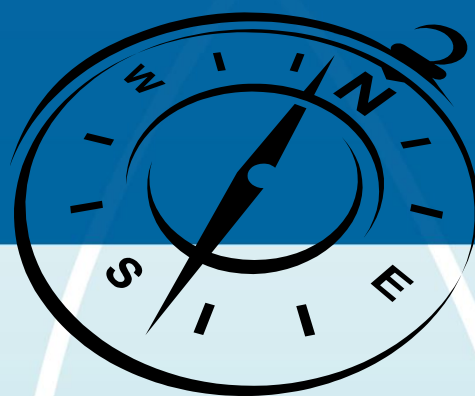


# KommunKompassen

ANALYS AV

GÄLLIVARE KOMMUN

2016



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?.....	3
2	Gällivare kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati – 51 poäng.....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 52 poäng .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll – 69 poäng .....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 41 poäng.....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet – 63 poäng.....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 59 poäng .....	16
	Område 7 Ständiga förbättringar – 64 poäng.....	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 64 poäng.....	20

# 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 verktøget 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 och 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:

1. Offentlighet och demokrati
2. Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Ständiga förbättringar
8. Kommun 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 finns många goda exempel från olika kommuner i databasen för genomförda kommunkompasser som finns på <http://ryc.stratsys.se/skl2/>. 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

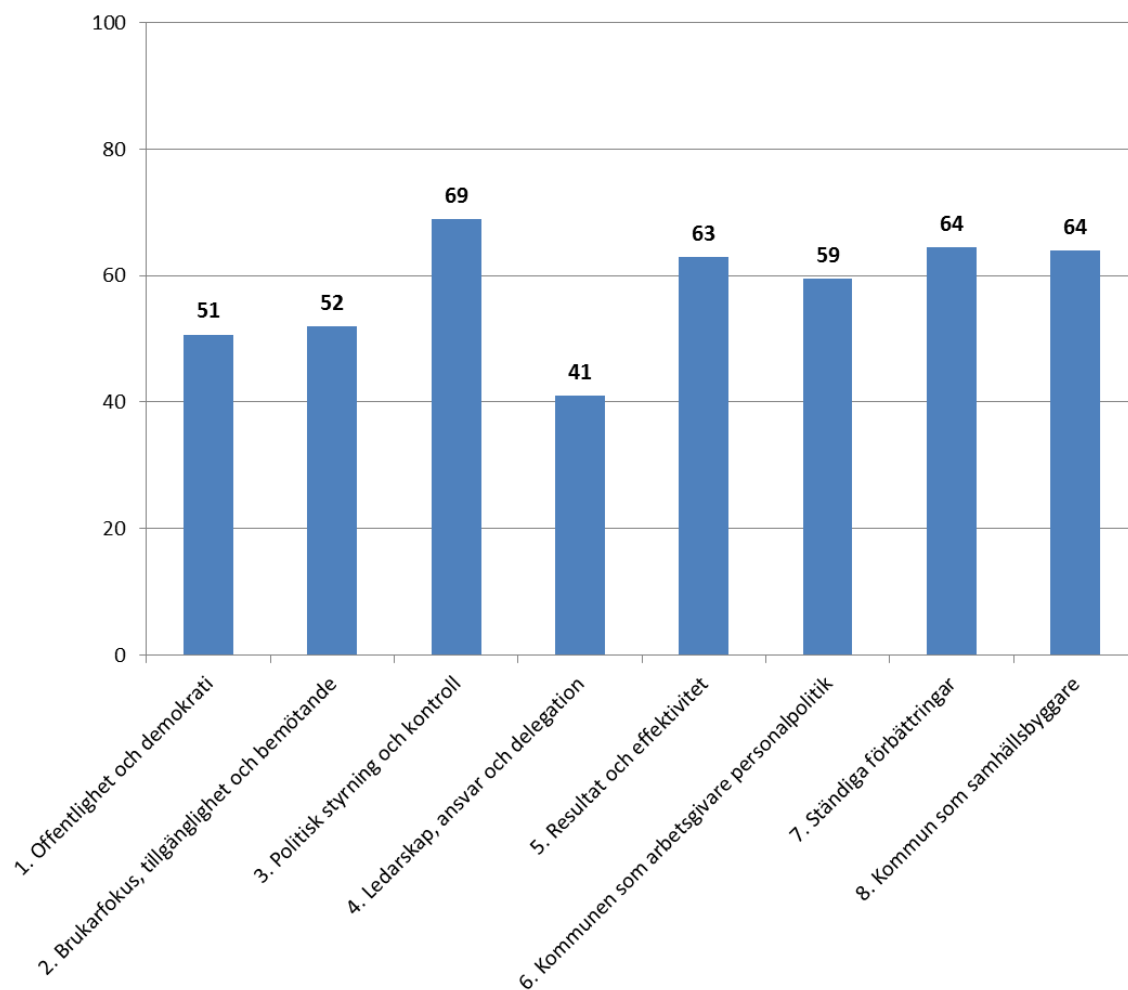
### Utvärderingen

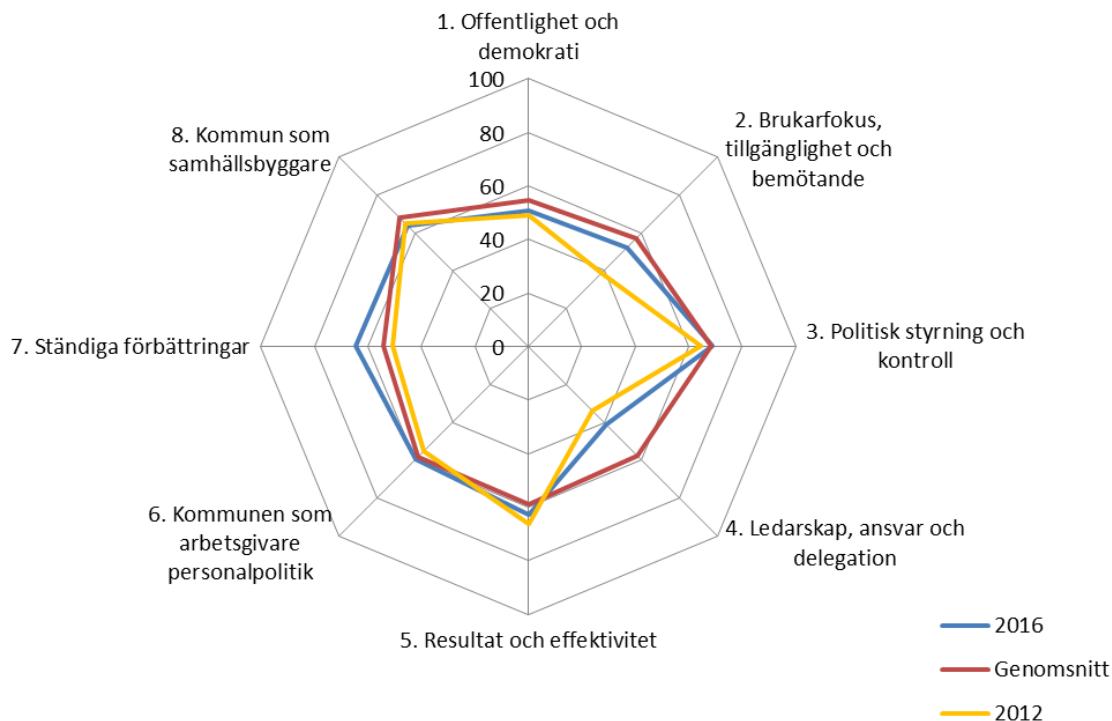
Utvärderingen av Gällivare kommun genomfördes i oktober år 2016 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Ansvarig utvärderare från SKL var Gunnar Gidenstam. Medutvärderare var Ewa Luvö.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Gällivare totalpoäng samt poängfördelningen per område i två olika diagram. Kommunen jämförs i diagram 2 med ett medelvärde för de kommuner som utvärderats sedan 2010.

#### Gällivare kommun 2016 - 464p





### Sammanfattande beskrivning

Det är viktigt att påpeka att Kommunkompassen har genomgått en viss revidering från och med 2016. Denna revidering har skärpt kraven i vissa områden och förändrat innehållet i framförallt område 7 och till viss del i område 8. Detta gör så att jämförelsen med det förra Kommunkompassresultatet i Gällivare haltar till viss del. SKL har inte gjort tillräckligt många utvärderingar för att kunna säga vad förändringen innebär i poäng. En grov gissning är att skillnaden kan ligga på någonstans runt 50 poäng totalt. Därför går det inte att helt säkert säga hur mycket Gällivare har förbättrat sig sedan förra utvärderingen. Dock kan förbättringen i område 2 sägas vara tydlig eftersom förändringarna inom detta området är små jämfört med tidigare. De förhållandevis höga poängerna i område 7 är viktiga att peka på, eftersom intrycket från andra utvärderingar under året tycks visa att det är svårare att hämta in dessa poäng jämfört med tidigare.

En sammanfattande bild av Gällivares resultat är att kommunen har arbetat mycket med att utveckla sin styrmodell enligt konceptet balanserad styrning. Det ligger idag ett tydligt fokus på resultat i styrning och uppföljning. Detta syns i utvärderingsresultatet under område 3 och område 5 som är två starka områden för Gällivare.

Många områden i Gällivare ligger jämförbart med andra kommuner på medelvärdet. En skillnad finns under område 4 och 7. Område 4 är liksom vid förra utvärderingen ett svagare än medel. Här finns mycket som berör kommunens arbete med ledarskap, ansvar och delegation. Det är viktiga frågor, eftersom det kan sägas att vägen till framgång när det gäller bland annat styrning, bygger på chefernas engagemang och förmåga att leda verksamheterna.

Område 7 ligger däremot högre än snittet för andra kommuner. Här samlas frågor kring hur kommunen faktiskt genomför förbättringsarbete och kvalitetsutveckling. Gällivare har här flera anslag som genom ytterligare stärkning kan ge bra effekt utifrån de mål som uttrycks i styr- och uppföljningssystemet.

### **3 Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **Område 1 Offentlighet och demokrati – 51 poäng**

##### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig invånarna åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man lagt fram i anslutning till senaste kommunalvalet, utan det handlar i mångt och mycket om att skapa transparens och 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 ska tas och att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Detta 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 avsnitt. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

##### **Sammanfattning**

Gällivare har ett fokusområde som kallas ”Medborgare” i kommunplanen. Dock finns där inget tydligt demokratiperspektiv varken i kommunplanens beskrivning av strategin kring området eller i de mål som ligger under rubriken. För att bättre styra aktiviteter inom demokratiområdet bör det finns strategier, mål och förväntade resultat som berör dessa frågor. Däremot finns det en kommunikationsplan som beskriver kommunens arbete med kommunikation med invånarna, vilket är det andra området som tas upp här.

När det gäller information utifrån ett invånarperspektiv, så angavs vid förra utvärderingstillfället att ett förbättringsområde var att göra handlingar tillgängliga via nätet i anslutning till dagordningar och/eller protokoll. Detta är fortfarande ett förbättringsområde. Kommunen skulle även kunna arbeta mer med kortversioner av olika dokument, för att för invånarna tillgängliggöra information kring vad som beslutas i kommunen. Det finns en sådan kortversion för årsbokslutet men formatet skulle kunna användas på andra dokument. Kommunen förmedlar en hel del information via Facebook. Denna information är formad utifrån ett brukarperspektiv och inte utifrån det breda invånarperspektivet som efterfrågas här. Detta perspektiv skulle kunna stärkas.

Vid förra utvärderingstillfället lyftes bättre resultatredovisningar och jämförelser på webben som ett förbättringsområde. Det kvarstår även vid denna utvärdering. Det finns idag en sammanställning av olika mått (nyckeltal) på webben hämtade ur öppna data från Kolada, men dessa kommenteras inte och jämförs inte heller med andra kommuner. Ett gott exempel är däremot den konsekventa redovisningen av revisionsrapporter på nätet.

Goda exempel på invånardialog har gjort inom skolans område angående ny skolstruktur samt kring samhällsomvandlingen. Det sker återkommande möten med olika invånargrupper

via olika råd och med landsbyggsorganisationer. Sedan 2015 finns möjlighet för invånare att lämna in skriftliga medborgarinitiativ. Utöver dessa målgruppsanpassade dialogföreläsningsforum finns det inget forum där invånarna återkommande kan möta politiken för en förutsättningslös dialog utifrån invånarnas eget initiativ.

Riktlinjer för Gällivare kommun gällande mutor och bestickning är ett bra exempel på hur denna fråga kan lyftas. Dock behöver kommunen arbeta mer med att förankra intensionerna i dessa riktlinjer. Det finns inte några rutiner för hur anställda eller andra ska anmäla och framföra uppgifter om oegentligheter.

Kommuner som gör intressanta insatser kring detta område är bl.a. Nacka, Upplands Väsby och Hammarö.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Kommunikationsplan finns utarbetad
- Kontaktuppgifter till förtroendevalda
- Medborgarundersökningar genomförs regelbundet
- Flera exempel på invånardialoger
- Medborgarinitiativ
- Revisionsrapporter tillgängliga på nätet
- Riktlinjer för att motverka mutor och bestickning

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Utveckla redovisning av resultat i förhållande till mål och jämförbara med andra kommuner via hemsidan
- Implementering av ”Riktlinjer för Gällivare kommun gällande mutor och bestickning”
- Riktlinjer/rutiner för hur uppgifter om oegentligheter ska anmälas saknas
- Sociala medier, t.ex. Facebook, används till liten del utifrån invånarperspektiv, t.ex. som dialogforum.

#### **Svagheter – här finns stora brister**

- Strategi och mål för demokratiarbetet saknas
- Handlingar är inte kopplade till kallelser och protokoll
- Få resultatjämförelser med andra kommuner för invånarna
- Inga återkommande forum för direktkontakt med politiker

**Poäng per delfråga**

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	53%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	11	20	55%
1.3	Informerar invånarna om resultat?	7	25	27%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	20	30	67%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	5	10	47%
	<b>Totalt</b>	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</b>

**Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 52 poäng****Allmänt**

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och alltid sätta dem i centrum. 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 en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter etc. Tydlig information om tjänster, samt möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs, brukar leda till en större andel nöjda brukare.

**Sammanfattning**

När det gäller serviceproduktion, så är det viktigt att kommunen har klargjort hur förhållningssättet ska vara gentemot dem som tar emot kommunens tjänster. Nyckelord här är tillgänglighet och bemötande. Andra viktiga förhållningssätt som bör betonas är delaktighet, inflytande och individuell anpassning.

I Gällivare anges förhållande till brukarna delvis i värdegrunden där det anges att alla medborgare ”ska bemötas med respekt”. Det är lite oklart vad detta innebär utifrån ett brukarperspektiv. Enligt uppgift arbetar kommunen just nu med att ta fram en bemötandestrategi vilken kan komma att klargöra förhållningssättet som kommunen vill ha. Strategin kring bemötande och tillgänglighet skulle kunna klargöras ytterligare.

Värdegrunden, som innehåller bemötande som förhållningssätt, har lyfts och diskuterats i ledningsgrupper och med medarbetare. Den finns också med vid introduktionen av nyanställda. Bemötande finns även som en del i kommunens lönekriterier. Bemötande och tillgänglighet mäts i de e-post- och telefonundersökningar som ingår i projektet KKiK. Sammantaget arbetar Gällivare på ett bra sätt kring bemötande.



Ett förbättringsområde i förra Kommunkompassrapporten var att göra möjligt för brukarna att jämföra olika enheter som erbjuder samma tjänster, t.ex. för- och grundskolor, hemtjänstgrupper, särskild boenden, m.m. Detta kvarstår även vid denna utvärdering.

Kommunen arbetar inte med någon form av informationsenhet som kan ge snabba och korrekta svar direkt på invånarnas och brukarnas frågor. Denna typ av kontakt- eller servicecenter finns idag i många kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde för Gällivare.

Kommunen arbetar med brukarundersökningar. Liksom vid förra utvärderingstillfället skulle detta arbete kunna systematiseras mer, bland annat utifrån redovisning av resultat samt lärande och jämförelser mellan egna enheter och med andra kommuner.

Kommunen har tagit fram flera servicedeklarationer för olika verksamheter. Däremot finns fortfarande inget kommunövergripande system för synpunkter och klagomål vilket gör detta till ett förbättringsområde.

Kommuner att studera kring brukarfokus kan vara Örebro, Helsingborg och Karlstad.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Värdegrund innehåller dimensionen bemötande
- Ett strukturerat arbetssätt kring bemötande
- Förbättringsarbete utifrån SKL:s undersökning ”Information till alla”
- Servicedeklarationer inom ett flertal områden

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Tydligare övergripandestrategi för kommunens arbete med brukarorienteringen
- Utveckla systematiken vid brukarundersökningar
- Kommunövergripande system för hantering av synpunkts-/ klagomåls-hantering och felanmälan
- Tydligare information för brukargrupper med specifika behov ex. för invånare/brukare med olika språk, syn och hörselnedsatta

#### **Svagheter – här finns stora brister**

- Möjlighet saknas för brukare att på ett enkelt sätt göra jämförelser mellan olika enheters kvalitet och service
- Kontakt- eller servicecenter saknas

**Poäng per delfråga**

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	8	15	53%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	54%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	20	38%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	41%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	14	20	70%
	<b>Totalt</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</b>

**Område 3 Politisk styrning och kontroll – 69 poäng****Allmänt**

I en kommun beställer politiken genomförandet av olika uppdrag av en eller flera utförarorganisationer. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller kvalitetsnivå och fördelning av service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av mål- och resultatstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vidare behöver kommunen arbeta med både struktur och kultur när det gäller styrning. Strukturen i styrningen kan liknas vid den kartbild och guide som människorna i organisationen ska följa. Kulturen är då hur dessa faktiskt agerar och förhåller sig till det som anges.

**Sammanfattning**

Liksom vid förra utvärderingstillfället kan konstateras att Gällivare har en tydlig genomgående styr-/uppföljningsmodell för ekonomi- och verksamhetsresultat. Kommunen har också en övergripande värdegrund med ett invånarfokus.

Kommunen har begränsat antalet kommunövergripande mål till 13 st. Alla är uppföljningsbara med olika resultatindikatorer. En otydlighet här är att det inte finns några angivna målnivåer som kommunen vill ska uppnås. Tydliga målnivåer skulle göra det enklare att följa upp resultaten i förhållande till de förväntningar kommunen har. Målen avspeglas i respektive nämnds verksamhetsplan, men inte i de kommunal bolagens ägardirektiv eller årsberättelser. Detta är ett förbättringsområde. Ett annat förbättringsarbete är att tydligare koppla mål och resultat till de ekonomiska resurserna.

När det gäller återrapportering av resultat i förhållande till mål, görs det i årsredovisningen på en aggregerad nivå genom markering med en färgskala och ibland även med de enskilda

måtten. Dock sker sällan någon jämförelse med andra kommuner eller ett riksnitt, vilket tydliggör det uppnådda resultatet bättre.

Generellt kan sägas att uppdelningen mellan politik och tjänstemän i kommunen är tydlig. Ibland går någon över gränsen, men det kan hanteras genom dialog. Stora kommunledningsträffen nämns bland både politiker och tjänstemän som en viktig arena där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för dialog. Träffen genomförs en gång i månaden och på förmiddagen träffas KS, nämnsordförande, kommunchef och förvaltningschefer. På eftermiddagen fortsätter politikerna att träffas.

Även vid detta utvärderingstillfälle är stärkande av den löpande politikerutbildningen och återkommande politikerenkäter förbättringsmöjligheter.

Kommuner som när höga resultat inom område 3 är Eskilstuna, Piteå och Hammarö.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- En tydligt genomgående styr-/uppföljningsmodell för ekonomi- och verksamhetsresultat finns etablerad i hela organisationen
- En kommunövergripande värdegrund
- Kommunövergripande mål med indikatorer
- Systematiken när det gäller revisionen
- Tydlig delegering och rollfördelning politiker/tjänstemän
- Goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- En tydligare koppling mellan resursfördelning och mål/verksamhetsresultat
- Jämförelser av resultat med andra kommuner i bokslutet
- Löpande politikerutbildning under mandatperioden
- Nöjdhetsundersökningar eller liknande till politikerna

#### **Svagheter – här finns stora brister**

- Övergripande mål och resultatindikatorer avspeglas inte de egna bolagagens ägardirektiv eller årsberättelser.

**Poäng per delfråga**

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	93%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	19	25	74%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	53%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
	<b>Totalt</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72%</b>

**Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 41 poäng****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.

**Sammanfattning**

Detta är det område i Gällivare som ger lägst poäng och det var även så vid förra utvärderingen. En viss förbättring har skett.

Det finns ingen tydlig övergripande strategi kring ledarskap, ansvar och delegation i Gällivare. En sådan strategi skulle kunna vara en väg att börja stärka området. Liksom, vid förra utvärderingstillfället finns en hög grad av delegation av ansvar till enhetschefer. Undantaget är ansvaret för överförande av överskott och underskott mellan olika budgetår. Enheten börjar varje år med nollställd budget.

Kommunen har sedan förra utvärderingstillfället tagit fram en projektledningsmodell som ska användas vid projektarbete. Denna modell har inte fått fullt genomslag ännu. Det finns sammanställningar i kommunen över alla större investeringsprojekt, men inte över andra projekt som pågår. Det skulle kunna finnas ett värde i att alla projekt görs tillgängliga för lärande och kvalitetssäkring. Kommuns övergripande processer finns däremot kartlagda och dokumenterade med hjälp av ett anpassat projektverktyg.

Alla chefer är anställda med tidsbegränsade förordnanden. Det finns befattningsbeskrivningar för chefer, men inga chefsavtal med individuella förväntningar som kan utvärderas.

Det senare är en förbättringsmöjlighet. En sådant kontrakt skulle också kunna vara en grund för utvärdering av chefsrollen. Idag sker denna utvärdering vid medarbetarsamtalet och via de frågor kring ledarskap som finns i medarbetarenkäten.

Kommunens tjänstemannaledning består av flera nya personer. Intrycket är att denna grupp håller på att formera sig, men att det finns mer att göra för att den av andra ska uppfattas som samordnad och bärare av kommunens gemensamma vision, mål och värdegrund.

Idag finns inget centralt eget ledarutvecklingsprogram som vänder sig till alla chefer. Det är en stor brist när det gäller att samordna och stärka det egna ledarskapet. Det finns inte heller något program för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen. Två viktiga förbättringsområden. Kommunen arrangerar gemensamma chefsträffar två gånger per år. Det är ett bra forum för att stärka och utveckla det kommungemensamma ledarskapet.

Goda exempelkommuner inom område 4 är Nacka, Kävlinge och Örebro.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Cheferna kan omfördela resurser inom sina budgetramar och genomföra organisatoriska förändringar
- Mall för projektbeskrivning
- Dokumentering av kommunövergripande processer
- Kommungemensamma chefsträffar

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Sammanställning av alla projekt
- Personliga mål/uppdrags-beskrivningar för chefer
- Ytterligare verktyg för utvärdering av chefer
- Tjänstemannaledningsgruppen som god förebild

#### **Svagheter – här finns stora brister**

- Strategi saknas som beskriver kommunens lång-siktiga ledningsfilosofi
- Under- och överskott mellan budgetår hanteras inte på enhetsmiljö
- Chefskontakt saknas
- Övergripande ledarutvecklingsprogram saknas
- Utbildningsprogram för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen saknas

**Poäng per delfråga**

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	0	15	0%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	53%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	41%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	13	20	66%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	6	20	30%
	<b>Totalt</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</b>

**Område 5 Resultat och effektivitet – 63 poäng****Allmänt**

Detta område berör framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende löpande uppföljning och analys 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 och analysera resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

**Sammanfattning**

Område 5 och område 3 utvärderar kommunens styrning och uppföljning. Det är två starka områden i Gällivare. Kommunen har arbetat mycket med sin balanserade styrning, vilket härger utfall.

Kommunens styrmodell klargör strategin kring resultatstyrning. Det finns en tydlig markering i kommunplanen att effektivitet är ett viktigt begrepp, genom att en av strategierna är ”intern effektivitet”. Denna strategi ska brytas ner på respektive nämnds verksamhetsområde. Det finns exempel från de två största verksamheterna att ekonomiska kostnader knyts till produktionen, tex. genom kostnader per brukare, kostnader per barn och elev. Dock finns det kvar en del arbete för att lyckas koppla samman kostnader och faktiskt levererad kvalitet, vilket är en förutsättning för att identifiera effektivitet. Ett intryck från intervjuerna är att avvikelser i förhållande till mål under löpande budgetår har fått en större betydelse under senare

år, framförallt på verksamhetsnivå. Även här finns fortfarande förbättringsarbete att genomföra för att styrningen ska bygga på en strukturerad och systematisk analys av erhållna resultat.

Intrycket är att det återkommande sker en diskussion kring resurser och resultat både på övergripande och på enhetsnivå. Införandet av ett digitalt verksamhetsledningssystem skulle kunna vara ett sätt att effektivisera hanteringen av mål och resultat på alla nivåer i organisationen. Något sådant system finns inte i Gällivare.

Jämförelser av verksamhetsresultat med andra kommuner är ett viktigt sätt att verifiera kvalitetsnivåer och lära av goda exempel. Bilden är att det i socialnämndens verksamheter arbetas mycket med jämförelser, medan skolan inte använder sig av jämförelser med andra kommuner på samma systematiska sätt. Det kan utvecklas där.

Det finns liksom i de flesta kommuner ett stort antal olika samarbetsprojekt med andra kommuner och organisationer. Några exempel är Lappland kommunalförbund, Lapplands gymnasium, Matlaget AB och Förlagsbolaget.

På samma sätt finns det flera exempel på att kommunen samverkar med frivilligkrafter. Intrycket är att detta arbete inte verkar vara så systematiskt och omfattande. Här finns möjligheter att bygga fler samarbetsformer för att utveckla och komplettera service till invånarna.

Kommuner att lära av inom detta område kan vara Sollentuna, Hammarö och Upplands Väsby.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
- Gemensamma mallar för månads- och delårsrapporter finns framtagna för hela organisationen
- Information och dialog kring resurser och resultat i hela organisationen
- Samverkan med andra kommuner och externa organisationer

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Mätning av uppnådd kvalitet i förhållande till insatta resurser
- En systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen både övergripande och på enhetsnivå
- Jämförelser med andra kommuner på verksamhetsnivå
- Gemensamma processer för effektivisering i kommunen kan utvecklas
- Samverkan med kommunens frivilligkrafter för att stärka servicen

#### **Svagheter – här finns stora brister**

- Inget systemstöd för rapportering, uppföljning av resultat och analys av mål/mått och projektuppföljning

**Poäng per delfråga**

<b>5.</b>	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	13	15	85%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	14	20	72%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling, uppföljning och kontroll?	7	20	36%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	72%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	52%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	75%
	<b>Totalt</b>	<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63%</b>

**Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 59 poäng****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.

Personalpolitiken är också ett viktigt redskap för att skapa en kultur som engagerar alla kring resultat och mervärde för brukarna.

**Sammanfattning**

Kommunens personalstrategi sammanfattas i perspektivet ”Medarbetare” som finns i kommunplanen och är en del i den balanserade styrningen. Perspektivet ska brytas ner till mål på verksamhetsnivå. Målen följs upp i samband med årsbokslutet. Det finns även ett personalstrategiskt program och centrala riktlinjer för kompetens och personalförsörjning.

Rekrytering av personal sköts framförallt på enhetsnivå, men vid chefsrekrytering är HR-funktionen inblandad. Det kan finnas fördelar med att samordna all rekrytering utifrån ett gemensamt arbetsgivarperspektiv. Marknadsföring av kommunen som arbetsgivare har gjorts på olika mässor och på högskolor, t.ex. på lärarutbildningen i Umeå. Kommunen har fört en diskussion kring att tydliggöra hur marknadsföring av arbetsgivarrollen ska göras och koppla denna marknadsföring till kommunikationsplanen. Detta är en förbättringsmöjlighet.



När det gäller kompetensutveckling, så ligger huvudansvaret på förvaltningsnivå. Kommunen arbetar inte med att på övergripande nivå kartlägga kompetensutvecklingsbehov för att utifrån resultatet sedan kunna satsa på de viktigaste behoven. Det är ett förbättringsområde. Ett sätt att bedriva kompetensutveckling är att utbilda inom det löpande arbetet. Detta sker till viss del. Ett exempel är det som benämns kollegialt lärande inom kolan. Dock kan arbetet med arbetsplatsnära kompetensutveckling utvecklas ytterligare.

Arbetet med medarbetarsamtal är systematiskt och en hög andel av medarbetarna anger att de har ett medarbetarsamtal och att de även har en individuell utvecklingsplan utifrån samtalet.

Det finns kommuner som utöver ett samlat ledarskapsprogram för att utveckla kommunens chefer även har ett medarbetarutvecklingsprogram. Ett program för att skapa en gemensam bild av organisationen som servicegivare. Ett sådant program finns inte i Gällivare.

Kommunen genomför återkommande lönekartläggningar och justerar lönenivåer utifrån dessa. Det finns kommunövergripande lönekriterier som även används som underlag i stödet för medarbetarsamtalen. Det uttrycktes vid intervjuerna önskemål att enhetscheferna skulle behöva bli bättre på att bryta ner dessa kriterier, så att de blir lättare att förstå för medarbetarna. Det finns möjlighet att få stöd till detta från HR-funktionen. I Gällivare erbjuds lönesamtal och de är alltså inte obligatoriska. Genomslaget och förståelsen kring lönesättning kanske skulle bli bättre om samtalen blev obligatoriska.

Gällivare genomför medarbetarundersökningar vartannat år. Intrycket är att systematik i hantering av resultaten och förbättringsarbete utifrån dessa kan förbättras.

Det finns både en jämställdhetsplan och en integrationsplan i kommunen. Gällivare har även skrivit under den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet. Kommunen arbetar med frågorna, men det är svårt att verifiera ett ordentligt genomslag i form av mätbara resultat. Frågor ställs till viss del kring ämnet i medarbetarenkäten, men uppföljningen skulle kunna förbättras.

Kommuner som arbetat strategiskt med sin personalpolitik är Helsingborg, Borås och Östersund.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Personalpolitiska mål i kommunplanen
- Systematiskt arbete med medarbetarsamtal
- Återkommande lönekartläggningar
- Kommunövergripande lönekriterier

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Marknadsföring som attraktiv arbetsgivare
- Förankring och stöd för genomslag av individuell lönesättning
- Systematiskt mångfaldsarbetet och uppföljning av detsamma

### Svagheter – här finns stora brister

- Systematisk kartläggning av kommunens gemensamma behov av kompetensutveckling saknas.
- Inget kommunövergripande medarbetarutvecklingsprogram

### Poäng per delfråga

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	15	15	100%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	9	20	44%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	11	25	46%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	58%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	69%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	54%
	<b>Totalt</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

## Område 7 Ständiga förbättringar – 64 poäng

### 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 ständiga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta förbättringsarbete. I den kommunala världen har verktyg för kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar 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.

### Sammanfattning

Detta område är omarbetat förhållande till kommunkompasser genomförda före 2016. Det är viktigt att veta vid jämförelser med tidigare bedömningar här.

När det gäller strategi för förbättringsarbete, så hänvisar Gällivare till den balanserade styrmodellen och då framförallt perspektivet ”intern effektivitet”. Detta arbete samordnas av den

så kallade BAS-gruppen. Uppdraget till denna grupp kommer från förvaltningschefsgruppen. En viktig del i förbättringsarbetet bygger på processanalyser och förbättringar av dessa. Det är en bra struktur på detta arbete, men genomslaget av det som görs skulle kunna vara tydligare på verksamhetsnivå.

En viktig del i att identifiera brister för att kunna åtgärda och förbättra, är att arbeta systematiskt med avvikelleanalyser. Dessa ska sedan följas upp med handlingsplaner som säkrar att åtgärder genomförs för att komma till rätta med avvikelserna. Kommunen arbetar med processanalys som en del i detta arbete, men alla avvikelser uppstår inte i processer, varför analysarbetet skulle kunna breddas och utvecklas. Intrycket är också att genomslaget av den övergripande strukturen i förbättringsarbetet på verksamhetsnivå varierar.

Kommunen är ett gott exempel på hur en övergripande omvärldspaning kan göras. Denna sammanställs av BAS-gruppen och presenteras varje år. Det finns också många exempel i kommunen på lärandenätverk med andra kommuner i de olika verksamheterna.

Gällivare medverkar i FOUI (Forskning och Utveckling/Innovation i Norrbotten) vars syfte är att utveckla och stödja Norrbottenkommunernas utveckling kopplad till forskning. Ett gott exempel på samarbete kring kunskap och forskning. Det skulle säkert gå att utveckla kommunens kontaktytor med t.ex. universitet och högskolor mer för att ytterligare stärka denna dimension.

Mycket av det systematiska kvalitetsarbetet sker i respektive verksamhet. Inom de sociala verksamheterna används ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete enligt socialstyrelsens anvisningar och inom skolan använder man sig av en egen modell för det systematiska kvalitetsarbetet. Det finns bryggor mellan dessa, t.ex. genom arbetet med processkartläggning, men samverkan mellan dessa system skulle kunna stärkas ytterligare och kopplingen till styrmodellen skulle kunna göras tydligare.

Ett utvecklingsområde för kommunen är att öka medverkan och medskapande för brukare som en del i att utveckla kvalitet och service. Ett annat område som kan utvecklas är arbetet med kreativitet och innovationer. Kommunen har tagit ett initiativ inom området genom att införa ett förslagssystem, men mer kan göras.

Årets verksamhet är en utmärkelse som delas ut varje år och arbetet med denna är ett gott exempel på hur goda idéer och förebilder kan spridas i organisationen.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Strategi kring ständiga förbättringar en del i den balanserade styrningen
- BAS-gruppen
- Kommungemensam omvärldspaning
- Många exempel på lärandenätverk med andra kommuner
- FoUI Norrbotten
- Årets verksamhet

### Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Arbete med analys och åtgärder för att komma till rätta med avvikelser och problem
- Samverkan med Universitet och högskolor
- Samordna systematiskt kvalitetsarbete mellan olika verksamheter
- Utveckla arbetet med kreativitet och innovationer

### Svagheter – här finns stora brister

- Ökad delaktighet och medskapande för brukare

### Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	82%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	15	25	61%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	14	20	71%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	48%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	13	20	67%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 64 poäng

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, 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 ska fungera tillsammans och därigenom skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Sammanfattning

Gällivare har strategier kring samverkan med kulturlivet, stöd till näringslivet och kring miljöarbete. Däremot saknas tydliga strategier kring samverkan med civilsamhället, internationellt arbete och social hållbarhet. Här finns förbättringsmöjligheter.

När det gäller samverkan med civilsamhällets olika aktörer, så finns det inget gemensamt mötesforum för dessa där kommunen medverkar. Däremot finns detta på kultursidan genom återkommande träffar som kommunen bjuder in till.

Stödet till föreningslivet administreras av de olika förvaltningarna, vilket kan innebära samordningen blir sämre och att varierande prioriteringar görs. En samordning skulle kunna göra

möjligt att ge föreningarna stöd utifrån en tydligare gemensam strategi. Olika uppdrag från kommunen läggs på föreningar som ett sätt att stärks deras roll och att utveckla servicen för kommuninvånarna, t.ex. föreningsdriven ishall, olika kulturaktiviteter, skoterspår, m.m.

Det finns många exempel på näringslivstödande aktiviteter i Gällivare. Näringslivsbolaget som ägs av kommunen, LKAB, Boliden och Företagarna tillsammans, ger stöd till företagen och agerar lots till ekonomiskt stöd, kompetensutveckling, m.m. Det finns flera exempel på samverkan med de kommunala verksamheterna och näringslivet, t.ex. genom gymnasieskolan, LKAB gymnasiet, KomVux och Distansskolan. Insikten används som verktyg av kommunen för att mäta och förbättra sin egen service till företagen. Turistsatsning är en viktig näringslivsaspekt i kommunen och hela regionen.

Det internationella arbetet är svagt i kommunen. Det representeras framförallt av skolans erfarenhetsutbyte med andra länder. Det finns ett antal vänorter, men där sker inte så mycket av operativt samarbete för att utveckla kommunens service. Här finns ett förbättringsområde.

Kommunen arbetar med miljöfrågor på olika sätt. Några exempel är energi- och klimatrådgivning, energibesparingsarbete i fastigheter och försök att styra om resande till miljö- och klimatanpassade transporter. Dock ligger inte Gällivare speciellt väl till när det gäller flera miljömått och jämförande rankingar, vilket indikerar att genomslaget av miljöarbetet kan förbättras avsevärt.

Ett intressant perspektiv på kommunens stora samhällsutvecklingsprojekt, där Malmberget delvis flyttas, är den sociala dimensionen av projektet som finns i planering av t.ex. nya bostadsområden. En annan dimension kring social hållbarhet är att dessa frågor börjat diskuteras i kommunens kulturskola avseende t.ex. fördelning flickor/pojkar, motverkande av machokultur och information kring verksamheten riktad till nyanlända. Det finns förbättringsområden inom det sociala perspektivet genom att tydligare satsa på åtgärder som motverkar extremism och antidemokratiska rörelser. Ett annat förbättringsområde är att aktivt samverka med föreningslivet för att främja jämställdhet, social integration, etc.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Strategier kring kultur, näringslivsarbete och miljö
- Återkommande träffar med kulturföreningar
- Föreningsdrivna uppdrag för kommunen
- Social hållbarhet i planeringen av samhällsomvandlingen, kulturskolan, m.m.
- Många former av kontakter och stöd till näringslivet
- Turistsatsningar

-

### Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Etablera någon form av gemensamt mötesforum för aktörer inom civilsamhället
- Utveckla internationellt samarbete
- Stärka kommunens miljöarbete
- Arbete för att motverka extremism och antidemokratiska rörelser
- Stärk samverkan med civilsamhället för att främja jämställdhet, öka integration, m.m.

### Svagheter – här finns stora brister

- Saknas strategier som beskriver kommunens samverkan med civilsamhället, internationellt arbete och social hållbarhet.
- Inget gemensamt mötesforum för civilsamhällets aktörer

### Poäng per delfråga

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggnad?	8	15	53%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	15	65%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	82%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	79%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	46%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	63%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	8	15	53%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>