

KommunKompassen

ANALYS AV

NORSJÖ KOMMUN

2015



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Norsjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	15
	Område 5 Resultat och effektivitet	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling	22
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	28
5	Kortfakta om Norsjö kommun	32

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 och
- 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 och
- 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 och
- 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 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.

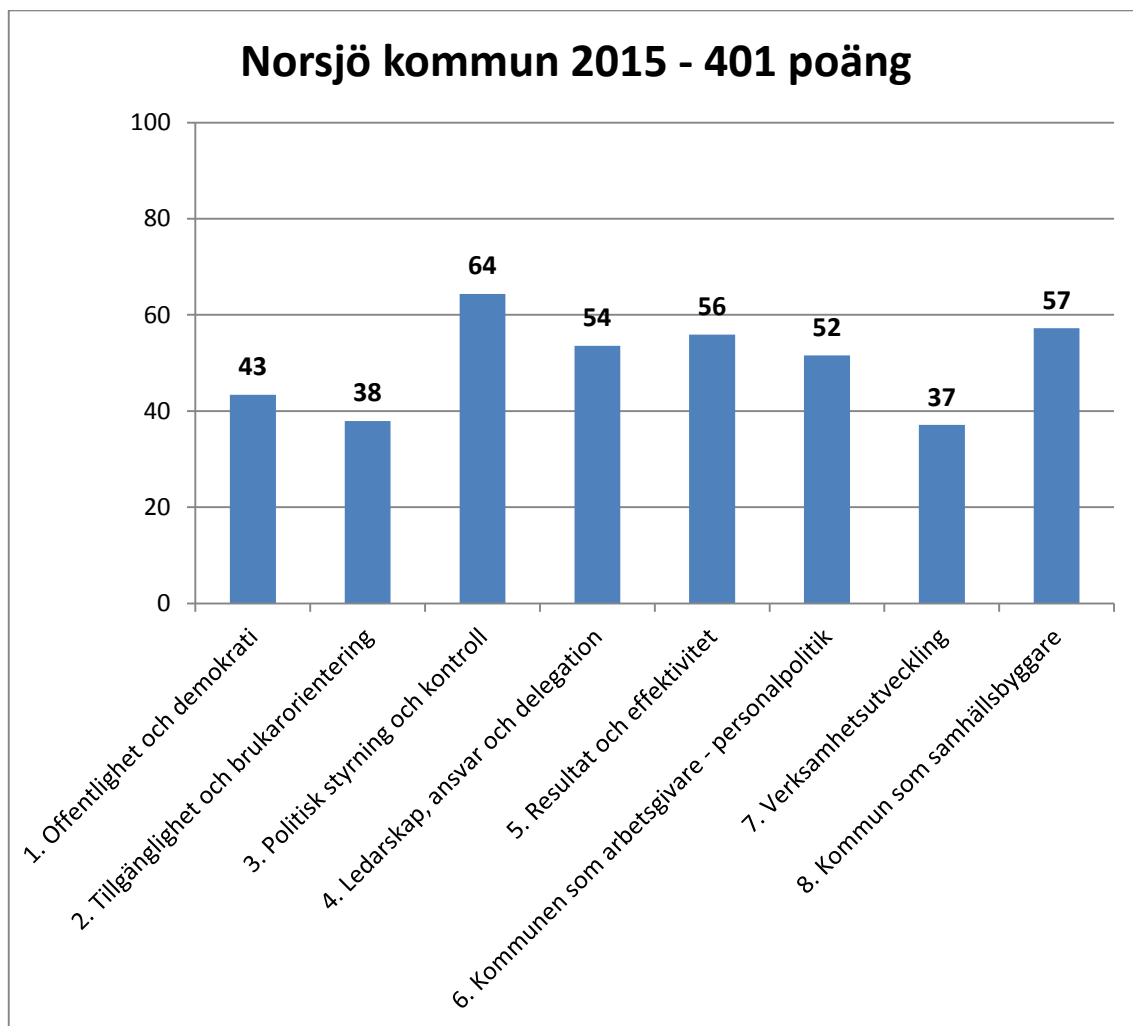
2 Norsjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Norsjö kommun genomfördes 18-19 februari år 2015 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 20-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

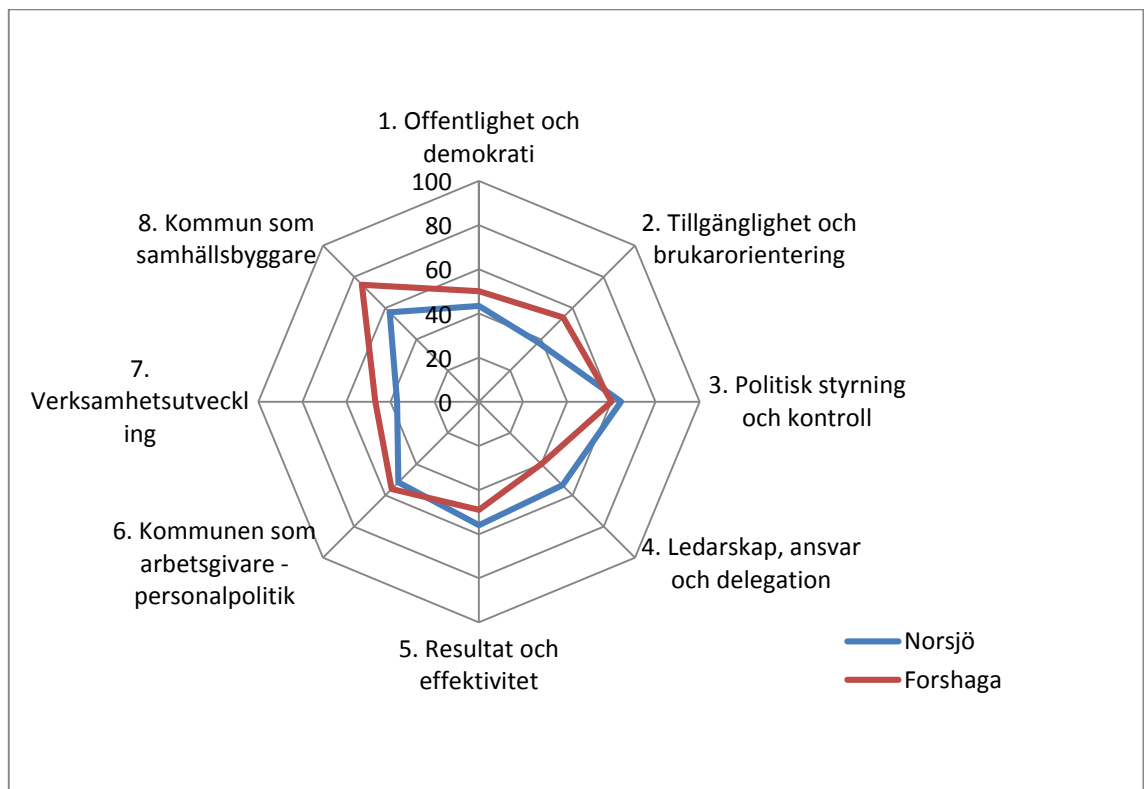
Nedan visas Norsjö kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Norsjöns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning jämfört med Forshaga kommun i Värmland.

Forshaga kommun har drygt 11 000 invånare och är liksom Norsjö en mindre kommun en bit utanför en större kommun (Karlstad respektive Skellefteå). Det är fullt möjligt att via Stratsys (<http://ryc.stratsys.se/SKL2/>) gå in och jämföra Norsjö med såväl Forshaga som alla andra kommuner som genomfört en Kommunkompass.

Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbar med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits.



Jämförelser

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	43

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Norsjöbornas 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

Norsjö har en strategi för demokratiutveckling. Demokrati- och medborgarberedningens aktiviteter rapporteras och följs upp via KS till KF i samband med tertialrapporteringen. Det synes som arbetet med demokratifrågorna tagit ett kliv framåt under senaste och innevarande mandatperiod.

Kommunens arbete med strategiskt informationsarbete har karaktären av kommunikationspolicy, däremot finns ingen budget kopplad till den. Kommunikationen från Norsjö, både internt och externt, skall präglas av kommunens värdegrund, varumärke och vision: ”Norsjö – en attraktiv och företagsam kommun där kropp och själ hänger med”. Kopplat till kommunikation har kommunen under år 2013 varit delaktiga i ett värdegrundsarbete med ledorden ”professionalism”, ”positivitet”, ”respekt” och ”engagemang”. Det som utvärderarna ser som något problematiskt är att det finns inte någon strategi utöver policyn; styrning, utvärdering och effekter kan förbättras.

Information till medborgarna

Det går att finna alla protokoll innan möten inom utskott, kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Det går även att läsa politiska nyheter i korthet på hemsidan. Den senaste uppdateringen av nyheter i korthet är dock från år 2013, vill man ha de senaste nyheterna måste man gå till nyhetsflödet och det försvinner efter ett kort tag.

Kommunen publicerar också en egen tidning, Kommunbladet, med verksamhetsspecifik information, riktar sig till alla kommunmedborgare, går ut till alla hushåll, läggs ut på hemsidan och utkommer med nio nummer per år. Där kan även föreningarna i regionen ha med information även om kommunens egen information har företräde. I mån av utrymme kan även andra aktörer som föreningar, studieförbund, landsting och projekt annonsera om evenemang, utbildningar eller annat som rör Norsjöborna.

Kommunen köper inte återkommande fast spaltutrymme i lokaltidningar för information riktad till medborgarna utöver det lagstadgade och har ej heller sändningar av exempelvis KFSammanträden via webb, radio eller TV.

Kommunen har dock många andra informationskanaler som exempelvis flera Facebook-sidor, Twitter och en ny app för Norsjö, det sistnämnda ett inte helt vanligt grepp för en mindre kommun. Däremot synes strategi saknas i detta arbete; vilken användning har sidorna, vilket syfte de har och vilken effekt de har. Här kan Norsjö titta på Karlstad kommun, årets IT-kommun år 2013 och även med fördel arbetet med gemensam IT-nämnd i hela Värmland som gett de mindre kommunerna möjlighet att utvecklas.

Information om resultat

Det finns en samlad och systematisk rapportering av mål och resultat till medborgarna och det finns i Kommunbladet. Utvärderarna hittar ingen information om redovisade brukarundersökningar. Vissa data från KKIK och SCB finns tydliga och tillgängliga, i övrigt inte.

Resultat från förvaltningsrevision och annan verksamhetsutvärdering saknas på internet (annat än som bilagor i protokoll). Det finns potential att utveckla stödjande IT-teknik, för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga utifrån medborgarnas och brukarnas frågor och intressen, vilket gäller i princip alla resultat.

Medborgardialog och deltagande

Norsjö kommun har ambitionen att identifiera och förbättra kontaktkanalerna med medborgarna och har även en Medborgarpanel där alla samhällsintresserade medborgare har rätt att delta. Utvärdering och systematik kring detta arbete kan förstärkas även om det strategiska greppet kring dessa frågor synes fungera.

Medborgardialog har kommunen bland annat haft gällande övergångsställen och Vindkraftsplan. Kommunen säger sig inte göra mer än lagen kräver. Däremot i mötet med flyktingar och flyktinggrupper använder sig kommunen av byalagen. Kommunen har också använt sig av en mobil röstningslokal för valet. Senaste aktiviteten kring medborgarpaneler och medborgarenkäter skedde dock enligt utvärderarnas noteringar år 2011.

Såväl medborgarförslag som initiativ-/förslagsystem finns och återkoppling sker både till förslagsställaren, till ledningsgruppen och till KS/KF.

Medborgarundersökningarna läggs föredömligt ut på hemsidan, de skulle dock må bättre av en strukturerad analys.

Under respektive politiskt organ finns listat vilka förtroendevalda som sitter i respektive organ, för bättre systematik och överblick bör det även finnas ett ställe där informationen finns samlad.

Motverka korruption

Reglemente för internkontroll, attestreglemente och policy för gåvor finns. Kommunen hänvisar till att synpunktshanteringssystemet i kommunen gäller både internt och externt och att man kan fånga upp misstankar om oegentligheter den vägen. Utvärderarna har dock inte sett något prov på internkontroll.

Kommunen saknar strategi för arbetet med att motverka korruption och missbruk av offentliga medel. Här kan Sundsvall tjäna som gott exempel, de har riktlinjer för att motverka mutor och bestickning; under år 2012 genom gick kommunens samtliga chefer en obligatorisk utbildning gällande mutor, bestickning, jäv, meddelarfrihet, meddelarskydd, arbetsrätt och samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Genomtänkt demokratistrategi, utvärderad och förändrad • Medborgarnas delaktighet i fysiskt planläggningsarbete och arbetet med att motivera medborgarna att delta • Initiativ- och förslagsystem för invånarna • Kommunens egen tidning och många informationskanaler till medborgarna • Riktlinjer för internkontroll finns 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett systematiskt grepp kring frågor som korruption, etik och mutor • Utveckla informationen till medborgarna, exempelvis lägg ut brukarundersökningar och förvaltningsrevisionsrapporter på nätet och gör det mer anpassat och analyserat • Sökbart, samlat och uppdaterat (kontakt-) register över samtliga förtroendevalda • Synpunktshanteringssystem finns, men oklar koppling till sådant som etik, korruption och mutor

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 	38

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, med mera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Området tillgänglighet och brukarorientering är tillsammans med området verksamhetsutveckling kommunens svagaste.

Strategi för brukarorientering

Kommunen har exempelvis brukarmedverkan, pensionärsråd och handikappråd, med lokal äldreomsorgsplan där brukarmedverkan på individnivå, grupp och samhällsnivå beskrivs. Kommunen kan dock överväga att skaffa sig en samlad strategi för att möta brukare.

Här kan Norsjö lära av Strängnäs som genom sitt kommunövergripande och systematiska arbete för att lyfta fram värderingar och principer har samlat allt i ett arbete som de kallar för Brobygget. Det är ett särskilt fokus på att hitta förbättringsområden, utforma nya arbetssätt och därmed skapa större nytta för medborgare och brukare.

Tillgänglighet och bemötande

Anställda utbildas i bemötande och tillgänglighet genom kommunens värdegrundsarbete. Även riktade satsningar har gjorts inom kultur och fritid samt turism där anställda utbildats i kundbemötande och turistföretag utbildats i ”det goda bemötandet”. Norsjö har en bred syn på detta.

Bemötande och tillgänglighet är kriterier vid nyrekrytering. Det finns dock ingen kommungemensam mall för rekrytering. En sådan mall kan med fördel tas med i rekryteringspolicyn.

Även skicklighet i bemötande skall ha betydelse för löneutvecklingen. Däremot belönar inte kommunen arbetsgrupper eller personer systematiskt som utmärker sig extra positivt vad avser tillgänglighet och bemötande.

Kommunen mäter tillgänglighet och bemötande regelbundet och resultaten från servicemätningar visar förbättringar år från år.

Information om service och tjänster

Kommunen undersöker webbsidan utifrån SKLs modell sedan ungefär 2009/10 och den är viktig enligt kommunen. Det finns dock ingen webbpolicy, ingen budget kopplad till arbetet med webben och därmed uppfattar kommunen det som svårt att planera framåt i detta avseende.

Kommunen gör inte i sitt informationsmaterial det möjligt att enkelt jämföra enheter med varandra då man säger att behovet inte finns; enheterna är så små och få att värdet av detta inte motsvarar den kostnad det skulle innebära.

Gällande informationsmaterial som tillgodoser även specifika behov som syn- eller hörselhandikapp och språk har kommunen tillsammans med Region Västerbotten tagit fram ”Infomix”, en tjänst som hjälper landstinget och kommunerna att anpassa sin information att den når fler medborgare. Även Kommunbladet, kommunens egen tidning, finns på lättläst svenska och det finns möjlighet att på lyssna på vissa sidor på webbplatsen.

Om Norsjö vill ta ett steg till här kan Örnsköldsviks kommuns hemsida vara något att titta närmare på. Där finns funktioner för lättläst, lyssna, tele-tal, translate och ”public information” med samhällsinformation för invandrare översatta på elva språk.

Valfrihet och påverkan

Brukaren kan välja enhet inom äldreboende, byta socialsekreterare om så är önskat och byta förskola är enkelt då väntetid i princip inte finns. Inom förskolan finns det utmärkta systemet med Nuddis e-tjänst där närvaro registreras elektroniskt med en personlig plastbricka allt för att bättre planera bemanning och öppettider. Inom skolan är ett motsvarande system på väg att införas och vi ser att Nuddisar kan vidareutvecklas för att underlätta styrningen av verksamheten och dess behov.

Individuella utvecklingsplaner finns inte överallt men kommunen är medveten om förbättringspotentialen.

En intressant tjänst kommunen erbjuder är att familjer med barn i ålder 0-3 och som bor i egna hem har möjlighet att få reducerad sophämtningstaxa för det större sophämtningskärlet (190/240 liter kostar som 120 literskärlet). Den lägre avgiften gäller från och med kvartalet ansökan inkommit till och med kvartalet när yngsta barnet fyller tre år.

Kommunen kan fundera på om man bör införa ett pengsystem där medel tillfaller den enhet där brukaren valt att tjänsten skall utföras, en peng som även kan flyttas under löpande budgetår.

I en så liten kommun som Norsjö och med relativt stora avstånd finns det av naturliga skäl inte så många privata alternativ och de lär inte heller vara aktuella på kort sikt.

Brukarundersökningar

Norsjö arbetar gott med brukarundersökningar, många områden har brukarundersökningar och de används även för att utveckla verksamheterna. Däremot saknar utvärderingsgruppen kommenterade resultat på webben så att medborgarna och brukarna får återkoppling och genomlysning på vad de tycker.

Brucarundersökningar mellan enheter inom respektive område, med liknande serviceområden mellan kommuner och brukarundersökningar mellan serviceområden kan utvecklas. Ett annat utvecklingsområde är att på bredare front använda andra metoder för att bedöma servicekvalitet, som exempelvis brukarpaneler och fokusgrupper.

Inom omsorgs- och vårdområdet har kommunen flera samarbeten med andra kommuner och med landstinget kring brukarundersökningar, bland annat drogvanor. Inom omsorgsområdet har Norsjö arbetat med analysen tillsammans med andra kommuner.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har ett heltäckande system för att inhämta synpunkter och klagomål. Därtill finns rutiner. År 2013 lanserades en ny process för synpunkter, idéer, missnöjen och beröm som i korthet gör det möjligt för medborgare att förmedla detta till kommunen via hemsidan eller via papper, anonymt eller med namn. Återkopplingen på synpunkter är satt till 14 dagar.

Kommunen har haft ett system med kvalitets-/servicedeklarationer som nu är vilande. Här kan Norsjö ta lärdom av Vetlanda som utvecklat 28 olika servicedeklarationer och där är tydliga med vilken service medborgarna kan förvänta sig och vad tjänsterna innehåller.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunens arbete med tillgänglighet och bemötande• Informationsmaterial och metoder för att tillgodose specifika behov såsom handikapp och språk• Brukarundersökningar används extensivt	<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarorientering• Utvärdera innehållet och kommunikationen på webbsidan systematiskt• Fundera på om pengsystem är värt att införa• Överväga om servicedeklarationer är värt att återinföra

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 	64

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.

Detta är Norsjö kommuns starkaste område.

System för styrning/uppföljning

Kommunen har såväl mål, indikatorer som vision på plats och ändringar i den övergripande styrningen gjordes under år 2014. Ändringarna gjordes för att ha närmare koppling till lokala utvecklingsstrategier. Det synes som att systemet både finns på plats och gör avtryck.

Norsjö har arbetat med värdegrundsfrågor i tre år, arbetet utvecklas hela tiden och samtliga anställda har varit involverade i arbetet. Värdegrundsarbetet följs upp bland annat på arbetsplats-träffar och genom värdegrundsdagar som kommunen arrangerar en gång per år. Utvärderarna upplever att såväl styrningen som värdegrunden finns och är tydligt kommunicerad inom organisationen. Som utvärderarna uppfattar det arbetar kommunen just nu med att göra målen mer mätbara än enbart på nuvarande indikatorer.

Huruvida styrmodellen och värdegrundsarbetet fungerar fullt ut i linjen är förmodligen något som kommunen behöver arbeta mer med för att det riktigt skall "sätta sig" hos varje medarbetare och i varje verksamhet.

Tydliga politiska mål

Norsjö styrs av flera och uppföljningsbara mål, däremot sätter vi ett frågetecken till deras tydlighet då flera grupper satte frågetecken kring just tydligheten. Däremot synes allt finnas på plats och det är måhända enbart justeringar som måste göras för att det skall vara tydligt. Det som uppfattas som oklart är vad politiken vill att verksamheterna skall vara konkret, visionerna blir inte riktigt konkreta mål.

Det som direkt saknas är att kommunens övergripande mål och resultatindikatorer avspeglar sig i ägardirektiven till kommunens egna bolag och i krav som formuleras till externa utförare vid upphandling.

Den politiska målformuleringen och budgetarbetet i Norsjö är sammankopplade men återigen eftersöks större tydlighet i detta arbete. Att det hanteras samtidigt betyder inte att det är sammankopplade processer.

Uppföljning och rapportering

Rapporteringssystemet i kommunen är tydligt och visar förbrukning av budgeterade medel samt uppnådda resultat i förhållande till uppställda mål, däremot är ett förbättringsarbete att analysera och utvärdera systemet. Verksamhetens ambitioner under året rapporteras inte uppåt.

Standardiserade rapporter tas fram som avser både ekonomi och verksamhet. Resultat som är jämförbara med andra kommuner och externa utförare finns att tillgå och förvaltningsrevisionen är också tillfyllest. Däremot skulle exempelvis förvaltningsrevisionens rapporter enkelt kunna läggas ut på hemsidan under en egen flik för att enkelt kunna visa medborgarna vilken uppföljning och vilka resultat som finns.

I den från 2012 införda styrmodellen som Norsjö använder sig av arbetar man mycket utifrån KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet). Styrmodellen ger även utrymme för interna mått, vilket är positivt.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän och samspel och dialog

Ledande tjänstemäns ansvar för ekonomi och personal är tydligt delegerat. Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstemän i Norsjö synes fungera riktigt väl, det gäller även att anställa och avskeda personal samt att flytta resurser. Det finns tydliga riktlinjer angivna för samspelet mellan förtroendevalda och anställda i Norsjö kommun.

Förtroendevalda och tjänstemän för också en gemensam dialog kring detta vilket gör att alla upplever att eventuella ”snedsprång” händer mycket eller till och med extremt sällan. Utvärderargruppen upplever att det finns en stor öppenhet i kommunen kring dessa frågor och att det också kan vara ett skäl till att det fungerar väl.

Politiken och förvaltningen har informella mötesplatser/arenor för att diskutera frågor inför exempelvis budgetbehandling.

Förtroendevalda har erbjudits utbildning vid tillträde, gällande rollen som förtroendevald (ansvar, roller, ledarskap, kommunens styr- och uppföljningssystem).

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunens övergripande styrning är tydlig och hänger ihop• Kommunens arbete med värdegrunden• Tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän• Arenor för informell dialog mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän• Utbildning av förtroendevalda	<ul style="list-style-type: none">• Koppla ihop politisk målformulering och budget i en sammanhållen process• Att kommunens övergripande mål och resultatindikatorer avspeglar sig i ägardirektiv till kommunens egna bolag och i krav som formuleras till externa utförare vid upphandling• Fundera på om kommunen kan göra en nöjdhetsundersökning till politikerna i syfte att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd till de förtroendevalda

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 	54

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

Kommunen har en väl genomtänkt strategi för arbetet med ledarskap, ansvar och delegation. Det finns förbättringspotential i hur chefer tolkar uppdraget, men område fungerar väl. Delegationsordningen som finns revideras kontinuerligt och nedtecknad ledningsfilosofi och uppdragsbeskrivning för olika chefsnivåer finns. Kommunen beskriver det som att man har ”utvecklat vi-känslan” med bland annat chefsforum och chefsfrukostar.

Resultatenheternas ansvar

Det är tydligt vilket ansvar som finns och det finns frihet att omfördela resurser inom ramen, men resultatenheterna har inte frihet att själva disponera över- eller underskott. Enheterna kan själva anställa och omfördela medel, men inte sätta lön eller inrätta eller avveckla tjänster.

Om Norsjö ser ett behov av att arbeta med dessa frågor kan man gärna snegla på Haparanda där varje medarbetare har åtaganden som är kopplade till lönekriterier, ett konkret görande som har en tydlig koppling till de politiska besluten. Går således att följa Kommunfullmäktiges mål ner på enskilda medarbetares åtaganden. Där är man första kommun i Sverige som gjort detta.

Tvärsektoriellt samarbete

Det finns inslag där tvärsektoriella projekt är beskrivna med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, resurser fördelat på verksamhet/enhet, nedlagd arbetstid, projektledaransvar med mera. Ett sådant exempel är inrättandet av ett storkök och den framtagna integrationsstrategin. Generellt lyser dock dessa med sin frånvaro. Den modell som näringslivssidan i kommunen tog fram verkar vara en framkomlig väg för att framöver styra tvärsektoriella projekt utan att behöva göra några särskilda justeringar. Området tvärsektoriella processer har förbättringspotential, framför allt vad gäller styrning. Det finns dock inga sammanställningar som visar vilka projekt och processer som pågår i kommunen.

I arbetet med att stärka arbetet med tvärssektoriella projekt och processer kan Karlstads kommun tjäna som gott exempel. Där har förvaltningen tagit fram en kommunövergripande projektmodell för genomförande av större projekt. Det finns mallar och stödsystem för genomförande och utbildningar kring modellen genomförs.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Nyligen skrivna chefskontrakt finns för förvaltningschefer, dock ej för övriga chefer i kommunen. Den av kommunen framtagna chefshandboken uppfattas som ett gott stöd i ledarskapet. De chefskontrakt som finns är också utformade så att man kan tilldelas andra uppgifter om resultatförväntningar inte uppnås. Chefsutvärderingar genomförs systematiskt men utvärderargruppen skulle vilja se bättre analys och utvärdering på hela området.

Gällande goda ledarprestationer genom exempelvis uppmärksamhet eller så, har kommunen lite att arbeta med för att lyfta upp goda exempel då det finns goda ledarexempel.

Kommunledningens kommunikation

Kommunledningen har goda kanaler till medarbetarna för att kommunicera mål, uppdrag och ansvar. Detta underlättas också av kommunens storlek. Däremot synes det finnas ett glapp i detta arbete mellan högre chefer och lägre chefer respektive medarbetare, att det inte hänger ihop hela vägen. Utvärderarna upplevde att det finns något av ett glapp här som kan tätas till.

Chefer som förebilder finns det gott om i Norsjö. Utvärderargruppen nås av samma budskap av alla grupper vi träffade och det är ett starkt fokus på delaktighet och tydlighet. I chefs- och ledarskapsriktlinjerna är det tydligt vad som förväntas av chefer i Norsjöns organisation. Som stöd till chefer som kan behöva hjälp finns närmast högre chef, personalavdelningen, företagshälsan och ekonomiavdelningen. Inget som sticker ut, men det är något som synes fungera och då är det värt att påpeka.

Ledarutveckling

Gällande ledarutveckling för chefer finns den redan nämnda chefshandboken och en särskild checklista vid introduktion av nya chefer. Chefsforum där chefer träffas en gång per månad är också en fungerande metod. Kommunen samverkar med Skellefteå kommun för att utveckla ledarskap.

I Vetlanda pågår flera satsningar för långsiktigt kompetensutveckling för och kompetensförsörjning av chefer via ett omfattande program; särskilda satsningar via ledarskapsutbildning, ”chefskörkort”, utbildning för ”kvinnliga ledare”, regelbundna chefsutbildningar från HR-sidan och inbjudan till frukostmöten samt ett traineeprogram i kommunen för att utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.

<ul style="list-style-type: none">• Tydlig ledningsfilosofi• Tydligt ansvar för chefer• Näringslivssidans arbete med projektstyrning• Den av cheferna mycket uppskattade chefs-handboken	<ul style="list-style-type: none">• Införa ett system där enheter har möjlighet att själva disponera över- och underskott• Arbeta systematiskt med tvärssektoriella projekt, tvärssektoriella processer och sammanställa vilka projekt och processer som pågår i kommunen• Sprida goda chefsexempel• Arbeta mer strategiskt med kompetensutveckling för chefer och kompetensförsörjning av chefer• Bredda chefskontrakten att gälla alla chefsnivåer
---	--

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 	56

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, med mera. 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

Norsjös övergripande strategi för resultatstyrning och bygger på KKiK. Det kallas i Norsjö för ”Struktur för kvalitetsarbete – kvalitetsledningssystem” och arbetet med att utveckla detta pågår.

Arbetet med effektivitetsutveckling finns, det finns dock ingen fastställd plan eller strategi för detta enligt flera intervjugrupper. Kommunen mäter återkommande resurser i relation till uppnådd kvalitet men det verkar inte finns någon utvärdering eller analys vad det har givit eller vilka förbättringar som kan göras utifrån det.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Alla typer av kostnader, kapitalkostnader och personalkostnader redovisas och registreras. Däremot sätts ett frågetecken kring om Norsjö räknat ut vad tjänster kostar och om kommunen upphandlar och budgeterar utifrån detta. Det finns ett förslag om att ändra budgeteringsmodell då den nuvarande (eller förutvarande?) ”Lyckselemodellen” anses för osäker. En idé kan vara att koppla budgetsystemet till ”Nuddis”-systemet för att stödja en mer pricksäker resurstilldelning.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Avvikelsehanteringen på såväl övergripande nivå som enhetsnivå som avser resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse är mot budgetmål, det synes finnas ett steg att ta mot att även jämföra mot resultat och måluppfyllelse.

Gällande arbetet med att effektivisera processer finns där en del goda erfarenheter, utvärderingsgruppen saknar dock systematik och utvärdering/analys av detta arbete.

Kommunikation kring resurser och resultat

Det är möjligt för chefer att via rapporteringssystem följa såväl resurser (ekonomi) som resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår. En förbättring här skulle vara att tillgängliggöra detta även för förtroendevalda.

Vi finner att det är en tydlig och klar kommunikation om såväl resursförbrukning som resultat för alla anställda under budgetåret.

Det finns också arenor för chefer att löpande diskutera resursförbrukning och resultat. Detta synes fungera riktigt väl och ett tips här är att utveckla denna goda till att även omfatta medarbetarna.

Jämförelser

Kommunen arbetar kontinuerligt med att jämföra sig med andra kommuner. Kommunens egna enheter jämför sig också med varandra, däremot saknas jämförelser mellan kommunens egna enheter och ickekommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet. På vissa enskilda områden som inom omsorgsområdet upplever utvärderargruppen att det finns, men kommunen kan ta ett bredare, kommunsamlat grepp.

Extern samverkan

Norsjö samverkar med andra kommuner och bolag för att dela kostnader och effektivisera verksamheten på många områden. På personalsidan samverkar man med Skellefteåregionen. Norsjö har gemensamma nämnder med andra kommuner för renhållning, miljö/bygg, personal, överförmyndariet, samordning och gymnasieantagning. Även med regionen arbetar man i olika frågor.

Även den kommunala samverkan med civilsamhällets krafter i samma syfte visar upp samma breda palett som samverkan med andra kommuner. Här finns exempelvis läxläsning med Rädda Barnen, Norsjö Idrott i Samverkan för att möjliggöra föreningars verksamhet, Nattvandring som samordnas av kommunen och görs tillsammans med föräldrar och fritidsgården och Gudstjänster på särskilda äldreboenden arrangerat av kyrkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig och klar kommunikation internt till anställda om resurser och resultat under budgetåret • Arenor för chefer att löpande diskutera resultat och resursförbrukning • Stor samverkan med andra kommuner/regionen och med civilsamhällets aktörer för att dela kostnader och effektivisera verksamheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetet med KKiK till att även analysera effektivitetsutveckling • Jämföra kommunens egna enheter regelbundet med varandra, med andra kommuners och med ickekommunala för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet • Ta ett samlat grepp om avvikelsehanteringen på såväl övergripande nivå som enhetsnivå

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	52

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 bland annat 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 och rekrytering

Norsjö har flera dokument rörande personalområdet, men en konkret personalstrategi finns inte uttalad. Gällande personalförsörjning finns en personalförsörjningsplan som finns verkar fungera. Det finns även sådant som policy för distansjobb, jämställdhetsplan och andra verktyg.

Det upplevs som att kommunen har en god process för att ta hand om timpersonal, såväl gällande innehåll som bemötande.

För samtliga invånare, inte bara medarbetare, finns "OB-dagis". Det finns också flera andra förmåner för den som arbetar i kommunen, som fria terminalglasögon och gå på synundersökning på arbetstid, mammografi på arbetstid, rabatt på friskvårdskort, massage och rabatt på arbetskor. Tidigare betalade kommunen studieskuldena, den insatsen finns dock inte längre.

Vill Norsjö lära mer kan Karlstad tjäna som förebild. Kommunen har tagit fram ett gemensamt rekryteringskoncept där det ingår att bygga bilden av en attraktiv arbetsgivare mot potentiella externa arbetssökande. Verktyg i arbetet är kommunikation via olika kanaler och utgår från en gemensam devis, "Du är viktig".

Örnsköldsvik har tagit fram en "Personalidé" vilket är ett material som skall synas i allt personalarbete. I Personalidén finns kommunens Arbetsmiljöpolicy, Drogpolicy, Jämställdhets- och mångfaldspolicy, Ledarskap och Medarbetarskap, Lönepolitiskt program och Personalförsörjning. I dessa policys ingår även frågor som skall stimulera till samtal om hur chefer och medarbetare skall agera.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Någon övergripande kompetensutvecklingskartläggning har inte gjorts i kommunen, däremot har det genomförts för undersköterskor och behandlingsassistenter, vilket är steg i rätt riktning. Rutiner för medarbetarsamtal finns och det upplevs att det fungerar väl. Ibland upplevs att de

individuella utvecklingsplanerna endast är enbart muntliga och att ansvarsfördelningen är oklar men på det hela taget synes även detta vara fungerande.

Individuell lönesättning

Medarbetarsamtal, lönekriterier och lönesamtal har utvärderats och anses fungera väl. Lönekriterierna är också nedbrutna på verksamhetsnivå. Regelbundna lönesamtal genomförs också. Mallen för medarbetarsamtal har arbetats om och värdegrunden har bakats in och det är bra.

Utvärderargruppen finner det oklart om lönekriterierna är kopplade till måluppfyllelse.

Här kan Norsjö lära av Haparanda där varje medarbetare har åtaganden som är kopplade till lönekriterier som har en tydlig koppling till politiska beslut.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen har historiskt haft och har mycket låga sjuktal. Och även arbetsgemenskap och trivsel är höga. Detta har man lyft fram särskilt i kommunens inflyttar-/utflyttartidning.

Arbetsmiljöundersökningar genomförs regelbundet, de resulterar i handlingsplaner som sedan följs upp på APT (Arbetsplatsträffar). Samtliga skyddsombud erbjuds att genomgå en tredagarsutbildning i Bättre Arbetsmiljö, BAM. Arbetsmiljöundersökningen är förankrad sedan länge och det är också hög svarsfrekvens vilket är ett plus.

Mångfald

Kommunen har inrättat praktikplatser och i år utökat dessa från 10 till 40 för språkträningssändamål. Flera av dessa tio som fick praktik förra året har sedan anställts som sommarvikarier. Det arbete som görs inom området synes vara gott, dock utan djupare analys, systematik och utvärdering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ett antal breda personalförmåner • Fungerande medarbetarsamtal, lönekriterier och lönesamtal • Låga sjuktal • Nöjda medarbetare 	<ul style="list-style-type: none"> • Att ta ett sammanhållet grepp om personalpolitiken genom att tillskapa en personalstrategi • Utöka kompetensutvecklingsbehovsanalysen till att omfatta fler än enbart undersköterskor och behandlingsassistenter • Analysera och utvärdera mångfaldsarbetet samlat • Hitta nya metoder för att förstärka arbetsmiljöarbetet

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	37

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 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.

Området verksamhetsutveckling är tillsammans med tillgänglighet och brukarorientering kommunens svagaste.

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunen har ett från år 2013 antaget system för strategiskt kvalitetsarbetet. Detta arbete skulle kunna utvecklas genom att koppla på brukarfokus vilket synes ännu inte finnas med. Det strategiska arbetet med informations- och kommunikationsteknik är inte lika utvecklat, även om såväl systemet med ”nuddisar” inom förskolan som vikarier inom omsorgen är goda exempel på hur kommunen arbetar strategiskt med IKT-frågorna.

Kommunen arbetar med KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet), det är inarbetat, samordnat och välkänt i kommunen.

Vill Norsjö blicka utåt är Örebro ett gott exempel. Där har man en kvalitetshandbok som kopplar ihop kommunens styrsystem med frågor kring ledningsfunktioner, ledares ansvar i förbättringsarbete, konkreta metoder i analyser och förbättringsarbete, internkontroll, kvalitetspris och uppföljningssystem. Kvalitetshandboken knyter även samman tidigare kvalitetsarbete som exempelvis servicegarantier och klagomålshantering med ett framåtblickande utvecklingsarbete.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Ett gemensamt kvalitetsverktyg är synpunktshanteringssystemet.

Kommunens kvalitetsarbete samordnas inte i någon omfattning på övergripande nivå och det genomförs inte några regelbundna externa kvalitetsbedömningar. Samordning och externa bedömningar underlättar på sikt kvalitetsutvecklingen.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen genomför som sig bör strategisk omvärldsspaning, det synes dock som om alla verksamheter har sin egen strategi och att det kommunövergripande perspektivet behöver anläggas till de verksamhetsspecifika. Måhända kan det göras mer samlat.

Kommunen deltar i flera nätverk med andra kommuner och organisationer. Ett särskilt nämnt område är vård och omsorg där flera initiativ kan påvisas; arbetet med landstinget kring Sveriges Friskaste Befolkning år 2020, vaccinationer av nyanlända och handlingsplan med andra regioner för att stärka ekonomiskt utsatta barn. Dessa har ett tydligt verksamhetsfokus och kan tjäna som förebild för andra verksamheter och kanske även utvecklingen av ett kommunövergripande perspektiv. Kommunen har också en tjänstledig lärare som forskar och har Norsjö som forskningsbas, vilket är ytterligare ett sätt att omvärldsspana och få in tryck utifrån.

Kreativitet och innovationer

Det finns ett förslagsystem inom kommunen, däremot verkar inte alla veta vem man skall leverera förslag till och hur återkoppling sker. Kommunen säger dock att detta system skall livas upp igen. För att tydliggöra det hela; det bästa förslaget inom effektivisering, idéförmedling och eller personalutveckling premieras med en större summa pengar vid jullunchen. Det finns också flera olika stipendier och priser att söka (minst fem har utvärderargruppen hittat).

Verksamheternas stöd till innovation och kreativitet verkar fungera rätt olika. Det i sig är inget hinder för att det skall fungera väl, däremot verkar det inte finnas ett kommunövergripande perspektiv på detta, där man tar till vara det som fungerar och sprider det till andra verksamheter. Medarbetare och verksamheter kan dock få uppskattning, gå på utbildningar och ta del av prestationsmedel. Det finns dock en tydligt positiv inställning från kommunen gentemot medarbetare att uppmuntra kreativitet och innovationer, vilket är positivt att bygga vidare på.

IT-stöd

Ledaransvaret för IKT-frågorna är tydligt och det finns ett övergripande tänk kring en gemensam IT-strategi.

Intranätet i kommunen verkar inte vara den självklara platsen som den huvudsakliga informationskällan för intern information och den verkar inte heller vara helt aktuell. De interna IT-systemen erbjuder funktionellt stöd för serviceproduktionen, som PA-registrering (arbetstid, semester, frånvaro med mera), fakturahantering, lokalbokning et cetera.

Här är Haparanda ett gott exempel. Kommunens förhållningssätt och arbete kring IT och digital utveckling har tagit sitt till uttryck att det är papperslöshet i praktiken.

Styrkor

Förbättringsmöjligheter

<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutvecklingsarbete finns• Tagit inledande steg inom IKT för att utveckla processer ("Nuddisar" och vikarietjänster)• Tillgång till dator och internet hos samtliga medarbetare• Flera olika stöd och uppmuntran för kreativitet och idéer gentemot medarbetare, kan dock behöva synliggöras	<ul style="list-style-type: none">• Genomföra regelbundna externa kvalitetsbedömningar• Arbeta med att söka externa utmärkelser och priser som utmaning och utveckla verksamheter• Intranätet – och hitta nya sätt att sprida goda idéer och innovationer inom organisationen och uppdatera intranätet• Skaffa en systemlösning som kopplar ihop personal, ekonomi, mål, resultat, rapportskrivning med mera och gör att de kan kommunicera med varandra
---	---

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 	57

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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Strategier för samhällsbyggande och samarbete med civilsamhället

Kommunen har en strategi för att beskriva samverkan med civilsamhällets krafter för att utveckla lokalsamhället. Strategin är kopplad till budget och det finns konkreta förslag i den, exempelvis bygdemedel och stöd till studieförbund. För Norsjö del finns denna i den Lokala Utvecklingsstrategin (LUS). LUS är både konkret och lättillgänglig vilket är en styrka samt pekar på centrala ingredienser som samverkan, kulturliv med mera. Däremot verkar inte LUS vara utvärderad och analyserad.

Norsjöes kultur- och fritidspolitiska program är under revidering vilket ger vid handen att kommunen såväl analyserat som utvärderat behoven och gör förändringar i enlighet med analysen.

Kommunen stödjer bland annat Rädda Barnen som arbetar med läxhjälp och studieförbund inom det sociala området. Ett lokalt – ofta även annorstädes förekommande – exempel är att föreningarna får lägre hyra i ishallen om de sköter ismaskinen på obekväma tider då det inte finns vaktmästare.

Kommunen har ett brett och tydligt stöd till organiserade krafter inom allehanda områden, bland annat idrottsturism och kultur samt arrangerar många aktiviteter. Det finns dock inga stöd till oorganiserade krafter, det finns till och med ett organisationskrav om minst 10 medlemmar för föreningar och organisationer. Ett förslag är att utöver detta kanske ha en mindre påse pengar för oorganiserade eller helt slopa normen om en miniminivå på antalet medlemmar. Det går att diskutera i termer av avsedd eller uppnådd nytta som krav för bidrag istället för antalet medlemmar. Här har Borås och Gotlands kommuner tagit vissa steg. I samma härad har Örebro tagit fram en policy för samverkan med civilsamhället som vidgar samverkan utöver föreningslivet till att röra alla frivilligkrafter inom den geografiska kommunen.

Kommunen erbjuder musikskola för alla som vill (i dagsläget omkring 100 elever) och vilket instrument som helst, något som sannolikt är ovanligt.

Stöd till näringslivet

Stöd till näringslivet går framför allt genom projekt och förslag här återfinns också i LUS. Kommunen har även en handlingsplan för ett bättre lokalt företagsklimat. LUS är mycket omfattande även på näringslivsområdet och utvärderingar av näringslivsarbetet finns också tydligt med.

Det lokala näringslivet finns även med i av kommunen organiserade aktiviteter, som stöd vid sommarevenemanget Norsjöbeach med rabatterade priser hos företagarna.

Internationella kontakter

Kommunen har en vänort av artighetskaraktär och kommer att med Skellefteåregionen starta ett arbete kring internationella utbyten. Kommunen har erfarenhet av internationella energiprojekt och flyktingsamverkan i Afrika.

Arbetet med turism kanaliseras främst genom Gold of Lapland som bland annat arbetat med att marknadsföra sig mot potentiella invandrare från Nederländerna.

Om Norsjö avser att utveckla sitt vänortssamarbete utöver artighetskaraktär tipsas om Karlskrona som har ett internationellt program med fyra kommuner i Östersjöområdet, med en programlängd om tre till fyra år. I samband med förnyelse av programmen görs en gemensam utvärdering och kommunen har även partneravtal med en tysk kommun och samtliga pågående projekt finns beskriva i en projektsammanställning.

Hållbar utveckling

Kommunen har i LUS en plan för arbetet med hållbar utveckling, den är dock som övriga delar av LUS inte uppföljd. Kommunen har också ett särskilt klimatprogram.

Kommunen arbetar också medvetet med integration och motverkande av social segregation i lokalsamhället, exempelvis att få in praktikanter som senare förhoppningsvis kan få jobb. Kommunen arbetar aktivt med att utbilda medarbetarna i miljöarbete och arbetar med ”offensiv” rådgivning gentemot mot invånarna. Däremot synes det inte finnas något fokus mot näringslivet. Kommunens energieffektiviseringsarbete har också reviderats och synes vara solitt.

Sammantaget kan kommunen möjligen lära av en kommun som Varberg som har fokus på hållbar utveckling utifrån perspektiven socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Kommunen har även lång tradition av systematiskt miljö- och klimatarbete och är ”eko-kommun” sedan år 1993.

<ul style="list-style-type: none">• Lokala utvecklingsstrategin tydlig• Arbetar brett mot kultur, näringsliv och idrott• Kommunens arbete med hållbar utveckling	<ul style="list-style-type: none">• Utvärdera och analysera LUS som utgångspunkt för ett annars gott arbete• Ta ett grepp om/fundera över kommunens internationella arbete (vänorter, internationella region/kommunorganisationer, deltagande i projekt som inte är finansierat via EU, internationell marknadsföring)• Generellt analysera och utvärdera såväl strategier/planer som vad som faktiskt har varit framgångsrikt respektive mindre framgångsrikt
--	--

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Norsjö 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?	8	15	55
1.2	Hur informeras medborgarna?	9	20	46
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	7	25	28
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	16	30	52
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	34
		43	100	43

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?	11	25	45
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	6	15	37
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6	15	39
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	6	15	43
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	6	15	40
		38	100	38

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	10	15	68
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	11	25	45
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	57
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	94
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	10	15	68
		64	100	64

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	5	20	24
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	54
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	15	20	76
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	9	20	43
		54	100	54

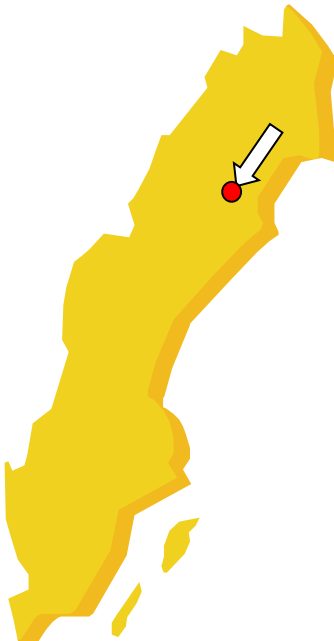
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	50
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	10	20	50
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	8	20	42
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	45
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100
		56	100	56

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	10	20	52
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	50
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	51
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	65
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	39
		52	100	52

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	7	15	46
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	6	25	22
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	10	20	48
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	7	20	33
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	9	20	43
		37	100	37

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	8	15	54
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	20	40
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	77
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	72
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	2	10	19
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	13	20	66
		57	100	57

5 Kortfakta om Norsjö kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	Kommungrupp 7: varu- producerande kommun	
Folkmängd år 2014	4180	
Befolkningsförändring år 2014	4	
Antal anställda i kommunen	525	
Parti som ingår i styret efter valet år 2014	Socialdemokraterna	