

# **Kommunkompassen**

## **Analys**

### **av Kalix kommun**

**2003-05-21--23**

#### **Innehåll:**

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

Utvärderingslag

Gunnar Gidenstam

Lena Langlet

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes 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 Kalix kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

Utvärdering av Kalix genomfördes i maj 2003 och var Kalix första utvärdering enligt Kommunkompassen kriterier och en del i arbetet för att utse Sveriges Kvalitetskommun 2003. Utvärderingslaget har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och genomfört intervjuer med 36 personer i organisationen. Det som utmärker Kalix i maj 2003 är kommunens ambitiösa arbete utåt medborgare och näringsliv. Kommunen prövar flera för kommuner nya angreppssätt och arbetet i kommunen kännetecknas av att flera intressanta utvecklingsprojekt är på väg att införas.

Kalix kommun ligger vid Norrlandskusten med både Östersjön och Kalixälven som vattenspegel. Kommunen har under en lång tid varit bruksort men detta förändrades i början på 1990-talet då träproduktionen drogs ner. Kalix har haft en negativ befolkningsutveckling under ett antal år och har strategiskt arbetat för en ökad befolkningsutveckling. Detta görs genom att höja Kalix attraktionskraft både som boendeort och för företagsetablering. Under 2002 hade kommunen för första gången på lång tid en positiv inflyttning till kommunen. Idag har kommunen ca 17 800 invånare. Den största arbetsgivaren i kommunen är kommunen själv. Man har dock ett stort antal små entreprenörer, vilket kan vara en god grund för en fortsatt samhällsutveckling.

Under de senaste åren har Kalix arbetat med förändring och utveckling av kommunens verksamhet. Utvärderingslaget kan märka detta genom att bilden av Kalix tycks förknippas med utveckling och framåtanda. Detta har bland annat resulterat i sju utmärkelser kommunen fått för gott arbete inom olika områden.

Kommunstyrelsens engagemang och vilja till att öka medborgarnas inflytande genom t.ex. arbetet i "Demokrativerkstan" framkommer tydligt vid utvärderingen av kommunen och framstår som en viktig framgångsfaktor för Kalix. Ett annat intressant arbete som pågår, är kommunens samarbete med näringslivet och hur man till detta har knutit strategier för vuxenutbildning genom bildandet av Kalix UniverCity. Devisen "Kalix ska vara en attraktiv kommun att bo, leva och verka i både för människor och företag", som är ett av kommunens övergripande mål, tydliggörs genom att kommunen arbetar mycket aktivt med partnerskap och delaktighet.

Kommunen har kommit långt när det gäller delegering och decentralisering i organisationen. Det framkommer en tydlig rollfördelning mellan politisk ledning och tjänstemän.

Två förbättringsområden för kommunen har framträtt vid utvärderingen. Det ena är hur kommunen arbetar med kontroll och rapportering av mer än ekonomiska resultat och det andra är kommunens strategiska arbete för att kvalitetsutveckla verksamheten.

Utvärderingslagets uppfattning är att det finns ett intresse och engagemang i organisationen för det utvecklingsarbete som kommunen startat upp. Det gäller för ledningen att ta vara på denna positiva kraft.

På de åtta kriterierna uppnådde Kalix sammanlagt 408 poäng av 800 möjliga. Kommunen får sin högsta poäng på kriterium 8 "Kommunen som samhällsbyggare" och når också en bra nivå på kriterium 1 "Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll" och på kriterium 4 "Ledning, decentralisering och delegering". Kommunens största utvecklingspotential finns inom kriterium 5 "Kontroll och rapportering" och kriterium 7 "Verksamhetsutveckling". Sammanlagt kan sägas att kommunen når en god nivå för en första utvärdering. I den nedanstående tabellen visar vi hur den sammanlagda summan fördelats på de åtta kriterierna.

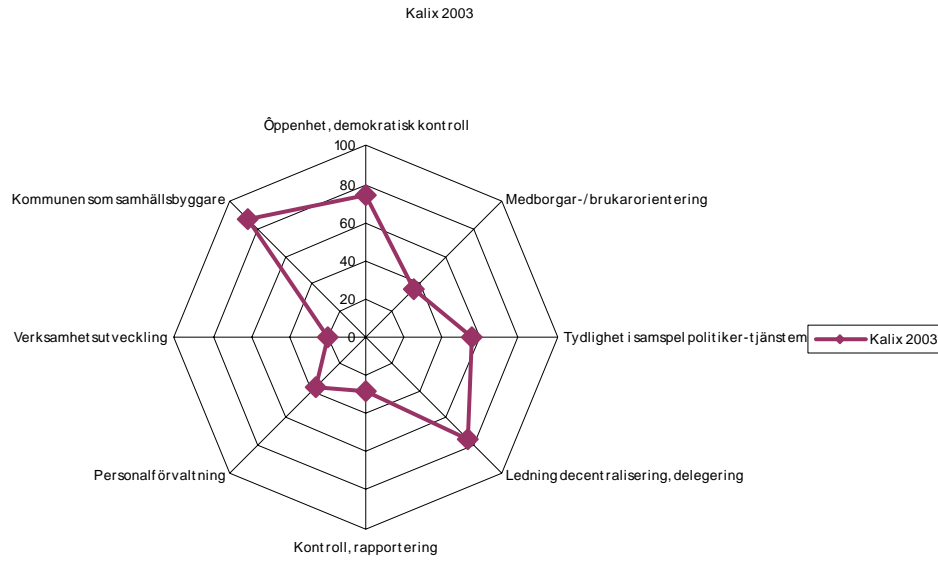
Tabell 1. Kalix kommun 2003 i förhållande till Kommunkompassens områden. För varje område är maxpoängen 100.

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	72
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	35,5
Tydighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	55
Ledning, decentralisering och delegering	75
Kontroll och rapportering	28
Personalpolitik	38,5
Verksamhetsutveckling	20
Kommun som samhällsbyggare	84
<b>TOTALT</b>	<b>408</b>

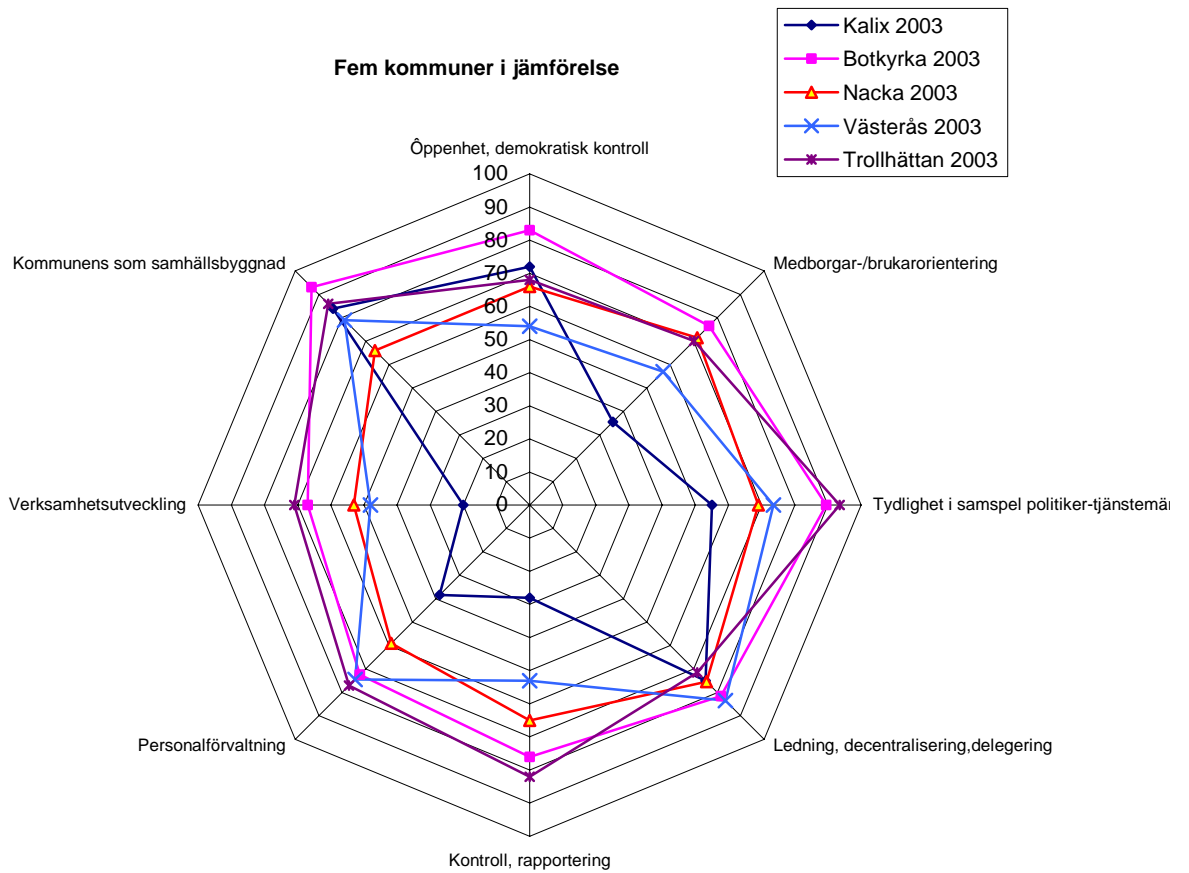
### **Sammanfattning av tabellen, styrka och utvecklingspotential**

Kommuner som Kalix jämförs med är övriga nominerade kommuner i Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2003. Vi kommer att gå mer i detalj på varje område i den vidare presentationen.

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



I den följande grafiska framställningen har vi illustrerat Kalix profil i jämförelse med de andra nominerade kommunerna i utmärkelsen Sveriges Kvalitets kommun 2003 som den framstår utifrån vår poängberäkning.



### 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?

Detta är ett av Kalix starkaste område. Det framgår klart att kommunen arbetar mycket aktivt för att möta och engagera medborgarna i Kalix utveckling. Inom området visar man på flera innovativa metoder såsom e-rådslag, medborgarförslag och elevrepresentanter med förslags- och yttrande rätt på nämndmöten. Kommunen har en väl utvecklad hemsida och mottog, på 2001 års Kvalitetsmessa, priset som årets IT-kommun. På hemsidan kan medborgarna ta del av föredragningslistor, tidplan för nämndmöten och protokoll från mötena. Handlingar till KF's sammanträden kan fås på kommunhuset, bibliotek och på kommundelskontoret. Kommunen ger ut "Kalixbo" två gånger per år vilken är en informationstidning om vad som händer i kommunen. "Kalixbo" delas ut till alla kommuninvånare och till utflyttade Kalixbor. Dessutom används den som turistinformation. För att skapa delaktighet så har kommuninvånarna tillgång till datorer på bibliotek och på kommundelskontoret vilket användes aktivt vid e-rådslagen.

Kalix har genomfört två e-rådslag, ett om centrumutvecklingen och ett om skattenivå, vilken också innehöll prioritering mellan verksamheter. Alla medborgare fick möjlighet att avge sin uppfattning utifrån ett färdigställt frågeformulär, där även möjlighet till öppna svar erbjöds. Det fanns möjlighet att lämna sin synpunkter över internet, fax och telefon. Resultatet har sammanställts i rapporter och ligger som underlag för utveckling av centrum och beslutet om skattenivå. För att ytterligare ge medborgarna inflytande har man infört möjligheten för invånarna att lämna medborgarförslag. Medborgarförslagen är den aktivitet, som politikerna framställer vid intervjuerna, som gett den största effekten för invånarnas delaktighet. Förslagen ska lämnas in skriftligt och det finns möjlighet för förslagsgivaren att presentera förslaget på KF's sammanträden. Ett 50-tal förslag har kommit in och beretts av kommunen. De flesta förslagen handlar om den fysiska miljön. För att ytterligare öka kontakten mellan politiker och medborgare så anordnas en frågestund innan kommunfullmäktige. Två gånger per år förläggs KF's möten till någon av byarna, vilket har uppfattats som mycket positivt och fångar en stor publik. Innan dessa mötena inbjuds medborgarna till ett informellt möte med politikerna med tillhörande kaffe.

För att stärka barn och ungdomars inflytande så har man elev- och föräldraråd inom alla rektorsområden. Inom gymnasieskolan så har elevrådsrepresentanter möjlighet att delta på nämndmöten och har där både förslags- och yttranderätt. Eleverna på gymnasiet deltar också, som en grupp, i anställ-

ningsförfarandet av lärare. Eleverna har också deltagit i framtagandet av en barnchecklista som bygger på barnkonventionen och som används vid beslut i nämnderna.

Kommunen har också haft en mängd möten med vuxna i kommunen för att diskutera och engagera dem i värderingsdiskussioner kring droganvändning bland ungdomar, det så kallade "Här" projektet. Även när det gäller bredbandsutveckling har kommunen engagerat invånarna genom träffar med byaföreningarna som sedan fått ansvar för motiveringsarbetet i byn.

På hemsidan finns ett fritt forum "Tyck till" där kommuninvånarna har möjlighet att dryfta olika frågor. Kommunen har dock inte utvecklat någon systematisk metod för att hantera det som uppkommer på sidan.

På hemsidan finns möjlighet att nå alla politikernas e-post. Det finns också länkar till de politiska partierna. När det gäller e-post eller telefonnummer till tjänstemän så varierar det mellan de olika förvaltningarna.

Årsredovisningen finns tillgänglig för medborgarna på internet och i dokument hos kommunen. Årsredovisningen innehåller dock framförallt ekonomiska faktorer. Ett undantag är Kultur och fritidsnämnden som kommenterar sina mål och hur man arbetar med dessa.

När det gäller att informera medborgarna om det resultat som kommunen uppnår i sin verksamhet så sker detta inte på ett aktivt sätt. Det finns här flera resultat som man kan anta att medborgarna kan vara intresserade av. Exempelvis hur kommunen klarar av att nå sina mål, hur nöjda brukare och medborgare är med kommunens service och till sist hur kommunens resultat står sig i förhållande till andra kommuners resultat. För att kommuninvånarna ska kunna delta i beslutsprocesser behövs kunskap om uppnådda resultat vilket kan vara ett nästa steg för utvecklingen av Kalix demokratiarbete. Kommuner som har arbetat framgångsrikt med detta är Larviks kommun och Kristiansands kommun i Norge.

## **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?

Inom detta område så har Kalix kommun startat upp ett intressant arbete. Kommunfullmäktige har tagit fram ett antal brukarorienterade mål som varje förvaltning brutit ner till sin nivå. En devis som börjar sätta sig i Kalix är

”Kalix ska vara en attraktiv kommun att bo, leva och verka i både för människor och företag” vilket är ett av de övergripande målen.

Kommunen informerar om sitt serviceutbud både på hemsidan och i tryckt material. På central nivå arbetar man med att ta fram ett informationsmaterial med gemensam layout för kommunens olika tjänster. Kalix har också, på försök i tre år, inrättat ett kommundelskontor i Morjärv. Kontoret har öppet två kvällar i veckan och vissa lördagar. Detta är ett positivt initiativ som ger god tillgänglighet till kommunens information för medborgarna och brukare även utanför huvudorten Kalix.

Kommunen har som tidigare nämnts en väl utvecklad hemsida. Informationen går att söka utifrån bokstavsregister, sökmotor och utifrån respektive förvaltning. Blanketter kan laddas ner från de flesta förvaltningar. Kommunen deltar i Stadskontoret projekt kring 24-timmars myndigheten och där det bland annat arbetas för att införa elektronisk signatur.

En imponerande satsning som gjorts i kommunen är utvecklingen av Kalix UniverCity. Där har alla vuxenutbildning i kommunen samlats under ett tak. Man erbjuder karriärsplanering för alla som söker samt en total valfrihet när det gäller kurser. Inom KomVux kan man välja hur man vill läsa, tid på dygnet, i vilken takt och vilket innehåll man vill ha i sin utbildning. Stor valfrihet mellan de kommunala anordnarna finns också inom förskola och skola. Det finns dock få privata alternativ i form av två föräldrakooperativ inom förskolan.

När det gäller medborgar- och brukarundersökningar så genomför inte kommunen detta aktivt på en övergripande nivå. Brukarundersökningar genomförs dock till viss del på förvaltningsnivå. Gymnasieskolan och grundskolan genomför undersökningar varje år och fritids- och kulturförvaltningen har genomfört en fritidsvaneundersökning 2001. Inom socialtjänsten har man under tre år genomfört brukarundersökning i samarbete med 4 andra kommuner. I övrigt har kommunen genomfört fokusgrupper med näringslivsgrupper och olika byadiskussioner.

Ett utvecklingsområde för kommunen är att utveckla ett övergripande system för synpunkts- och klagomålshantering. Socialförvaltningen planerar att införa detta inom det närmsta året. Att systematiskt fånga in och åtgärda synpunkter och klagomål och på ett systematiskt sätt, analysera dem och använda resultatet i sitt utvecklingsarbete är av stor vikt för kommunen och inte minst för att skapa trovärdighet ut till den enskilda medborgaren. Här kan kommuner som Trollhättan och Rättvik vara goda exempel.

Ett annat område för utveckling kan vara att förtydliga den service som kommuninvånarna kan få. När det gäller detta så planerar kommunen att införa ”deklarationer” för verksamheten. Det kan vara ett viktigt utvecklingsområde som ger möjlighet till att minska det förväntansgap som ofta finns mellan det kommunen kan erbjuda och det medborgarna förväntar sig av servicen.



Kommunens växel mottog år 2002 pris som "bästa växeln i Sverige" på grund av sin hjälpsamhet och höga servicenivå. Växeln genomgår kontinuerligt kompetensutveckling för att bemöta allmänheten på ett bra sätt. I övrigt har kommunen inte någon övergripande strategi eller utbildning för detta till sina anställda. Inom detta område finns en utvecklingspotential för kommunen där målet kan vara att ta fram en övergripande strategi för hur man vill arbeta med bemötandefrågor. I detta arbete kan man dra nytta av de goda exempel som har utvecklats inom enskilda förvaltningar.

### **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 område som Kalix uppnår goda resultat i och där resultatet framförallt kan kopplas till arbetet med att förtydliga rollfördelning mellan politiker och tjänstemän som pågått under de senaste åren. Kommunen har diskuterat rollfördelningen utifrån en rollbild med fyra intressenter; medborgare, politiker, ledning och medarbetare i en så kallad kommunikationsmodell.

Den klara rollfördelningen visar sig också i att förvaltningarna har stor frihet att omfördela resurser inom tilldelade ramar och att anställa personal.

Kommunen har utvecklat fora för informationsutbyte mellan politiker och tjänstemän. Inför budgetbehandlingen har Kommunstyrelsens arbetsutskott, ekonomichef, respektive nämndordförande och förvaltningschef en mål- och ramdialog. För att skapa möjlighet för politiker att få verksamhetskännedom så finns kontaktpolitiker inom barn- och grundskoleförvaltningen och ett liknande system planeras inom socialtjänsten. När det gäller utbildning för nyvalda politiker så har kommunen ett omfattande utbildningsprogram dels internt i kommunen men också i samarbete med andra kommuner i östra norrbotten där både politiker och ledande tjänstemän deltar.

Kommunfullmäktige har tagit fram övergripande mål för kommunen. När det gäller att förankra dessa mål i organisationen, har kommunen använt en metod som kan vara ett gott exempel för andra. Måltavlor har tagits fram med KF's mål på ena sidan och respektive förvaltnings mål på andra sidan. Dessa måltavlor återfinns i sammanträdesrum och hos alla arbetsledare. De övergripande planerna innehåller kvalitetsmål men det är endast inom socialtjänsten som dessa är nedbrutna till mätbara indikatorer. Det framgår dock inte klart hur resurser kopplas till verksamhetsplanens mål och vilket krav som ställs på resultatuppfyllelse. Detta område kan vara ett utvecklingsområde för kommunen för att skapa möjlighet till goda underlag för beslut.

Även rapporteringen från tjänstemännen till den politiska ledningen är ett utvecklingsområde för kommunen. Det som framkommer är att rapporterna framförallt innehåller redovisning av ekonomisk resultatförbrukning, men saknar redovisning av kvalitativa och kvantitativa resultat i förhållande till uppställda mål. I detta har kommunen en klar förbättringspotential. Dock genomförs förvaltningsrevisioner efter en fastställd plan som redovisas för politikerna och återfinns i sammandrag i årsredovisningen.

#### **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?

Detta är ett av Kalix tre starka områden med poäng över 70 av 100 möjliga. Den klara rollfördelningen och den långtgående delegeringen som tidigare nämnts avspeglar sig även i detta område. Enheterna har långtgående befogenheter att omdisponera resurser inom ram, både vad gäller ekonomiska resurser och rekrytera personal, inrätta och avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Enligt dokumentet "Styrprocessen" så överförs under- och överskott mellan åren efter politiskt beslut. Ett bonuslönesystem har inrättats där den verksamhet som får ett överskott kan disponera 50% av överskottet antingen till lön eller till kompetenshöjande åtgärder med max 10.000 kr/person.

Kommunen har ett flertal tvärsektoriella projekt dels på verksamhetsnivå men också på administrativ nivå. Verksamhetsprojekt är t.ex. Drogförebyggande projekt som har sin grund i de dialoger kommunen förde med invånarna kring drogvanor i "Här-projektet". Kulturförvaltningen och handikappomsorgen driver gemensamt ett lättlästprojekt för att stärka funktionshindrades möjlighet att läsa kvalitetslitteratur. Kommunen driver också ett Hälsoprojekt som är sektorsövergripande där också andra aktörer ingår. Det administrativa arbetet kvalitetssäkras genom att fem team har inrättats med representanter från de olika förvaltningarna för t.ex. IT, ärendehantering. Det tvärsektoriella arbetet stärker kommunens inre kvalitet men rapporteringsrutiner för att få en uppfattning om projektens måluppfyllnad kan utvecklas.

Kommunen arbetar mycket aktivt med att söka olika utvecklingsmedel både från EU och andra institutioner. Flera av kommunens projekt sker i partnerskap med andra intressenter utanför kommunen.

Flera förvaltningar har hittat vägar för att finansiera verksamheten genom att sälja vissa tjänster. Socialtjänsten säljer familjerådgivning till andra närliggande kommuner och KomVux säljer utbildningsplatser. Gymnasieskolans har utvecklat ett träteknisk centrum som är 0-budgeterat och finansierar sin verksamhet genom att sälja utbildning och produktframtagning. Kultur och fritidsförvaltningen säljer självförsvarskurser i och med att personal inom verksamheten har speciell kompetens inom området. De inkomster som verksamheterna får av detta har de genom den långtgående delegering möjlighet att disponera själva. Kommunen samarbetar också till stor del med andra aktörer och då framförallt inom gymnasieskolans område, där man har ett samarbete med t.ex. Lernia kring maskiner och lokaler samt med folkhögskolan om instrument och lokaler för musikskolans verksamhet. Socialtjänsten samarbetar med Röda korset kring fritidsaktiviteter för de äldre.

Kommunen har ett systematiskt angreppssätt för att utveckla ledarskapet. Man har utvecklat flera arenor för möten mellan chefer på olika nivåer. Kommunchefen träffar alla ledare var sjätte vecka med syfte att utveckla ledarrollen. Varje förvaltningschef har kontinuerligt ledningsmöten med sina verksamhetschefer. Ledningen gör besök hos verksamheterna men i varierande grad och man uttrycker att man önskar kunna göra besök i större omfattning. Studieresor etc. har tidigare genomförts i större omfattning än nu och förklaring för detta ges till viss del av det rådande tuffa budgetläget.

När det gäller ledarskapet och dess förutsättningarna så har kommunen kommit långt. Chefer anställs på tre års avtal med en tillsvidare anställning i kommunen som grund. Detta anställningsförfarande gäller nu alla chefer som nyanställs. Cheferna har ett avtal om tjänsten men det innehåller inte vilket krav som ställs på verksamhetsresultat, vilket kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. Kommunen arbetar nu med att ta fram en arbetsmiljöundersökning och i denna finns frågor kring chefskapet vilket kan ge underlag för förbättringsåtgärder och kompetensutveckling för cheferna.

Kommunens chefer deltar i chefsmöten inom sitt verksamhetsområde, där man kan diskutera utmaningar i chefsrollen tillsammans med andra kommuner i länet. Det benchmarking projekt som socialförvaltningen tidigare deltog i, har gått över till ett chefsutvecklingsprojekt tillsammans med Pajala och Haparanda.

När det gäller stöd till chefer att hantera problem så har kommunen två personalkonsulenter som snabbt kan starta upp stöd där det behövs, utifrån det behov som uppstår. För att stödja chefer så erbjuds handledning utifrån en diskussion med överordnad chef, vilket visar på ett förebyggande arbetssätt som gagnar möjligheten till gott ledarskap.

## 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?

Detta område är ett av de områden där Kalix har sin största utvecklingspotential.

Kalix har en god rapportering vad gäller förbrukningen av de finansiella resurserna vilket sker både i månadsrapporter och i kvartalsrapporter. Rapportering av resultat i förhållande till mål förekommer i liten omfattning men som gott föredöme i kommunen kan i detta fall Fritid och kulturnämnden lyftas fram som gör aktivitetsredovisning i förhållande till uppsatta mål. Nyckeltal återfinns i årsrapporterna med det framgår ingen klar koppling av dessa till de uppsatta målen för verksamheten.

Den ekonomiska resursförbrukningen kan följas online av kommunens ledare och administratörer. Men det nuvarande systemet uppfattad som krångligt och avses att bytas ut inom den närmaste framtiden.

Kommunen driver som tidigare nämnts ett antal tvärsektoriella projekt som till viss del redovisas i form av genomförda aktiviteter, men det framgår inte om arbetet uppfyller målen för projekten.

Budgeten för kommunen bygger på historisk förbrukning och på omvärldsanalys som innehåller fakta om befolkningsprognos, prognos för pensionskostnader, analys av avgifternas betydelse, prognos för löne- och prisutveckling och infrastrukturella faktorer.

Vid ekonomiska avvikelser i de framtagna prognoser har de enskilda nämnden i uppgift att redovisa hur underskottet ska åtgärdas i både i månads- och kvartalsrapporterna. Det finns ingen gemensam rutin för vilka konsekvenser som följer för enskilda personer eller verksamheter, om budgeten inte hålls. När det gäller controllerfunktion så finns ingen övergripande tjänst för kommunen, varken för ekonomisk uppföljning eller verksamhetsuppföljning.

Området Kontroll och rapportering är som sagt ett utvecklingsområde för kommunen. För att skapa underlag för politiska beslut och prioriteringar bör en utveckling gå mot att utöver ekonomiska resultat, även redovisa utfall av kvalitet och produktion. Kommuner som kommit långt inom detta område är Tavastehus i Finland och Larvik i Norge där Kalix kan hämta inspiration.

## 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?

Inom området personalpolitik har kommunen startat upp ett offensivt utvecklingsarbete som när det är genomfört kommer att resultera i ett bättre resultat utifrån Kommunkompassens kriterier.

Medarbetarnas kompetensbehov kartläggs framförallt i utvecklingssamtalet. Utvecklingssamtal genomförs kontinuerligt inom alla verksamheter, oftast 1-2 gånger per år. Inom vissa verksamheter har det dock funnits svårigheter på grund av allt för många anställda. Kommunen arbetar dock för att förändra detta och minska antalet anställda per chef. Detta har redan genomförts inom skolans område. Som stöd för utvecklingssamtalet har det centralt tagits fram ett stödmaterial för genomförandet.

Inom barn- och grundskoleförvaltningen så arbetar ett antal rektorsområden med utveckling av ett IT-baserat system för kompetenskartläggning. Systemet innebär att den enskilda medarbetaren gör en självskattning av sin kompetens och behov som sedan utmynnar i 3-5 årsplaner för kompetensutvecklingen. Medarbetarnas samlade planer kan sedan sammanställas i en kompetensplan för enheten. Detta verkar vara en bra metod som bör kunna utvecklas till att gälla alla verksamheter. Genom en gemensam metod bör det vara lättare att utveckla en övergripande kompetensplan vilket kommunen saknar idag.

Kommunen har ingen egen chefsutvecklingsstrategi eller program, men har tagit fram en chefspolicy. Man arbetar dock med flera satsningar på ledarna i organisationen. Förvaltningscheferna har genomgått en gemensam utbildning och har handledning som stöd i sitt ledarskap. Handledning erbjuds också chefer på andra nivåer i kommunen. Nya chefer erbjuds också en mentor för att få stöd i starten av sitt chefskap. Kalix deltar också i Svenska Kommunförbundets projekt "Ett Bättre Jobb" och kommer att erbjuda alla chefer utbildning i kommunikativt ledarskap genom projektet. Inom projektet planerar också kommunen att certifiera sig utifrån IIP, Investors In People. För att underlätta rekryteringen av nya chefer startas till hösten en aspirantutbildning för tänkbara chefer i organisationen.

Kalix samarbetar också kring kompetensutveckling med olika högskolor och universitet. Här kan nämnas NTA-projektet inom skolområdet där samarbetet sker med Kungliga Vetenskaps Akademin och Ingenjörsvetenskapsakademien för att öka intresset för naturvetenskap och teknik. Ett antal medarbetare inom skolan genomgår också en 10 poängs kurs i kvalitetsteknik vid Luleå tekniska högskola. Kommunen deltar också i projektet "Hållbar kompetensutvecklingsmodell" vilket är ett samarbetsprojekt mellan Kommunal, myndigheten Nationellt centrum för flexibelt lärande och kommuner i Norrbotten och Blekinge. Dock har kommunen, som tidigare nämnts, ingen kommunövergripande strategi för kompetensutveckling utifrån organisationens dokumenterade behov.

Inom kommunen finns möjlighet att använda individuell lönesättning. Detta görs dock i varierande omfattning mellan de olika verksamheterna. Övergripande kriterier för individuell lönesättning togs fram i samband med en utbildning i frågan och nästa steg har varit att utifrån dessa ta fram kriterier för respektive förvaltning tillsammans med fackförbunden. Detta är inte genomfört inom alla verksamheter och därför framkommer vissa oklarheter hur individuell lönesättning ska användas i intervjun med fackförbunden. Medarbetare kan i vissa verksamheter få extra ersättning för extra insatser men det saknas övergripande strategi för hur detta ska gå till.

Arbetsmiljöundersökningar har hittills genomförts på förvaltningsnivå , framförallt inom gymnasieskolan och på enhetsnivå inom fritid och kultur, men det har varit svårt för kommunen att få en samlad bild över arbetsmiljön. Kalix satsar nu på att ta ett gemensamt grepp om arbetsmiljöutvecklingen och genomför en gemensam arbetsmiljöundersökning som ska vara klar i september 2003. Som ett led i att sänka sjukfrånvaron så har kommunen startat ett friskvårdsprojekt och i samband med detta har två hälsoutvecklare anställts. En kartläggning av medarbetarnas hälsa kommer att göras genom en enkätundersökning. Dessa kommer att sammanställas på enhets-, förvaltnings- och kommunnivå, för att ligga som grund för kommande arbetsmiljö-satsningar. Två friskvårdskonsulenter har anställts och kommunen erbjuder medarbetarna flera friskvårdsaktiviteter. Ytterligare en intressant satsning är kommunens samarbete med Carephone, där medarbetarna från och med hösten ska sjukanmäla sig och i samband med detta kunna få avancerad sjukvårdsupplysning. Kommunen arbetar också aktivt med trivselaktiviteter som t.ex. personalfester, julklappar, kultur-soppluncher etc.

Flera utvecklingsprojekt är planerade att genomföras inom personalområdet och uttrycket "på gång" fick vi höra många gånger under intervjuerna. Ett ytterligare utvecklingsområde till det som redan sker kan för kommunen vara att skapa chefsforum och askultantprogram tillsammans med näringslivet i kommunen.

## 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?

Inom detta område har kommunen sin största utvecklingspotential.

Kommunfullmäktige har tagit fram ett antal mål för verksamheten och ledningen har lagt ner stor kraft på att förankra dessa i organisationen. En ny förankringsprocess hos personalen kommer att ske utifrån den nya nämndens mål.

När det gäller utveckling och användning av kvalitetsmetoder så deltar kommunen i Svenska Kommunförbundets projekt "kvalitetsbristkostnader". I projektet arbetar man med att på ett systematiskt sätt ta fram brister, kostnadsbestämma dessa, genomföra förbättringar och till slut mäta kvalitetsvinster. Kommunen har också som tidigare nämnts fem tvärsektoriella team som arbetar med att kvalitetssäkra administrativa rutiner, dessa skulle kunna vara en förebild för utvecklingsarbetet inom flera delar av organisationen.

Kommunen har satt upp som mål att alla verksamheter ska miljöcertifieras, arbetet har dock inte påbörjats ännu.

Jämförelser med andra kommuner eller organisationer används i liten utsträckning. När det gäller jämförelser är det socialtjänsten som varit mest aktiv genom att delta i ett treårigt benchmarking-projekt med fyra andra kommuner. Projektet är nu avslutat och har övergått till ett chefutvecklingsprojekt mellan Kalix, Haparanda och Pajala. Kommuner som Kalix kan hämta inspiration ifrån kan vara de kommuner som ingår i kvalitetsnätverk Bergslagen t.ex. Sala, Falun och Heby.

Kommunen gör ingen åtskillnad mellan beställare och utförare men är på väg att införa ett internhyressystem. Man använder inte heller någon form av intern kontraktstyrning.

Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att forma en övergripande strategi för kommunen kvalitetsutveckling. I ett sådant arbete är det av vikt att ta vara på medarbetarna idéer och engagemang och hitta systematiska metoder vilket också kan ingå i utvecklingen av en kvalitetsstrategi.

Kommunen har idag en personaltidning som går ut till 1800 anställda men för att ytterligare underlätta kommunikationen kan ett gemensamt lättillgängligt IT-system behöva att utvecklas. Ett system där information om förbrukning, resultat, servicegrad, strategier och planer, ärendehantering och projektarbete finns lätt åtkomligt för enheter och politiker. Dagsaktuell in-

formation skulle vara enklare att sprida i organisationen om det fanns tillgång till ett Intranät som nåddes av många enheter. Devisen som kommunen lyfter fram "Så många som möjligt ska veta så mycket som möjligt, så tidigt som möjligt" är en viktig utgångspunkt för det inre arbetet.

Kommuner som Kalix kan få inspiration ifrån kan vara Uddevalla och Larvik i Norge.

## **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?

Kommunen som samhällsbyggare är Kalix starkaste område. Kommunen arbetar mycket aktivt för att stödja föreningslivet både vad gäller fritidsföreningar och kulturföreningar. Kommunens programråd träffar föreningarna två gånger per år för att där ge och ta information.

Enligt fastställda riktlinjer kan föreningarna söka bidrag en gång per år för investeringar i lokaler, utrustning, stöd till arrangemang och driftbidrag. Kommunen ställer också lokaler till förfogande till kraftigt reducerad hyra. Ungefär 150 föreningar får bidrag av kommunen per år. Det finns en fritidskonsulent anställd för stödja föreningarna i deras utveckling.

Alla kommunala fritidsanläggningar är flerbruksarenor och där Kalix UniverCity är det lysande exemplet. I Folkets Hus har kommunen samlat en mängd verksamheter och som därmed blir ett centrum för utveckling för kalixborna.

Kommunen arbetar nu med att ta fram en kulturstrategi som beräknas vara klar år 2004. Kulturstipendium delas ut årligen där medborgare och andra kan lämna förslag på mottagare. Kommunen genomför och stödjer också en mängd kulturarrangemang såsom årlig invigningsfest för alla nyinflyttade, Flaksands rock och bluesfestival, Töre marknad, Kvitterkvällar och musik i parken.

När det gäller näringslivsfrågor så har kommunen genomfört ett omfattande arbete. I kommunledningskontoret finns närings- och utvecklingsenheten som är kommunstyrelsens resurs för samhällsutveckling. Enhetens arbetssätt bygger på delaktighet och partnerskap och ett samarbete sker med en mängd andra aktörer såsom t.ex. arbetsförmedling, försäkringskassa etc. Kommunen genomförde för ett par år sedan fokusgrupper med representanter inom näringslivet vilket utmynnade i att ett antal branchråd startades och som nu träffas kontinuerligt.

För att stötta näringslivet med forskning och utveckling så har man etablerat forskningsstation Östra Norrbotten som en del av Kalix UniverCity. Forskarstationen är ett samverkansprojekt mellan universtitet, näringsliv och offent-



lig sektor. Kommunen har också utvecklat en elektronikutbildning i samarbete med andra aktörer vilket ska vara en spetsutbildning för att rekrytera personal till den växande elektronikindustrin.

För att stödja entreprenörskap i kommunen har kommunen startat projektet "Elektropolis" vilket syftar till att utveckla en teknikby. Där ska man ge stöd till nya företag, etableringar utifrån och innovativa idéer. I samarbete med branchråden genomför man stöd till nystart av företag i tre steg. Steg 1 starta eget kurser, steg 2 Väx upp – stöd vid etablering och steg 3 ledarskola- stöd till nystartade företag under det första året.

För att främja det lokala näringslivet ingår kommunen i "Made in Kalix" som är ett projekt tillsammans med företagen för att främja näringslivsutveckling. Dessutom ingår kommunen i projektet "Affär på landet" för att stödja byarnas lanthandel.

Kommunen arbetar mycket aktivt för främja det lokala näringslivet på den internationella och nationella arena genom att delta i utställningar, mässor och andra arrangemang tillsammans med näringslivet. Kommunen deltar också i ett nätverk med arbetsförmedling och näringsliv där man tar direktkontakt med företag.

Kommunen har ett antal vänorter men samarbetet med dessa är på en låg nivå. Skolan är den verksamhet som har störst internationellt utbyte t.ex. med Cuba, Polen, Ryssland, Wales, Italien och Spanien. Förskolan arbetar med Reggio Emilia pedagogik och har utifrån detta haft utbyte med Italien.

Kommunen samarbetar med andra regioner i Bottenviksbågen och med länder i Barents regionen. Ett treårigt samarbetsprojekt pågår mellan Luleå tekniska universitet, Kalix UniverCity och Baltic Technical University i St Petersburg kring vuxenutbildning med inriktning mot matematik.

Kommunen deltar i ett flertal EU-projekt som rör kompetensutveckling, jämställdhet, kulturverksamhet, utbildning och elektronikingenjörsutbildning. I flera av EU-projekten har kommunen ingått partnerskap med andra för att utveckla verksamheten.

Kalix kan inom detta område vara gott föredöme för andra kommuner både för aktiviteterna som genomförs men också utifrån det engagemang som framkommer hos politiker och tjänstemän i kommunen inom området.

## **Slutord**

Utvärderingen visar att Kalix har kommit långt inom område 1 "Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll", 4 "Ledning, decentralisering och delegering" och 8 "Kommunen som samhällsbyggare".

Kalix visar sig i utvärderingen vara mycket stark i sitt arbete utåt kommuninvånarna och näringslivet. Stor kraft har lagts vid att ge medborgarna möjlighet att delta i utvecklingen av kommunen och att ge medborgarna möjlighet till inflytande redan på idéstadiet. Medborgarförslag och rådslagen är intressanta metoder som kan var inspirerande för andra kommuner att ta del av.

Kommunens näringslivssatsning är också imponerande och är en del av kommunens aktiva arbete med att vända befolkningsutvecklingen. Detta arbete drivs med stor entusiasm och ofta personligt engagemang både från politiker och tjänstemän.

Kommunen har också en långtgående delegering som ger enskilda enheter stor frihet i deras utveckling. Arbetet med en tydlig rollfördelning har gett utslag när det gäller samarbetet mellan tjänstemän och politiker och intervjuerna visade på ett gott och positivt klimat i organisationen.

Om vi då blickar framåt så vill vi särskilt lyfta fram vissa utmaningar som vi ser att kommunen står inför,

- Det första är att utveckla resultatrapporteringen till att tydligare visa vad man får för pengarna i form av kvalitet för brukare och medborgare. Här gäller det också att hitta former för att presentera resultatet för medborgarna.
- Utvecklingen av rapportssystemet bör också ge möjlighet till bättre underlag för politiker i kommunen att besluta om prioriteringar mellan de olika verksamheterna utifrån det förändringsbehov som sker i kommunen.
- En annan utmaning är att använda jämförelser mer strukturerat för att utveckla verksamheten och då både jämförelser inom kommunen, med andra kommuner och med näringslivet.
- När det gäller att effektivisera informationsspridningen i organisationen, kan utvecklandet av ett Intranät vara en väg. Goda system för ekonomi, personal, ärendehantering, kvalitet etc. är en grund för en effektiv organisation.
- Till sist har kommunen en utmaning i att ta fram övergripande program för strategiskt viktiga frågor. Det kan bland annat handla om chefsutveckling, kvalitet, kompetensutveckling, klagomålshantering och bemötande frågor.

Kalix visar på många innovativa utvecklingsmetoder och mod i att våga pröva det nya. Ett generellt intryck från utvärderingen är att mycket positivt är "på gång i kommunen" och att det finns ett intresse och positivt engagemang för den utveckling som sker bland kommunens anställda. Detta är något som ledningen bör värna om. Kommunen står som sagt inför ett spännande utvecklingsarbete som kommer att vara intressant att följa framöver.

#### KOMMUNENS RESULTAT PER OMRÅDE

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium, den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga. Vi presenterar därefter ytterligare en tabell som visar Kalix resultat i jämförelse med de övriga nominerade såsom Botkyrka, Nacka, Västerås och Trollhättan.

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Kalix kommun</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	28	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	14
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	36	5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program?	2
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	8	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader	6
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner	6
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	3	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	9
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	13	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	10
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	11	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	4,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	8	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	11
2.5 Hur är hanteringen av klagomål från medborgare/brukare organiserad?	0	6.5 Genomförs chefs-/kompetensutveckling i samverkan mellan kommunen och privata sektorn?	0
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	0,5	6.6 Hur stor är personalutvecklingsbudgeten?	4
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	6	7.1 Hur metodiskt sker närmandet till utvecklingsproblematiken?	2
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och administrativ nivå?	20	7.2 Strategisk serviceutveckling	6
3.3 Hur rapporterar administrationen till den politiska nivån?	15	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	4
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och administration?	14	7.4 Hur utbrett är användningen av informationsteknologi på arbetsplatserna?	6
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i utvecklingsarbetet?	2
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultat enheterna i sin resursdisponering?	30	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	38
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	12	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet	14
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	12
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	6		

Nivå 3 är det operationella batteriet av indikatorer knutna till de enskilda områdena.

**Kommunens resultat i jämförelse med de andra nominerade kommunerna.**

<b>Kriterium</b>	<b>Kalix</b>	<b>Botkyrka</b>	<b>Nacka</b>	<b>Västerås</b>	<b>Trollhättan</b>
1	72	83	66	54	68
2	35,5	76,5	71,5	57	70
3	55	89,5	69	73,5	93,5
4	75	81,5	75,5	83,5	71,5
5	28	76	65	53	82
6	38,5	72,5	59	74,5	77
7	20	67	53	48	71
8	84	93	66	79	86
<b>Totalt</b>	<b>408</b>	<b>639</b>	<b>525</b>	<b>522,5</b>	<b>619</b>