare är att kommunledningen befinner sig i en slags ”nystart” med nya politiker och en ny organisation. Intresset för utveckla och förbättra kommunen upplevdes som starkt från flera intervjuade. Detta förenat med en god stämning bland de anställda och ett förtroendefullt samarbete mellan politiker och tjänstemän gör att vi bedömer att kommunen har stora möjligheter att utveckla ett givande och framgångsrikt utvecklingsarbete.

Tabell 1 Gällivare kommun 2003 i förhållande till Kommunkompassens kriterier

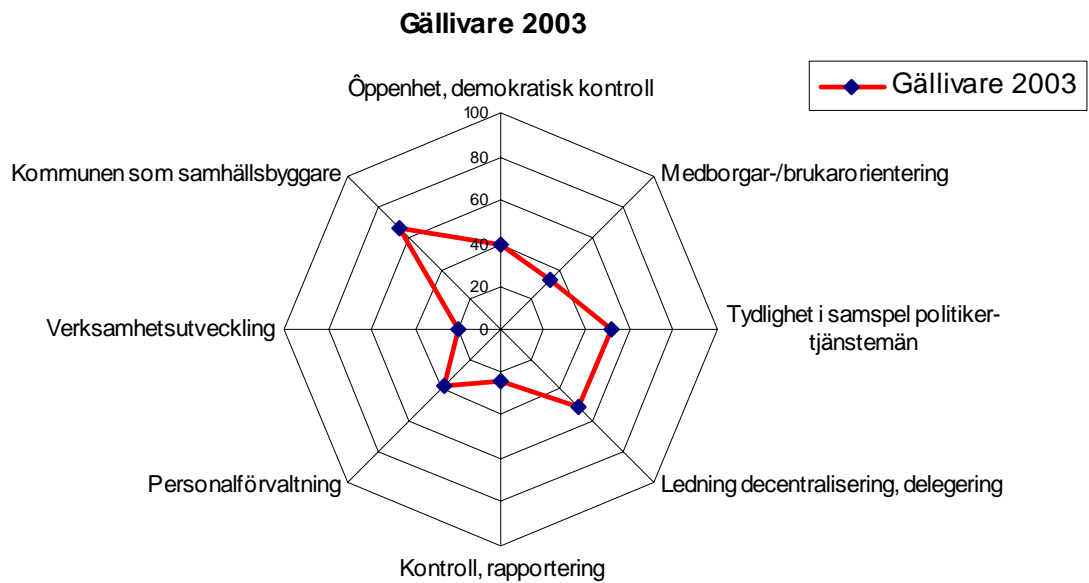
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	39
Tillgänglighet/medborgar-och brukarorientering	31
Tydighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	51,5
Ledning, decentralisering och delegering	50,5
Kontroll och rapportering	24
Personalpolitik	36,5
Verksamhetsutveckling	20
Kommun som samhällsbyggare	66
TOTALT	318,5

Varje kriterie kan ge maximalt 100 poäng. Totalt kan maximalt 800 poäng ges.

Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential

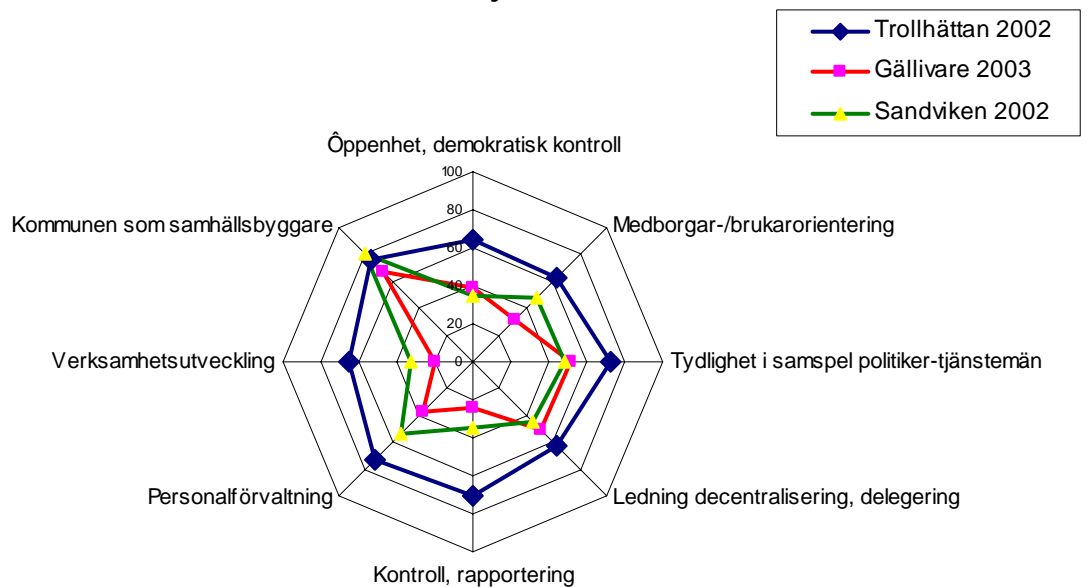
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten nedanför. Vi kommer att gå mer i detalj på varje område i den vidare presentationen.

I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Gällivare kommuns profil som den framstår utifrån vår poängberäkning.



En liknande utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i Trollhättan och Sandviken. Trollhättan är den kommun som i Sverige hittills uppnått flest poäng. Sandviken är en kommun som till sin karaktär påminner om Gällivare. Det finns en dominerande högteknologisk industri i kommunerna samtidigt som man har problem med utflyttning. En jämförelse med dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Tre kommuner i jämförelse



3 Värderingar i förhållande till områdena 1-8

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Gällivare kommuns information till medborgarna går genom flera kanaler. Kommunen ger veckovis ut ett lokalt annonsblad som mestadels innehåller reklam till hushållen men som även återger kommunal information. Till detta ger även kommunen ett eget "Gällivarebladet" och en informations- och intressenttidning ihop med det lokala näringslivet, "Gällivaremagasinet". Informationen om den kommunala servicen och de tjänster som tillhandhålls medborgaren är idag relativt knapphändig i dessa media. Vår bedömning är att kommunen har en utmärkt resurs via dessa media att utveckla informationen och därmed dialogen med medborgarna om kommunens service, kvalitet, resultat etc. i syftet att göra medborgarna mer delaktiga.

På kommunens webbsidor finns även denna potential. Idag finns protokoll att tillgå från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna. Det finns dock inga föredragningslistor, sammanträdestider (undantag utbildningsnämnden) eller populariserade versioner av handlingar att tillgå. Det finns även på dessa webbsidor en "Dialogdebatt" där medborgare kan kommentera aktuella frågor. För tillfället ligger denna nere i väntan på en ny, utökad, plattform som är planerad men har till dags dato ej blivit sjösatt. I den versionen kommer medborgarna även kunna nå politiker, tjänstemän m.m. Gällivare har en mycket hög andel av sina hushåll uppkopplade till Internet och det ger därmed kommunen en stor möjlighet att i framtiden utveckla detta media till ett kraftfullt verktyg i dialogen med medborgarna.

Kommunen kan visa några intressanta exempel för att engagera medborgarna. Landsbygdsrådet byutvecklingsarbete är ett sådant exempel. I dessa träffar diskuteras aktuella frågor som sedan tas med i kommunens beslutsprocess. En frågestund för medborgarna i kommunfullmäktige har prövats men deltagande och aktiviteten har inte varit stor. Informationen kring detta bedöms dock som bristfälligt. Ett annat exempel är kommunens arbete med att starta ett Ungdomsfullmäktige för att göra de ungas röst mer hörd i den kommunala debatten. Detta fullmäktige har full motionsrätt till det ordinarie fullmäktige. Försöket har slagit väl ut och kommer att permanentas i framtiden.

Det som inom detta huvudområde håller nere poängen för Gällivare, är hur kommunen informerar medborgarna om vilka kvalitativa resultat som uppnås inom de olika kommunala tjänsterna. Få exempel på resultatmått återges i årsredovisningen. Resultaten från de olika brukarundersökningar som genomförts har inte visats för medborgarna och få resultat har jämförts med andra kommuner. Här finns enligt vår mening en stor förbättringspotential i kommunen. Den ekonomiska redovisningen skulle kunna ges ett större värde om verksamhetsmål och uppföljning kan tillföras. Detta ger informationen till

medborgarna ett större värde och en möjlighet att i större utsträckning kunna engagera sig i den kommunal debatten.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har vidtagits för att säkra översiktligheten för invånarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgarna organiserad?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att hantera allmänheten?

Gällivare kommuns arbete med att öka tillgängligheten och medborgarorientering har tagit lite olika vägar. Socialtjänsten har sedan ett par år tillbaka infört ett system för hantering av klagomål och synpunkter. Detta system är fortfarande i bruk, men behöver enligt de intervjuade få en ny "injektion". För andra kommunala tjänster finns ingen motsvarande funktion och ej heller någon övergripande sådan för hela kommunen. Ett par intressanta kommunala exempel som arbetat med dessa frågor är Trollhättan, Bromölla och Stafanstorp.

Några medborgarundersökningar har inte genomförts men väl brukarundersökningar inom skola och socialtjänst. Dessa sker dock mer sporadiskt och inte enligt en systematik. Resultaten för dessa har inte omsatts i några konkreta förbättringsarbeten.

Inom detta område får kommunen sina högsta poäng vad gäller brukarnas egen möjlighet att påverka serviceutbudet. Det finns en frihet att välja exempelvis skola, äldreboende och förskola. Det finns även en möjlighet att välja servicevolym inom exempelvis förskolan. Alternativa driftsformer förekommer även inom förskola, skola och personlig assistans. Informationen till medborgarna om dessa möjligheter är dock bristfällig. En enkel, lättillgänglig information för medborgarna saknas, som underlättar för att kunna göra aktiva val.

Inom detta huvudområde finns det för Gällivare kommun flera förbättringsområden. Ett område som är betydelsefullt för medborgarna är att kunna överblicka och kunna ta del av det serviceutbud som kommunen. Här handlar det om att erbjuda konkret information som tydliggör tjänstens innehåll och kvalitet så att medborgarna ska ha rimliga förväntningar på kommunen. Detta ska även ses som en möjlighet för kommunen att vara proaktiv och visa upp den kvalitativt goda verksamhet man har. Något som inte medborgarna alltid kan se. Ett intressant exempel på detta är Rättviks kommun som tillsammans med medborgare, politiker och tjänstemän tog fram tjänstegarantier eller kvalitetsdeklarationer för i stort sett alla kommunala tjänster. Ett ge-

nomgripande arbete som kom att uttrycka både kvalitativa mål och rimliga förväntningar som kommunen sedan följer upp i sin årsredovisning.

Informationen till medborgarna om tjänsternas innehåll hänger ihop med kommunens övergripande arbete med att formulera en brukarorienterad förvaltningsfilosofi. Det finns idag beskrivningar i den nya personalpolicyn som skulle kunna vara en början till en sådan. Viktigt är dock att se att en ev. policy måste kopplas ihop och genomsyra det praktiska arbetet med kommunens tjänsteutbud.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?
- 3.3 Hur rapporteras det från administrativ till politisk nivå?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler?

Detta är ett av de områden där Gällivare samlade flest poäng. Rapportering från tjänstemännens sida till den centrala politiska ledningen är väl utvecklad vad gäller konventionella ekonomisk mått. Dessa görs månadsvis och kommenteras av tjänstemän. Dessa rapporter innehåller inga kvalitativa mått eller värderingar utifrån de ev. kvalitativa mål som kommunen har satt upp. Detsamma gäller den övergripande verksamhetsplanen. Exempel på kvalitativa mått finns på verksamhetsnivå. Inom skolan finns nyckeltal kopplade till mål och som dessutom sammanställs och redovisas i kommunens kvalitetsredovisning till Skolverket. Balansen mellan resurser/budget och verksamhetsplanen är givetvis en central fråga. Kommunens budget var i balans år 2002. Bakom detta ligger ett hårt arbete. Om detta även ska kunna uppnås i framtiden är det troligen viktigt att det finns en än tydligare koppling mellan verksamhetsmål (kvalitativa mål) och de resurser som krävs för att förverkliga dessa.

Här visar Gällivare att man har en grundstruktur för styrning och uppföljning med avseende på ekonomi samtidigt som andra dimensioner som volym och kvalitet är dimensioner som skulle kunna fogas in i denna struktur. Dessa dimensioner skulle kunna öka politikernas möjligheter att kunna göra bredare bedömningar och därmed utveckla den kommunala styrningen. Det kan därför vara ett framtida förbättringsområde för kommunen. Ett par intressanta exempel i detta sammanhang är kommunerna Lomma, Markaryd och Larvik (Norge). Dessa kommuner försöker medvetet att få en tydlig koppling mellan verksamheternas kostnader och dess kvalitet.

Det är även uppenbart att det finns ett förtroendefullt förhållande mellan den politiska ledningen, som är till stora delar ny, och tjänstemannaorganisationen. Detta tar sig uttryck på flera olika sätt. Det finns en stor tydlighet i delegationsordningen där förvaltningens uppgifter och ansvarsområden är an-

givna. Erfarenheten är även att politiker inte tar egna initiativ utan att informera och konsultera berörda chefer. Ordföranden i nämnder och förvaltningschefer träffas regelbundet för informella möten och meningsutbyten. Inom skola och socialtjänst har politikerna i de olika nämnderna en "fadderverksamhet" med de olika verksamheterna vilket resulterar i att politikerna regelbundet besöker verksamheterna. KS har inte detta arbetssätt vilket resulterat att dessa politiker i mindre utsträckning varit ute och besökt verksamheterna.

Ett stort antal nya politiker har tillkommit efter valet och dessa erbjuds en lokalt arrangerad utbildning som innehåller både seminarier och föreläsningar med extern medverkan.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att finna egna intäktskällor?
- 4.4 Hur beskrivs administrativa chefsroller?
- 4.5 Hur utövas den centrala administrativa ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Gällivare har flera intressanta tvärsektoriella program på prioriterade områden för att uppnå en bättre och mer effektiv service. Det finns ett Hälsoråd, Rehabprogram mellan kommun och primärvård, ett samverkansprojekt mellan Socialtjänst och skola för att sätta in tidiga insatser samt en ungdomsmottagning. Uppföljningsrutinerna för dessa projekt brister dock och det är svårt att se resultat och vinster med respektive projekt. En projektredovisning väntas dock inom skola och socialtjänst.

Decentralisering är en viktig beståndsdel för att utveckla verksamheter och där visar Gällivare att det finns möjligheter för respektive enhet att omfördela resurser inom budgetramarna. Detta gäller endast inom innevarande år och ett ev. överskott kan ej tas med till året efter. Ej heller behöver ett underskott tas med. Personalrekrytering kan ske på enhetsnivå med anställning upp till sex månader. Anställningstid avgörs därefter på förvaltningsnivå.

Det lokala initiativet att hitta alternativa inkomstkällor visar goda resultat. Det finns flera exempel där skola och socialtjänst har startat och drivit olika EU-projekt. Hittills har varje projekt varit relativt litet i omfattning. KomVux säljer även utbildning tillsammans med externa företag. I anslutning till detta finns det flera intressanta exempel där kommuns verksamheter samarbetar med externa företag och verksamheter. Man har en gruvingenjörsutbildning

tillsammans med Luleå Tekniska högskola och LKAB, museum och utställningar anordnas tillsammans med LKAB och IT-utveckling sker mellan kommuns sociala verksamhet, landstinget och IT-företag.

När det gäller den centrala ledningen och de olika verksamheterna finns det regelbundna träffar mellan förvaltningsledning och enhetschefer. Där fokuseras på vad som är aktuellt och det sker ett informationsutbyte. Den centrala ledningen anses i intervjuerna i alltför liten utsträckning besöka de olika verksamheterna. Något mer på förvaltningsnivå organiserad studieprogram, eller studiebesök av andra kommuner, för förvaltningens chefer förekommer i mycket liten omfattning. Sådana initiativ tas utifrån personligt intresse.

Ett exempel på att utveckla stödfunktioner för att lösa uppkomna problem inom förvaltningen är socialtjänstens utbildning kring "det svåra samtalet". Inom skolan har det utsatts interna grupper som stöd för att arbeta med uppkomna problem.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt/program?
- 5.3 Strategier för att redovisa kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Rapporteringssystemets detaljeringsgrad och innehåll har en avgörande betydelse för styrningen av kommunen. Enheternas förbrukning av resurser måste få ett tydlig samband till de prestationer och resultat man genomfört. Idag sker enbart en ekonomisk rapportering i Gällivare. Rapporteringen är dock månatlig men det finns inga möjligheter att följa förbrukningen via någon slags on-line rapportering. Samma situation råder även för de tvärsektoriella projekten. Här finns enligt vår mening ett viktigt förbättringsområde. Vägarna dit kan vara många men de inkluderar för det mesta mått på volym och prestation tillsammans med mätbara mål som har ett kvalitativt värde för de som får tjänsterna.

Budgetering kan göras på flera olika sätt. En vanlig strävan är att utveckla en kostnadsbudgetering, dvs. att budgeten baseras på information om kostnaderna för produktion av tjänsten. Detta till skillnad från den modell som bygger på de kostnader som uppkom föregående år. Idag arbetar Gällivare främst utifrån den sistnämnda modellen. Det förekommer dock en diskussion om att mera övergå till en nollbasbudgetering i framtiden.

I Gällivare finns det idag ingen bestämd controllerfunktion, dvs. en funktion som förutom den ekonomiska uppföljningen även gör en verksamhetsuppföljning. Delar av den funktionen är idag knuten till ekonomifunktionen. Vid avvikelser från ekonomiska ramar krävs verksamheterna på åtgärder, men avvikelser från verksamhetsmål får enligt intervjuerna inte några större konsekvenser för berörda enheter.

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Bedrivs chefs-/kompetensutveckling i samverkan med privata sektorn?
- 6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?

Medarbetarsamtal förekommer i olika omfattning och grad i Gällivare. En del förvaltningar har regelbundet medarbetarsamtal medan andra i varierande omfattning. Enheter som har ett stort antal anställda har svårt att genomföra medarbetarsamtal varje år. Det förekommer att samtalen genomförs med olika metodik och inriktning vilket facken påpekar är olyckligt. Det är därmed svårt att se att samtalen resulterat i resultatförväntningar som är kopplade till bestämda planer och mål för den enskilda individen. Än mindre att de följs upp.

Kommunen har haft arbetsmiljöundersökningar men dessa har inte genomförts regelbundet utan endast vid enstaka tillfällen. Undersökningarna har omfattat några verksamheter och har inte varit heltäckande för kommunen. Undersökningar har tyvärr inte varit jämförbara eftersom olika modeller och frågor användes. Detta har i sin tur lett till att återkopplingarna till verksamheterna och till olika förbättringsåtgärder inte fungerat speciellt bra. En kommun som kan vara intressant att titta på i detta sammanhang är Trollhättan. De har sedan flera år tillbaka en systematik och ett helhetstänkande i sina arbetsmiljöundersökningar.

För att få en organisation som kan möta de framtida behoven och utmaningarna är det väsentligt med olika former av personalutvecklingsåtgärder. I Gällivare har ingen övergripande kartläggning gjorts för kommunen. Delar av en sådan kartläggning finns däremot i de olika förvaltningarna. Ofta styrs de olika utbildningsinsatserna i kommunen utifrån enskilda initiativ och behov. Det finns även delar av ett chefsutvecklingsprogram på de olika förvaltningarna som skulle kunna vara en grund för ett enhetligt och övergripande chefsprogram. Intressant i detta sammanhang är även att lyfta de gemensamma seminarier som hållits för kommunens och den privata sektorns chefer samt det gemensamma utbildningsprogram som finns för chefer inom förvaltning och LKAB. Det finns här enligt vår uppfattning ett förbättringsområde. En fortsatt satsning på ledarskap har enligt tidigare erfarenheter varit en viktig och kanske avgörande faktor för att få en fungerande organisation som till fullo tar tillvara på personalens resurser.

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Hur spridd är informations- och kommunikationsteknologin på arbetsplatserna?
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?

Gällivare kommun har tagit initiativ till en del åtgärder för att utveckla ett kvalitets- och utvecklingsarbete. Socialförvaltningen har sedan ett par år tillbaka tagit fram en policy och styrdokument för kvalitetsutvecklingen inom socialtjänsten. Denna policy har varit vägledande när socialförvaltningen har arbetat fram sitt system för att fånga in brukarnas synpunkter och klagomål. Inom skolan har man arbetat med att ta fram riktlinjer för hur kvalitetsredovisningarna skall genomföras på lokal nivå samt gjort en övergripande kvalitetsredovisning för hela skolområdet år 2001. Förutom dessa exempel på förvaltningsnivå har kommunen inte påbörjat något övergripande kvalitetsarbete.

Kommunala jämförelser är ett viktigt och kraftfullt verktyg för kommuns utvecklingsarbete. Genom jämförelser kan goda exempel inhämtas till inspiration för det egna utvecklingsarbetet. Inom förskola och skola jämför sig Gällivare regelbundet med andra kommuner inom länet. Jämförelserna görs utifrån Skolverkets nyckeltal och omfattar kostnader, kompetens och resurser. Resultatet av detta presenteras till förvaltningen men redovisas inte i årsrapporten. Några övriga jämförelser inom andra verksamheter sker inte på ett regelbundet sätt. Detta kan enligt vår mening vara ett viktigt kommunövergripande utvecklingsområde i framtiden. Dels att hitta ett antal jämförbara kommuner men även ta fram mått som förutom kostnader även täcker in volym och kvalitativa resultat. Intressanta exempel på jämförelser enligt ovan är de jämförande kvalitetsnätverken. Dessa finns idag på flera olika ställen i landet. Trollhättans kommuningår i ett sådant nätverk. Nätverken arbetar utifrån ett medborgarperspektiv och är inriktade på att jämförelser ska leda till förbättringar.

En annan viktig aspekt är att ta tillvara de anställdas kreativitet och erfarenheter. Gällivare kommun har en förslagskommitté som skall fånga upp detta. Fram till idag har det främst varit den tekniska verksamheten som aktivt har använt sig av denna. Till detta har även kopplats olika belöningar. De intervjuade framhåller att kunskapen om detta är låg och dåligt känd inom organisationen. Utöver detta finns inget system för erkännande av utmärkta insatser eller några forum för hur kompetens/erfarenheter kan föras vidare i organisationen.

För att få en effektiv service, ärende- och informationshantering kan ett gemensamt intranät vara till god hjälp. Flera enheter har tillgång till Internet, men det används inte i någon större del för att sprida information inom or-

ganisationen. Separata datasystem finns för olika stödfunktioner men dessa har ingen gemensam plattform som gör det möjligt för ledning att följa upp exempelvis ärendehantering, serviceproduktion, ekonomi etc.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

Inom detta område har Gällivare fått sina klart högsta poäng. Gällivare upplever vi som en mycket aktiv kommun vad gäller föreningsliv, som partner till näringslivet samt ett stort internationellt utbyte.

I Gällivare finns ett rikt föreningsliv som kommuner stöder på olika sätt. Ansvaret för kontakterna ligger främst på Teknik och Serviceförvaltningen som regelbundet har träffar med ortens föreningar. I detta stöd går kommunen aktivt ut och ger uppdrag till frivilliga organisationer. Exempelvis stöder man aktivt föreningar att driva idrottslokaler, såsom exempelvis ett ridhus och en ishall. Kommunen ger även ekonomiska stöd till föreningars drift och utveckling. I budgeten finns medel avsatta för föreningar att söka stöd.

Kommunens samverkan och stöd till kulturlivet sker på olika sätt. I kommunen finns en gemensam mötesplats för kulturföreningar i organisationen "Kulturringen". Här finns en bred kontaktyta för kommunen att fånga in synpunkter, idéer och rekommendationer för den kulturella utvecklingen. I kommunen finns det fastlagt en övergripande kulturstrategi för den framtida utvecklingen och stödet. Ett kulturpris delas ut med jämna mellanrum men några kulturstipendier till enskilda personer delas inte ut. Gällivare kommun tar även initiativ till och medverkar till olika festivaler och temadagar. Polarvinterveckan och Kulturnatten anordnas årligen.

Gällivare kommun har ett nära och väl utvecklat samarbete med näringslivet. Kommunen har dels en Näringslivsstiftelse och dels är man delägare i ett med näringslivet gemensamt utvecklingsbolag, Expandum AB. Kommunen har tagit initiativ och medverkat till olika kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet i form av seminarier och distansutbildningar tillsammans med Luleå universitet. Gällivare kommun har även under de senaste åren gjort olika utredningar för att ev. avknoppa verksamheter. Ett intressant och lyckat exempel kring detta är att turistbyrån ligger idag som ett uppdrag hos den lokala taxirörelsen. Förutom det framgångsrika arbetet med Expandum deltar även kommunen i det regionala samarbetsorganet Norrlandscenter. För att främja det lokala näringslivet på den internationella och nationella marknaden deltar kommunen i Economical Development Center, Företagscentrum, Norr- och Västerbottens regionkontor samt dess EU-kontor (North Sweden). Kommunen arbetar på att dra till sig nya näringslivsverksamheter. För närvarande arbetar man för att upprätta ett medicinskt cent-

rum och man har redan etablerat ett Call Center. En portal för företagen i kommunen kommer sjösättas inom en snar framtid.

Gällivare kommuns kontakter med omvärlden är även väl utvecklat. Man deltar i olika samarbetsprojekt med kommuner i länder såsom Finland (Uleåborg), Holland, England och Frankrike. Man har även strävat att hitta nya vänorter genom att lokalt kartlägga näringslivets alla internationella kontakter. En omfattande undersökning som visar på ett omfattande kontaktnät. Kommunen deltar förutom i det nyss nämnda EU arbetet i ett internationellt nätverk kring bergteknik (Nessmis?) samt i North Sweden. När det gäller olika EU-projekt finns ett omfattande samarbete med andra länder. Den totala budgeten för pågående och planerade projekt är ca 70 Mrk.

KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor			
Gällivare kommun			
1 Offentlighet och demokratisk kontroll		5 Kontroll och rapportering	
1.1 Hur informeras medborgarna?	16	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	10
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	20	5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?	3
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	3	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	5
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	6
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering		6 Personalpolitik	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	0	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	7,5
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	7	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	6
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	13	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	4,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	4	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	10
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	6	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	2
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	1	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	6,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän		7 Verksamhetsutveckling	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	6	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	7
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	18	7.2 Strategisk serviceutveckling	3
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	13,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	3
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	14	7.4 Hur utbredd är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	4
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	3
4 Ledning, decentralisering och delegering		8 Kommunen som samhällsbyggare	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultat enheterna i sin resursdisponering?	9	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	18
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	10	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	13
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	18	8.3 Kommunen som partner för näringslivet	20
4.4 Hur klargörs den administrativa ledarrollen?	9	8.4 Kommunens internationella kontakter	15
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	4,5		

Varje huvudområde, kriterie, kan maximalt ge 100 poäng.

Kommunens resultat i jämförelse med tre andra svenska kommuner

Kriterium	Trollhättan	Sandviken	Lidköping	Gällivare
1	64	35	45	39
2	63	47,5	35	31
3	73	48	73	51,5
4	62	45	53,5	50,5
5	70	35	30	24
6	73	54	31,5	36,5
7	65	33	19	20
8	76	80	51	66
Totalt	546	377,5	338	318,5