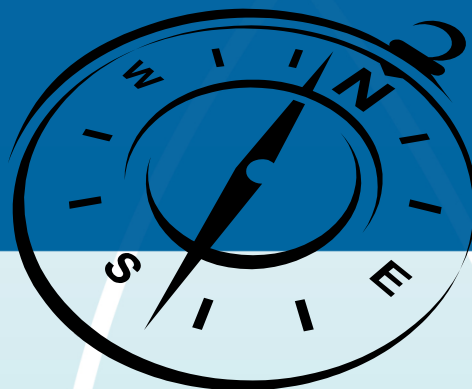


Kommun Kompassen

ANALYS AV

KALIX KOMMUN

2012



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Kalix kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	12
	Område 5 Resultat och effektivitet	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	16
	Område 7 Verksamhetsutveckling	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	20
4.	Översikt av poängfördelning.....	23
6	Kortfakta om Kalix kommun	27

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad

utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

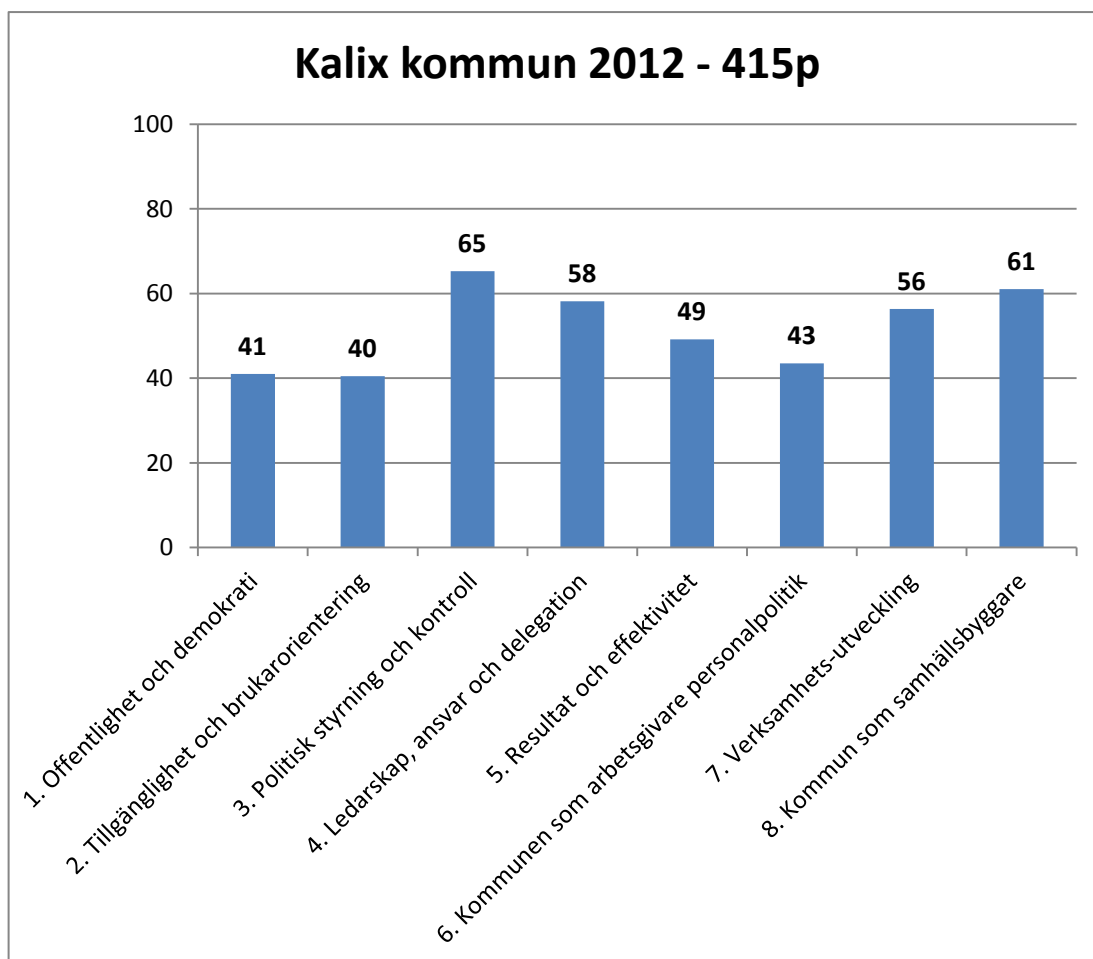
2 Kalix kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

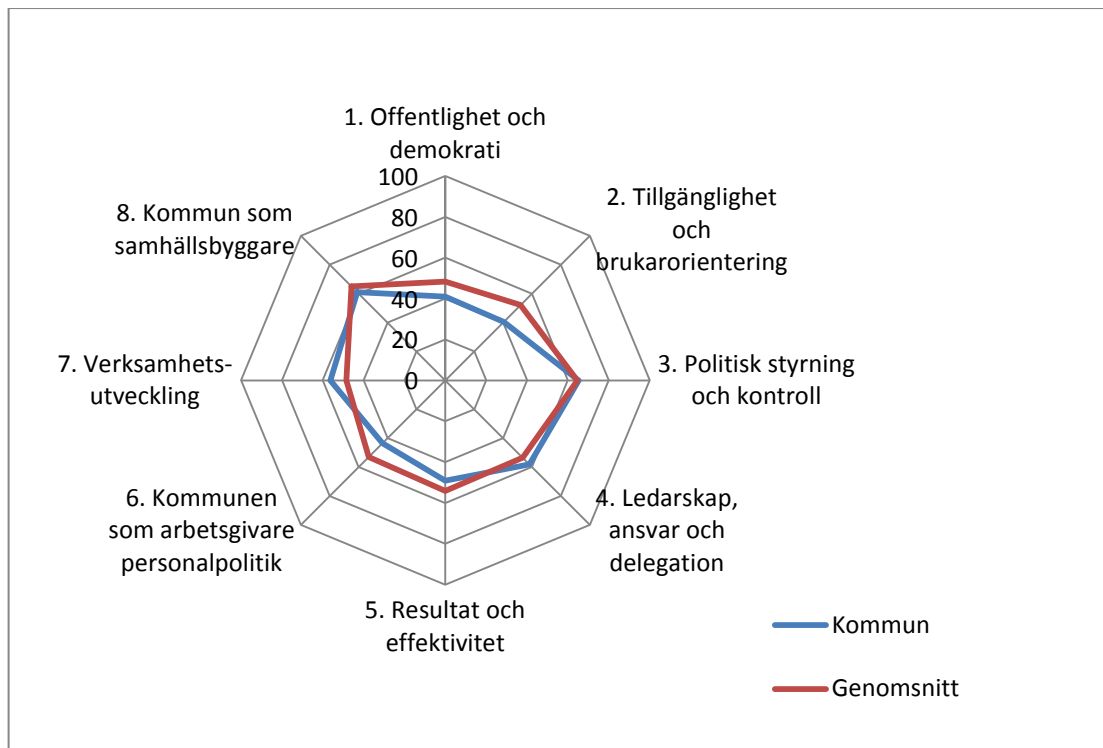
Utvärderingen av Kalix kommun genomfördes i november 2012 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2003. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas 415 totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Kalix profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av 33 kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen mellan 2010-2012. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits.



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	41

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Kalixbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

Kalix arbete med information och demokratiutveckling finns inte fastslagen i någon övergripande plan. I KS mål står att fler möjligheter ska skapas för att kommunicera med medborgarna. KF:s demokratiberedning har uppdraget att komma med förslag hur demokratin ska stärkas.

Information till medborgarna

Via information på hemsida eller tidningsannons tillkännages när det är KF-sammanträden. Vill man ha underlag får man vända sig till kommunhuset. Kalix webb-sänder sina KF möten, som allt fler tar del av. Ett komplement som idag saknas skulle kunna vara att göra en snabbsammanfattning av KF mötet och lägga ut på hemsidan redan samma kväll.

Kommunen publicerar ett informationsblad som ska utökas från två till fyra utgåvningar per år. Det kan säkert bli ett bra komplement där kommunen har möjlighet att ge en ”motbild” till information som kommer via media.

Information om resultat

Information till brukarna och medborgarna om resultat är svårt att hitta. KKiK finns på hemsidan vilket är bra men bara den invigde kan hitta den och förstå hur man kan använda informationen. Det är svårt att få reda på vad organisationen levererar. Användningen av IT bör kunna utvecklas betydligt i detta sammanhang.

Medborgardialog och deltagande

Dialog med medborgarna sker oftast via handikappråd, pensionärsråd och liknande. Vid vissa avgränsade större satsningar och i samband med översiktsplanering har medborgare varit med i själva planeringsprocessen. Barn har engagerats för utformning av en lekplats. Frågestund i KF och vissa öppna nämndsmöten finns. Erfarenheterna är att ofta samma personer dyker upp. Möjlighet till medborgarförslag finns, likaså synpunktshantering kopplat till ärendesystemet. Kultur och fritid har förslagslåda. Det går att få kontakt med politikerna.

Motverka korruption

Det finns riktlinjer för representation, gåvor, mutor och jäv. Frågan om whistleblowerfunktion har diskuterats men man har inte tagit ställning. I dag finns inga speciella kanaler för den som upptäckt oegentligheter men man kan använda synpunktsfunktionen anonymt.

Den nya internkontrollplanen ligger klar för beslut i KS.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kalendarium, kallelser, protokoll tillgängliga på hemsida • Webbsända KF möten • Riktlinjer för representation, mutor och jäv 	<ul style="list-style-type: none"> • En sammanhållen plan för utveckling av demokratin och informationen till medborgarna • Beslutsunderlag kan göras tillgängliga på hemsidan • En förenklad snabb information om beslut i KF • Informationen om resultat till medborgarna

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	40

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

Kalix har medborgar- och brukare som ett av de fyra perspektiven i målstyrningen, det är bra men det är uttryckt i så allmänna ordalag att det är svårt att uppfatta som en strategi. KF har gjort en viljeyttring om att kommunen ska utveckla ”en väg in”, vilket skulle kunna ses som en strategi. I styr- och ledningssystemet finns kvalitetsdeklarationer med, men de är ännu inte utvecklade.

Tillgänglighet och bemötande

Bemötande och tillgänglighet mäts regelbundet. Diskussioner om resultaten sker i nämnder, på chefsträffar och APT-möten. Däremot följs inte resultaten upp med exempelvis specifika utbildningar eller metodutveckling. Gott bemötande och god tillgänglighet i förhållande till brukare ingår inte i lönekriterierna eller premieras på annat sätt.

Information om service och tjänster

Kalix mäter regelbundet informationsinnehållet på hemsidan. Kalix är förvaltningskommun och har i och med det information på finska och meänkieli. Man erbjuder även talande hemsida (som dock inte fungerade vid test). När det gäller e-service finns ett omfattande utbud som är lätt att hitta på hemsidan. Man kan också göra flera ansökningar. Man kan dock inte bli uppdaterad på status vilket i Kalix fall är relativt ointressant då det inte finns någon kö i barnomsorg och sällan i ÄO. Man kan däremot inte fullfölja och avsluta ärendet via nätet.

Valfrihet och påverkan

Inom det egna serviceutbudet kan man välja skola, förskola och med vissa begränsningar äldreboende. När det gäller alternativa driftformer finns möjligheter inom grundskolan och barnomsorgen. Kommunen har startat en LOV-utredning. Brukarna kan via skolråd, elevråd, byträffar och fokusgrupper vara med och påverka utformningen av tjänsterna.

Vid ändrade volymer under året så görs regelmässigt inga budgetförändringar. Det finns inget pengasystem eller liknande för detta.

Brukarundersökningar

Varje nämnd/förvaltning ansvarar enligt styr – och ledningssystemet för brukarundersökningar. Inom utbildningsförvaltningen görs såväl nationella som lokala undersökningar. Dessa presenteras även för elever och föräldrar. Inom fastighet, där kosten ingår, görs enkäter men man har även bildat ett kostråd. Inom miljöområdet använder man SKL:s ”nöjd kund index. Inom SÄBO används anhörigenkät. Äldre guiden används inom ÄO. Kultur och fritid använder både enkäter och fokusgrupper. Samhällsbyggnad använder SKL:s ”kritik på teknik”. Socialtjänsten har anhörigenkäter, anhörigträffar med återkoppling.

Det som behöver utvecklas när det gäller brukar undersökningar är det systematiska jämförelsearbetet mellan verksamhetsområden, mellan enheter inom ett verksamhetsområde och med verksamheter i andra kommuner.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

I styr-och ledningssystemet står att man ska ha kvalitets-/servicedeklarationer men det arbetet har ännu inte kommit igång. Däremot har man testat kvalitetskartläggning på en förvaltning. Det är däremot lätt som brukare och medborgare att lämna synpunkter. Det finns rutiner för hantering men det som skulle kunna kompletteras är besked om svarstider. Synpunkter kan lämnas anonymt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Valfrihet och möjlighet att påverka utbudet • Stor omfattning av brukarundersökningar • Synpunktshantering 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör strategin för brukarorientering • Organisationens arbete med bemötande och tillgänglighet • Systematiska jämförelser av brukarundersökningar • Utveckla servicedeklarationer

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	65

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Kalix har ett styr- och ledningssystem och målstyrning i fyra perspektiv. Systemet är lätt att förstå och tydliggör inriktning, ansvar och aktiviteter. Den har än så länge inte gjort fullständigt avtryck inom alla områden, Det gäller exempelvis kvalitets-/servicedeklarationer, medborgardialog och bolagsstyrningen. Men, ambitionen är mycket god och många kunde bekräfta att den politiska styrningen är tydligare i dag. Arbetet med att ta fram en värdegrund pågår. Kommunens vision ”omtänksamhet och framtidstro” är redan i sig uttryck för värdeering.

Tydliga politiska mål

Det finns övergripande mål i fyra perspektiv/strategiska områden som tydliga och uppföljningsbara. Helt klart har det skett en positiv utveckling inom detta område. De strategiska målen avspeglas på nämnds nivå. Det man saknar som utvärderare och som kan utvecklas är en balans mellan resultatmål, effektivitetsmål och processmål. Det vill säga vad ett mål innebär för brukaren, för verksamheterna och för resurserna.

När det gäller bolagsstyrningen finns inte kopplingen till övergripande mål alls.

Kopplingen mellan resursfördelningens och målen är inte särskilt tydlig.

Uppföljning och rapportering

I styr- och ledningssystemet framgår hur uppföljning av resurser och resultat ska ske. Det finns även en policy för hur projekt ska organiseras och redovisas. Det finns standards hur rapporteringen ska ske. När det gäller ekonomisk uppföljning är redovisningen aggregerad från enhetsnivå och uppåt. Personalnyckeltal som sjukfrånvaro redovisas på ett sätt som möjliggör jämförelser.

. Revisorernas utvärderingsrapporter finns att tillgå på hemsidan.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvaret är tydligt delegerat. Chefer kan omdisponera medel inom ram. Nämnden fastställer personaltäthet men chefen kan förändra kompetenssammansättningen. En inskränkning i delegationen finns som innebär att KSAU beslutar om när chefsbefattningar ska inrättas liksom om chef ska ersättas vid vakans.

Samspel och dialog

Det finns flera arenor där politiker och tjänstemän kan föra dialoger. Ordförande i nämnder och förvaltningschefer träffas ett par gånger per termin och dessutom under budgetdagarna. Politikerna tycker att de har bra koll på verksamheterna på grund av kommunens litenhet. ”Det är lätt att ha koll på läget”. Man har tidigare testat faddersystem men frångått det på grund av att man upplevde sig som gisslan.

Förtroendevalda erbjuds olika typer av kompetensutveckling. Introduktionsutbildning för KF-ledamöter. Vad – och –hur utbildning för FC/ordf. Löpande utbildning inom nämnderna. Man har däremot inte undersökt vad förtroendevalda tycker om stödet i form av utbildning mm.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styr- och ledningssystemet och övergripande verksamhetsplan med fyra strategiska perspektiv • Styrningen avspeglas i alla nämnder/förvaltningar • Arenor för politiker och chefer att diskutera resurser och verksamhet • Flera möjligheter för politiker att kompetensutveckla sig 	<ul style="list-style-type: none"> • Bolagsstyrningen • Koppla målen till budgeten • Balansera resultatmål, effektivitetsmål och processmål • Undersök vad politikerna anser om sitt behov av stöd • Utöka delegationen till att omfatta även inrättande av chefsbefattning

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	58

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Det finns ingen långsiktig strategi för hur man vill att ledarskapet ska utvecklas. Däremot har man startat ledarakademien, ett utvecklingsprogram som omfattar flera olika insatser, en spännande och ambitiös satsning som skulle kunna utvecklas vidare och innehålla även en långsiktig strategi.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna kan omfördela resurser inom ram. Över – och underskott kan vanligtvis inte disponeras mellan budgetår. Det finns undantag som kan gälla projekt eller andra riktade medel. I så fall är det ekonomichefen som fattar beslut. Resultatenheterna rekryterar, inrättar och avvecklar befattningar. Inskränkningar gäller som sagts tidigare när det gäller tillsättning av chefstjänst, däremot inte vem som ska tillsättas.

Tvärsektoriellt samarbete

Det finns rutiner för hur projekt organiseras och redovisas men allt tvärsektoriellt arbete sker inte i projektform och kommer då inte omfattas av projektreglerna. Kunskaper om hur man på ett rimligt sätt planerar och följer upp tvärsektoriellt arbete med exempelvis barn och unga är en utmaning för de flesta kommuner, det är inte ett specifikt problem för Kalix.

Som utvärderare hade det varit intressant att få ta del av en sammanställning av pågående projekt för att få en överblick över det formaliserade tvärsektoriella samarbetet.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Det finns inga avtal eller kontrakt där det fastställs vad som förväntas av en chef, däremot förs det dialog om det. I praktiken fungerar det så att en chef har en grundanställning i kommunen som det kan bli aktuellt att övergå till. I några fall finns tidsbegränsat chefskontrakt.

Chefsutvärderingar sker i medarbetarenkäten. Goda ledarprestationer kan belönas med en symbolisk gåva i samband med chefsmöten.

Kommunledningens kommunikation

Politiska beslut diskuteras på ledningsgrupp och tas vidare till chefsträffarna som genomförs var sjätte vecka. Chefsträffarna är forum för nyheter, förhållningssätt mm. Kommunchefen skriver ett månadsbrev för att sprida mål och värderingar men för övrigt sker inte så många symbolhandlingar som understödjer det man vill. Chefer i kommunen har ett relativt bra stöd när det uppstår problem. Förvaltningschefs-gruppen är ett viktigt forum. Inom ramen för ledarakademien erbjuds personlig coaching. Det finns även möjligheter till externt stöd som förmedlas av personalfunktionen.

Ledarutveckling

Ledarakademin är en del av kommunens chefsförsörjningsprogram som ska utveckla ledare, stärka varumärket som attraktiv arbetsgivare. Ledarakademin är föredömlig och är ett uttryck för att kommunen tagit ett helhetsgrepp om frågan och får förhoppningsvis utväxling av denna satsning inom flera områden. Rekrytering och introduktion, traineeprogram, ledarskapsutvecklingsprogram, kompetensväxling och chefsavslut är delar som ingår. Kommunen samarbetar med en extern konsult.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• En tydlig ledningskedja med delegation och ansvar• Ledarutveckling genom ledarakademin• Regelbundna chefsträffar för samtliga chefer	<ul style="list-style-type: none">• Långsiktig ledningsstrategi• Se över chefskontrakten och gör koppling till resultat• Redovisa övergripande sammanställningar av pågående projekt

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	49

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Det finns ingen övergripande strategi för resultatutveckling. Eftersom Kalix är med i KKiK vore det logiskt att formulera resultatmål på övergripande nivå utifrån KKiK:s olika perspektiv. Det skulle underlätta för nämnderna/verksamheterna. På samma sätt kan kommunen sätta mål för effektivitetsutveckling. Det finns idag inte heller någon övergripande strategi för effektivitetsutveckling.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Många av kommunens tjänster kostnadsberäknas men man budgeterar inte utifrån det. Det sker jämförelser av effektivitet via data i Kolada och VKV men inte på ett sammanhållet sätt och inte i relation till någon övergripande strategi. När det gäller jämförelser så är man i dag noggrann med att göra kommungruppsjämförelser med jämförbara kommuner.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Ekonomi följs upp månadsvis och verksamhetens måluppfyllelse varje tertiäl. Personalnyckeltal följs också upp per tertiäl. Avvikelser med åtgärdsplan ska redovisas för nämnderna.

När det gäller processutveckling för att effektivisera dessa pågår enskilda utvecklingsöar som exempelvis det lean-inspirerade arbetet inom samhällsbyggnadsförvaltningen.

Kommunikation kring resurser och resultat

Politiker använder inte ekonomisystemet för att följa resurser och resultat, det finns inte heller önskemål om det. Man vill ha muntlig och skriftlig rapportering.

I såväl chefsgrupper som på APT möten diskuteras både resurser och verksamhetens resultat. Chefer upplever idag att de har tillräckligt med verktyg och att rapporteringssystemet fungerar väl och klart förbättrats under senare år. Några poängterade att det varit för mycket diskussion om ekonomi.

Jämförelser

I styr – och ledningssystemet slås klart fast att förutsättning för jämförelser ska finnas. Kommunen deltar i KKiK. Alla verksamheter jämför sig på olika sätt med andra via verksamhetsspecifika databaser. Det man som utvärderare saknade var ett mer omfattande arbete med jämförelser där man analyserar skillnader och likheter i kvalitet, resultat och effektivitet mellan enheter eller mellan verksamheter. En möjlighet skulle kunna vara att ha det som en stående punkt på såväl APT-möten som chefsmöten. Man kan utgå från gemensamma mallar och låta olika personer turas om att vara föredragande och på så sätt få ett större engagemang kring frågan.

Extern samverkan

Mycket av tidigare samverkan med andra i syfte att effektivisera är medvetet avslutat. Kommunen upplevde att samverkan inte blev ett vinna-vinna koncept. Kommunen ansåg att de förlorade på samverkan. Man avser dock att göra omtag på nya premisser. Det finns dock fortfarande viss samverkan när det gäller vuxenutbildning och räddningstjänst, IT-utveckling och med Norrbottenslandstinget.

När det gäller samverkan med civilsamhället sker det med bland andra Röda Korset, studieförbund, pensionärsorganisationer och kyrkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Systematisk uppföljning• Kommunikation om resurser och resultat• Bra att man omprövat negativ samverkan	<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatutveckling• Strategi för effektivitetsutveckling• Utveckla samverkan för effektivisering

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	43

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

I rekryteringsstrategin står att ett av målen är att behålla och utveckla medarbetare. Rekryteringsstrategin beskriver såväl kriterier, värden och själva processen.

Det finns politiska mål inom personalområdet antagna 1998 vilket gör det svårt att veta om de gäller som helhet.

Rekrytering

Kommunens satsning på ledarakademien är ett sätt för att marknadsföra Kalix som attraktiv arbetsgivare. Kanske skulle det arbetet kunna utvidgas till att omfatta samtliga medarbetare i en ”medarbetarakademi”? Vissa medarbetare erbjuds att arbeta hemifrån eller utnyttja flex-tid. Det är kopplat till arbetets art. Man erbjuder vissa friskvårdsinsatser, ½ Tim per vecka och gratis träningsmöjlighet på en av kommunens tätorter vilket begränsar mångas möjlighet att utnyttja förmånen. Kalix kommer inom kort att starta ett projekt i syfte att göra kommunen mer attraktiv som arbetsgivare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Ingen övergripande kompetenskartläggning görs, däremot sker det på några förvaltningar som exempelvis samhällsbyggnad och inom skolan.

Man genomför medarbetarsamtal regelbundet men vår bild är inte att man utifrån dessa upprättar individuella utvecklingsplaner, karriärplaner och kompetensbehov. De flesta förvaltningar gör egna kartläggningar men det finns ingen övergripande bild. En sådan sammanställning skulle vara utmärkt att ha för att kunna planera kompetensutveckling och rekrytering på längre sikt. Det finns pengar avsatta för kompetensutveckling per förvaltning, däremot inget övergripande system, varje nämnd får budgetera själva.

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning ska tillämpas. Individuella lönesamtal sker oftast ihop med utvecklingssamtal även om det ska ske vid separata tillfällen. Då handlar det ofta om löneförmedling. Många underställda och därmed tidsbrist är en förklaring. Det finns lönekriterier som är tydliga och kan utvärderas. Kriterierna är tillgängliga för alla på intranätet. I kriterierna finns en värdering av hur individen eller gruppen bidrar till verksamhetens resultat. Olika bilder av tillämpningen finns hos chefer och medarbetarnas företrädare.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarenkäter görs vartannat år, tidigare varje år. Senast hade man 67 % svarsfrekvens vilket förklaras med att man hade tekniska problem. Man har skapat en lokal organisation, KKÖS, för att diskutera arbetsmiljö. Det har genomförts en utbildning i arbetsmiljö för alla chefer, ”bättre arbetsmiljö”. Varje förvaltning har skyddskommittéer och det finns skyddsombud. Den samlade bilden är att arbetsmiljöarbetet har förbättrats men att det fortfarande finns potential när det gäller att åtgärda brister.

Mångfald

Det finns en jämställdhetsplan för att motverka könssegregation. Kalix är förvaltningskommun för medborgare med finska och meänkieli som modersmål. Dessa behov tillgodoses på några förskolor och i några äldreboenden. I Kalix finns idag medborgare från Somalia och Afghanistan, något som inte påverkat arbetet med mångfald i någon större utsträckning. Skolan har haft en s.k. ”Vi-vecka” där mångfaldsfrågor uppmärksammas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Rekryteringspolicy • Tydliga lönekriterier • Regelbundna medarbetarenkäter • Aktivt arbetsmiljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Attraktiv arbetsgivare • Strategi för att behålla och utveckla medarbetare • Skilj på utvecklingssamtal och lönesamtal • Se till att synpunkter från arbetsmiljöronder åtgärdas • Gör mångfald till en resurs

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategiskt kvalitetsarbete• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan• Kreativitet och innovationer• IT-stöd	56

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Verksamhetsplanen tillsammans med styr- och ledningssystemet utgör ett tydligt ramverk för kvalitetsarbetet. Det strategiska målet för medborgare och brukare är tydligt för inriktningen av kvalitetsarbetet, ”*ett Kalix som erbjuder möjligheter till ett gott liv, med lösningar i människors vardag som förbättrar livskvaliteten och folkhälsan. Barn och unga ska ges förutsättningar till inflytande*”. I planen framgår att nämnderna ansvarar för att upprätta kvalitetsdeklarationer, något som ännu inte finns på plats. Det finns en plan för arbetet med informations- och kommunikationsteknik men ingen utvärdering har skett så det är svårt att nu uttala sig om hur den planen stödjer arbetsprocesser och drift.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns ingen handbok eller liknande som beskriver hur man kan arbeta metodmässigt. Synpunktshantering tillämpas över hela kommunen. När det gäller verksamhetsutveckling varierar metoderna. Fokusgrupper och andra former av brukarsamverkan är ett sätt. Processkartläggning förekommer i något fall.

Service- eller kvalitetsdeklarationer ska finnas men har ännu inte utvecklats. Deltagande i KKiK kan ses som en utgångspunkt för kvalitetsarbetet och skulle säkert kunna användas i högre grad för jämförelser och verksamhetsutveckling.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Årlig omvärldsbevakning och analys sker enligt styr- och ledningsplanen vid vissa tidpunkter. Ett arbete som betonas starkt av kommunchefen. Kommunens medarbetare deltar i ett stort antal nätverk som är viktiga källor för omvärldsbevakning. Det finns även FoU samar-

bete i länet. Forsknings-samarbete sker inom socialtjänst och när det gäller pojkars skolresultat.

Många deltar i lärande nätverk. Några exempel är fritidschefer i Norrbotten, nätverk med näringslivet för att utveckla tjänsterna, nationellt och regionalt skolchefs-nätverk.

Kreativitet och innovationer

Det finns inga övergripande system för att stimulera kreativitet och fånga upp goda idéer. Det finns exempel på verksamhetsnivå. På socialförvaltningen har så kallade förändringsledare. Inom utbildningsförvaltningen har man lärarstipendium och utser ”årets pedagog” som ett sätt att lyfta goda exempel.

För övrigt finns inga särskilda utmärkelseprogram eller belöningssystem. Kommunledningen tycker att de ändå har bra koll om det är någon som gjort något bra. Detta på grund av att kommunen är liten och man känner alla.

Kommunens olika verksamheter söker ibland utmärkelser även om det allmänna intrycket är att man är ganska blygsamma. Några exempel där man håller sig framme är vid yrkes SM där man vunnit pris för bästa maskinförare. Man fick hedersomnämning vid utmärkelsen ”Årets kulturskola”. Man har sökt för att bli ”Årets friluftskommun”. Kommunens informationschef arbetar för att stimulera fler att söka utmärkelser.

IT-stöd

Alla har tillgång till intranätet även om ett fåtal har praktiska svårigheter att använda det. Kommunens IT system kan användas för serviceproduktion, administration som PA, bokningar och faktureringar men inte när det gäller resultatredovisningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • VP samt styr-och ledningssystemet är sammanhållande ramverk för kvalitetsarbetet • Många nätverk för lärande • Omvärldsbevakning i styrprocessen • Intranät för alla 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla kvalitetsdeklarationer • Utveckla användningen av KKiK • Metodstöd för kvalitetsarbetet • Öka förutsättningarna för kreativitet och förnyelse

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	61

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av för- enings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Strategier för samhällsbyggande

Det finns inte en specifik övergripande strategi för samhällsbyggande och om hur kommunen ska samverka med andra, det finns snarare flera dokument som har strategiska ambitioner. De kommer till uttryck i kulturpolitiska planen, i samhällsbyggnadsnämndens mål. I de fyra övergripande strategierna. I strategierna ”bo i Kalix” och ”växa i Kalix”. Som utvärderare saknar man en strategi som tar helhetsgrepp om samhällsbyggande där bostäder, infrastruktur, kultur, näring och turism, fritid, trygghet och tillgänglighet mm finns med.

Samarbete med civilsamhället

Via strategin ”Bo i Kalix” samverkar man med såväl frivilliga som näringsliv för att arbetskraft i de expanderande malmfälten ska välja att bosätta sig i Kalix. ”Växa i Kalix” är en annan strategi som syftar till att unga utbildar sig för att få jobb i Kalix, det bygger också på samverkan med frivilliga och näringslivet. Det finns även omfattande framväxande samarbeten med frivilligkrafter som med byaråd, i arbetet med ”Trästad 2012 och med kvinnojour.

Kommunen har utbildat aktörer från civilsamhället i ÖPP (Örebro prevention program) i syfte att påverka föräldrars relation till ungdomars drickande. Dessa personer har i sin tur utbildat föräldrar vid föräldramöten.

I vissa bostadsområden där det varit problem har kommunen bjudit in till dialogmöten med boende vilket resulterat i grannsamverkan och trygghetsvandringar.

Kommunen har samverkat med barn och ungdomar vid planering av en lekplats.

Stöd till kulturlivet

Kommunen har ett kulturråd och ger såväl finansiellt som praktiskt stöd. I Kalix finns kulturskola med stor bredd. Man delar även ut stipendium, såväl enskilda som till grupper. Kommunen medverkar till flera olika kulturarrangemang varje år.

Inom kulturområdet har man s.k. ”fria pengar” som på initiativ av både barn och vuxna kan användas för olika kultursatsningar.

Stöd till näringslivet

Tillsammans med det lokala näringslivet har man utvecklat Kalix centrum både vad gäller handel och miljö. Kommunen genomför regelbundet undersökningar för att fånga näringslivets behov av stöd.

Frukostmöten som både är branschspecifika och generella erbjuds. Man har samverkansråd där företag, politiker och tjänstemän deltar. Det finns också en arena för tillväxt tillsammans med Swedbank. Företagskryssning och företagsgolf har stått på dagordningen.

När det gäller nyföretagande finns interaktivt stöd på hemsidan. Det finns ett entreprenörcenter som lett till att man kan erbjuda affärsrådgivning till medborgare, det finns även verksamhet som riktar sig till medborgare med invandrarbakgrund. Flera utbildningar har genomförts för näringslivet inom ämnen som ledarskap, upphandling och lean.

Branschråd, arbetsplatsförlagd utbildning och turistinformationen är exempel på samverkan mellan kommunens egna verksamheter och näringslivet.

Kommunen finns med i lokalt samverkansråd med näringslivet, företagarföreningens styrelse, arbetsmarknadsråd, råd för centrumföretagare, för turistråd med flera.

För att stärka varumärket Kalix deltar man på mässor i Sverige såväl som i Holland. Naturligtvis samarbetar man här med det lokala näringslivet men även med universiteten i Luleå och Umeå. Tillsammans med Arbetsförmedlingen och Swedbank har man drivit projektet ”100 nya jobb” vilket i slutänden ledde till 66 riktiga jobb. Grundtanken är att företagets kompetensbehov ska påverka val av utbildning. Kommunerna i östra Norrbotten har ett gemensamt varumärke, ”Heart of Lapland”.

Internationella kontakter

Det finns en internationell policy men samverkan ligger medvetet på en låg nivå idag då man såg behov av att ”rensa” och prioritera sina olika åtaganden.

Internationellt finns utbyte med bl a Kina vilket resulterat i avtal för Norrbottensföretag. Kommunen finns med i internationella region-och kommunorganisations nätverk för näringslivsfrågor.

När det gäller EU-projekt så finns man med i ett som rör samverkan kring psykiatrisk vård. Icke EU finansierade internationella projekt är exempelvis kompetensutvecklingsprojekt för lärare på gymnasieskolan och ett hållbarhetsprojekt inom kulturskolan.

Hållbar utveckling

När det gäller arbetet med hållbar utveckling har Kalix förbundit sig att vara en s.k. ”Millenniekommun och arbeta för FN:s millenniemål. <http://www.millenniekommun.se/>

Man arbetar med miljöfrågor i skolan och har t ex haft mat och miljöveckor med lokalt producerad mat.

Kommunen har en klimatstrategiplan och energiplan som är övergripande. Det finns också en energipolicy. Man har en biogasanläggning och är delägare i värmeverk, vindkraftbolag och har tjänstefordon med biogas. Man har också en aktiv energirådgivare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Samverkan med civilsamhälle• Samverkan med näringslivet• Samarbete med andra när det gäller varumärkesbygge• Kulturskolan	<ul style="list-style-type: none">• Internationellt utbyte• Hållbar utveckling enligt millenniemålen

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kalix kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	35 %
1.2	Hur informeras medborgarna?	11	20	55 %
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	5	25	20 %
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	12	30	40 %
1.5	Etik - hur hantera korruption?	8	10	77 %
		41	100	41 %

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	3	15	20 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	6	25	23 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	50 %
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8	15	52 %
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	61 %
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	8	15	50 %
		40	100	40 %

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	83 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	13	25	54 %
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	60 %
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16	20	78 %
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	9	15	60 %
		65	100	65 %

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40 %
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	55 %
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	6	20	32 %
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	56 %
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	13	20	65 %
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	19	20	95 %
		58	100	58 %


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	2	15	10 %
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55 %
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	50 %
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	70 %
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	52 %
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	6	10	58 %
		49	100	49 %

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	50 %
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	5	20	25 %
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	8	25	32 %
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	65 %
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	65 %
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	35 %
		43	100	43 %

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	8	15	52 %
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	17	25	67 %
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	16	20	78 %
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4	20	21 %
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	60 %
		56	100	56 %

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	58 %
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	20	62 %
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	81 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	90 %
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	45 %
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	6	20	29 %
		61	100	61 %

6 Kortfakta om Kalix kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	10 Kommuner i glesbefolkad region Kommun med mindre än 300 000 personer inom en radie på 112,5 km	
Folkmängd 2011	16 591	
Folkökning/minskning 2010 - 2011	- 149	
Antal anställda därav kvinnor	1 457 (månadsavlönade) 80,4%	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S, V,MP	
Skattesats därav kommunal	32,73% 22,33%	