

# Kommunkompassen

## Analys av Gällivare kommun

2020-09-17

Utvärderare Linda Nordberg, Anna Eklöf och Märit Melbi, SKR



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Gällivare kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>4</b>
Utvärderingen .....	4
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser .....	6
Sammanfattande kommentarer .....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling .....	12
Område 3 Styrning och kontroll .....	16
Område 4 Effektivitet .....	19
Område 5 Brukarens fokus .....	22
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	25
Område 7 Arbetsliv .....	28
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	30
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>33</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppfølging, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar vi information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus

6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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

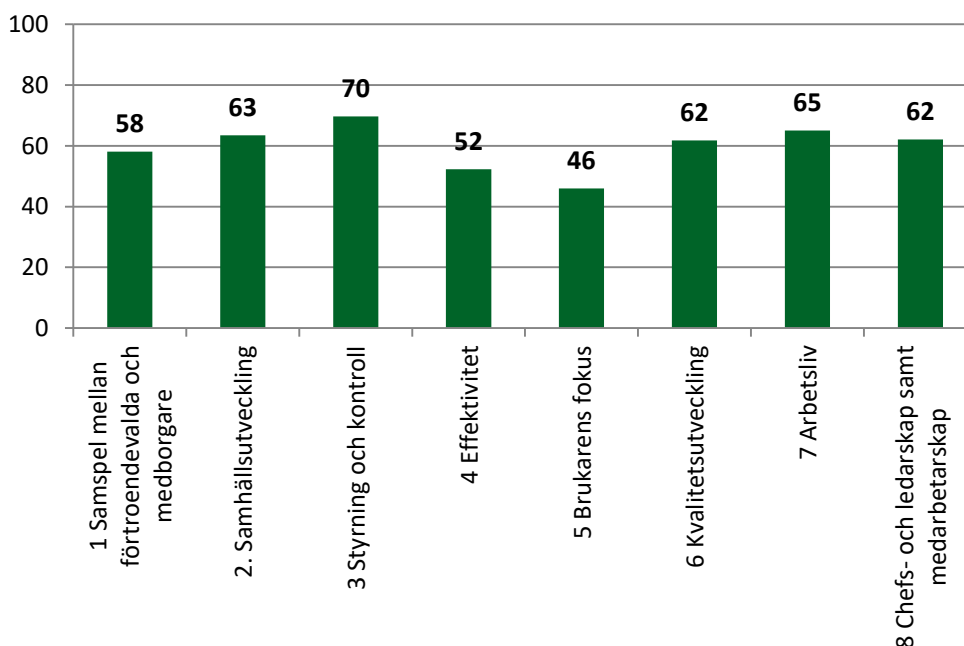
### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Gällivare kommun genomfördes i juni år 2020 och var kommunens fjärde utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

## Sammanfattning av resultat

Nedan visas Gällivares totalpoäng samt poängfördelningen per område.

### Gällivare kommun 2020 - 478 poäng



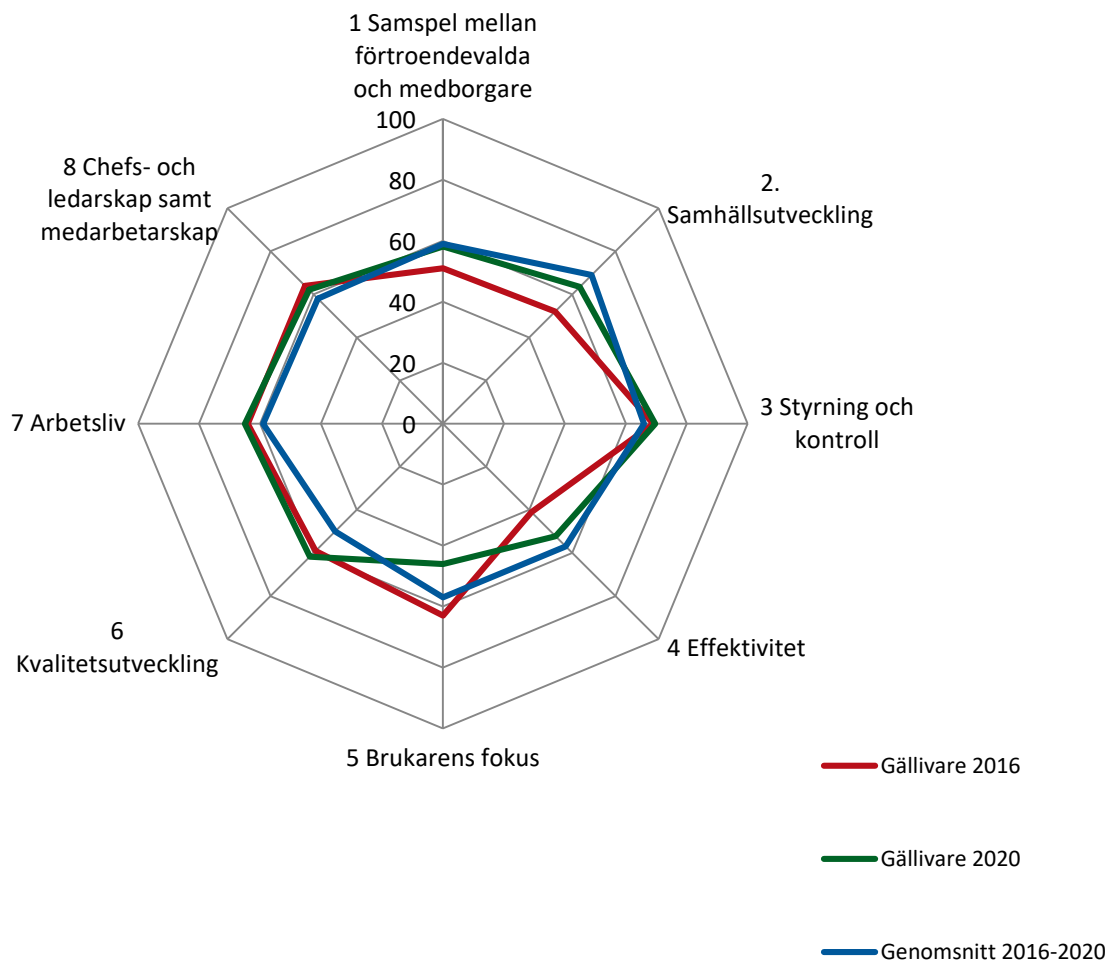
I nästa diagram illustreras Gällivares poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen, *Kommunkompassen 3.0*. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny. De områden som särskilt utvecklats och reviderats är;

- område 2. Samhällsutveckling (f.d. område 7. Kommunen som samhällsbyggare)
- område 4. Effektivitet (f.d. område 5. Resultat och effektivitet)
- område 6. Kvalitetsutveckling (f.d. område 7. Ständiga förbättringar)
- område 7. Arbetsliv (f.d. område 6. Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik).

Vill du veta mer om förändringarna, beskriver vi dem i filmen om Kommunkompassen ([www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen)).

## Gällivare (2020) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



### Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

## **Sammanfattande kommentarer**

Sedan Gällivare gjorde sin senaste utvärdering har en större revidering av Kommunkompassen gjorts, som även nämns ovan. Därför är det svårt att göra en exakt jämförelse av den nya och föregående rapporten eller få en exakt bild av hur Gällivare har förbättrat sig sedan förra utvärderingen.

I sin helhet kan man säga att kommunen ligger relativt nära medelvärdet jämfört med andra kommuner som gjort en utvärdering sedan 2016 och att kommunen får lite fler poäng i den nya utvärderingen jämfört med den senaste utvärderingen.

Gällivares arbete med att utveckla sin styrning mot färre mål och större tillit till verksamheterna slår igenom på flera områden, särskilt inom område 3 som också är Gällivares starkaste område. Också de höga poängen inom område 6 hänger ihop med detta. Även vid senaste utvärderingen var dessa kommunens starkaste områden.

Inom område 1 kan man se en viss förbättring sedan den senaste utvärderingen. Det handlar särskilt om det skärpta demokratiperspektivet i styrningen där vikten av medborgarnas delaktighet nu lyfts upp tydligare. Även möjligheten att möta och föra dialog med de förtroendevalda, har utökats och förbättrats.

De områden där kommunen särskilt förbättrat sig är område 7 och 8. I den reviderade versionen är frågorna skärpta men andemeningen relativt samma, vilket gör att man här kan se en tydlig förbättring. Den samlade strategiska kompetensförsörjningsplanen samt tillhörande aktivitetsplan visar att kommunen driver ett aktivt och strategiskt arbete för att attrahera, behålla och utveckla sina medarbetare. Att högsta cheferna i kommunen agerar som bärare av kommunens vision, mål och värdegrund, vilket inte ansågs vara fallet under senaste utvärdering, är också en bidragande orsak. Att ledningen i sitt agerande visar att man står bakom fastlagd riktning bidrar till att styrningen lättare får genomslag i hela organisationen.

Kommunens svagaste områden är område 4 och område 5. En bidragande orsak till de svaga poängen inom område 4 kan vara att kraven inom området är skarpare nu än i den senaste versionen. Ett stort fokus ligger på att nyttja nya arbetssätt och ny teknik i syfte att öka effektiviteten samt att lyfta upp samspelet mellan resurser och kvalitativa resultat för att kunna agera utifrån dessa. Detta är en utmaning för flertalet svenska kommuner.

En tydligare övergripande strategi för kommunens arbete med brukarens fokus kunde öka Gällivares poäng inom område 5. Rent konkret kan det innebära förenklade sätt att komma i kontakt med kommunen, tydlig information om tjänsterna, lättillgängliga jämförelser eller möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs.

# 3. Detaljerad genomgång per område

## Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	58

### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

### Strategi för demokratiutveckling och information

I Gällivares kommunplan finns ett strategisk mål med ett medborgarfokus; *"Våra medborgare är stolta, engagerade och trivs"*. Kommunstyrelsen har därtill tagit fram två fokusområden kopplat till detta, varav ett med ett delaktighetsfokus. Att ha ett uttalat demokratifokus i styrningen är en förbättring sedan senaste utvärdering. Eftersom kommunen inte definierat det förväntade resultatet blir det däremot svårt att följa om utvecklingen gått i den önskade riktningen. Se mer under område 3.

Kommunen har en kommunikationsstrategi som nu ska revideras. Den ska gälla för hela kommunkoncernen. Under intervjuerna uttrycktes ett behov av att i



samband med detta arbete särskilja mellan kommunens arbete med platsvarumärket Gällivare och kommunvarumärket (organisationen/myndigheten), även om dessa två behöver samspela såklart.

### **Kommunens information till medborgarna**

För att sprida information till medborgarna använder kommunen sin hemsida och sociala medier som sina främsta kanaler. Kommunen har även en tidning som skickas ut två gånger per år. Sedan en tid tillbaka har man efter kommunstyrelsens sammanträden tagit fram korta videoklipp där de viktigaste besluten tas upp, en fördel för att enkelt kunna sprida information om viktiga beslut. Under Corona-pandemin har man gjort en särskild satsning att prioritera information kring den för att nå ut till så många som möjligt, där särskilt sociala medierna använts, för att nå ut.

Eftersom kommunen är ett förvaltningsområde för finska, meänkieli och de samiska språken, finns det information tillgängligt på minoritetsspråken på hemsidan. Frågan vi ställer oss dock är ifall informationen är upplagt på ett enkelt och användarvänligt sätt? I arbetet med den nya kommunikationsstrategin är det värt att ta särskild hänsyn till medborgare med särskilda behov, t.ex. språk eller speciellt utformad information och hur informationen anpassas till dessa.

Vid förra utvärderingstillfället poängterades vikten av att se till att de politiska handlingarna är tillgängliga på hemsidan (inte endast dagordningar och protokoll), detta har inte åtgärdats sedan förra utvärderingen. I kombination med att nämndernas sammanträden är stängda, blir insynen svår för medborgarna.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

Vad gäller möjlighet för medborgarna att tycka till och föra dialog med kommunen och de förtroendevalda finns ett antal olika sätt, särskilt vad gäller processen och utvecklingen kring samhällsomvandlingen. Som exempel kan nämnas dialogen kring riktningen av samhällsomvandlingen där imponerande 10% av alla invånare i kommunen deltog och som upplevdes som lyckad av de intervjuade. Kommunen har även en särskild hemsida för samhällsomvandlingen, vilket förenklar möjligheten för invånarna att få lättillgänglig information om den. Under 2019 invigdes också RE-form, ett informationscentrum som handlar om samhällets och kommunens utveckling. Förutom att få en överblick om vilka förändringar som pågår i samhället, har medborgarna även möjlighet att regelbundet träffa ledande politiker och ställa frågor till dem på RE-form. Detta är en positiv utveckling inom området sedan senaste utvärderingen.

Övriga sätt att tycka till är exempelvis genom medborgarinitiativ eller via de olika råd för till exempel unga, nationella minoritetsgrupper och pensionärer för att få input i frågor som särskilt berör dem. Kontaktuppgifterna till de

förtroendevalda finns även lättillgängligt på hemsidan. Sammanfattningsvis ser vi att kommunen gör mycket inom området delaktighet och inflytande.

### **Transparens kring resultat**

Något som också lyftes vid förra utvärderingstillfället var medborgarnas möjlighet till resultatredovisningar och jämförelser på webben. Som tidigare finns det länkar till bland annat Kolada samt hänvisningar till Kommunfakta från SCB för möjlighet till jämförelse av nyckeltal. Dock kräver detta en hel del av medborgaren och utan kommentarer blir det svårt för gemene man att få förståelse av hur kommunen ligger till när det gäller verksamhetsresultat i kommunen och i jämförelse med andra.

För att utöka möjligheten för medborgarna att lättare få insyn i den politiska beslutsprocessen kan det finnas ett värde att ta fram kortversioner eller lättillgänglig information om exempelvis årsboks slutet eller hur skattepengarna använts. Det förenklar medborgarnas möjlighet att få information om vilka viktiga beslut som fattats under året och vart skattepengarna egentligen går.

### **Förutsättningar för politiken**

Vid mandatperiodens början erbjuder kommunen de förtroendevalda utbildning om bland annat formalia, kommunal juridik och målstyrningsprocessen, vilket vi anser vara positivt. Här är det viktigt att även tänka in de som kommer in som förtroendevalda mitt i en mandatperiod och även erbjuda dem utbildning.

För att säkerställa kvaliteten på de beslutsunderlag som politiken får, finns enhetliga mallar i kommunen. För att vidareutveckla både kvaliteten i beslutsunderlag samt övrigt samarbete med de förtroendevalda kan det finnas ett värde att kommunen med regelbundenhet skickar ut en enkät till politiken där de förtroendevalda anonymt kan tycka till om både samarbete och formalia vad gäller samspel, stöd och utbildning som förvaltningen erbjuder de förtroendevalda.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har under senaste åren ökat, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är av vikt. Gällivare har riktlinjer vad gäller personlig säkerhet. Ansvar för de förtroendevalda ligger enligt riktlinjerna på nämnderna. Samtidigt konstaterar man att de enligt arbetsmiljölagen inte är arbetsgivare för de förtroendevalda då de inte är anställda. Lagstiftningen för förtroendevalda och anställda skiljer sig åt och det är i dagsläget otydlig vem som har ansvaret för de förtroendevaldas trygghet. Därför behöver kommunen se över och fundera på vilket ansvar de ska ta över sin förtroendemannaorganisation för att säkerställa att den är trygg och säker.

För arbetet kring förebyggande och hanterande av korruption, fusk och oegentligheter har kommunen EKO-riktlinjer som gäller både tjänstepersoner och förtroendevalda samt internkontroll som enligt de intervjuade följs. Tjänstepersonerna har även fått ta del av utbildning inom detta, dock vore det bra ifall även de förtroendevalda får möjlighet att delta i fördjupade utbildningar

inom området. I och med samhällsomvandlingen finns det risk för att felaktigheter kan ske. De flesta intervjuade var överens om att man kan göra mer inom detta område.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Medborgar- och demokratifokus i kommunplanen</p> <p>Flera informationskanaler för att nå ut med information till medborgarna</p> <p>Flera exempel på medborgardialog – särskilt inom samhällsomvandlingen</p> <p>Kontaktuppgifter till förtroendevalda</p> <p>Flertalet råd för olika grupper i samhället</p> <p>Enhetliga mallar vad gäller beslutsunderlag</p>	<p>Renodla kommunikationsstrategin gällande platsvarumärket och kommunvarumärket</p> <p>Tillgängliggör handlingarna på webben</p> <p>Förenkla möjligheterna för medborgarna att ta del av verksamhetsresultat etc.</p> <p>Avsaknad av lättillgänglig information kring årsredovisning/användning av skattemedel m.m.</p> <p>Tydliggör ansvaret för de förtroendevaldas trygghet och erbjud dem utbildning för att öka medvetenhet och kunskap</p> <p>Utveckla arbetet kring fusk och oegentligheter i kommunen</p>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Social hållbarhet</li><li>• Ekologisk hållbarhet</li><li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR</li></ul>	63

### Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

### Strategiskt arbete

Gällivare kommuns nya målstyrning bygger på de tre hållbarhetsaspekterna som ska vara grundstenen i målstyrningsarbetet och kopplas till Agenda 2030. Under 2018 och 2019 genomfördes nulägesanalyser inom de tre hållbarhetsaspekterna och utmaningarna som identifierades ligger till grund för kommunens målstyrning. Utifrån nulägesanalyserna har kommunen pekat ut fem mål i Agenda 2030 som lyfts upp som de prioriterade målen för Gällivare kommun. Här kan Gällivare kommun fungera som gott exempel för övriga kommuner; att fokusera på det som är angeläget just för den egna kommunen. Nämnderna gör även i sina verksamhetsplaner en egen koppling till de prioriterade hållbarhetsmålen, vilket gör att det finns en tydlig ”röd tråd” i styrningen utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Arbetet med hållbarhet har förbättrats sedan senaste utvärderingen, då kommunen saknade en särskild strategi för framförallt arbetet med social hållbarhet.

Det finns däremot ett värde att se över ifall slutsatserna i nulägesanalyserna och de största utmaningarna som pekats ut i dem, verkligen har fångats upp i organisationen. Bland annat pekas samverkan ut i nulägesanalyserna som en av

de viktigaste faktorerna för att nå framgång i arbetet. Dock har endast en nämnd valt att lyfta in det som ett prioriterat fokusområde. I övrigt är det viktigt att se till att en tydlig uppföljning av målen samt att en bild av vilka aktiviteter som sker i kommunen för att arbeta med utmaningarna, finns. Det är av vikt att fortsätta arbeta med att förankra hållbarhetsarbetet i hela organisationen samt även inkludera bolagen på ett tydligt sätt så att arbetet får en reell effekt.

### **Social hållbarhet**

Inom området social hållbarhet sker en del arbete för att främja inkludering, skapa trygga miljöer och för att förbättra folkhälsan. Exempelvis drivs ett aktivt arbete inom de förvaltningsområden kommunen tillhör för att kultur, aktiviteter och information ska finnas tillgängligt på minoritetsspråken. Under intervjuerna uttrycktes dock att det i helhet är ett ”*nyvaket sätt att arbeta med inkludering.*” och att man i kommunen efterfrågar ett mer strukturerat sätt att arbeta med det samt en tydligare uppföljning av vad arbetet gett för effekt.

Trygghet är en prioriterad del i Brottsförebyggande rådets arbete samt i den fördjupade översiktsplanen kopplat till samhällsomvandlingen. Man har även haft medborgardialoger inom området vars slutsatser finns med i de ovan nämnda nulägesanalyserna. En intressant satsning är Face of Gällivare som är ett samhällsprojekt som arbetar för inkludering, jämställdhet, mångfald och attitydförändring i Gällivare kommun. Gällivare Näringsliv AB är projektägare och kommunen delfinansierar projektet tillsammans med ett antal andra aktörer. Vi har svårt att dra några slutsatser kring effekten av arbetet hittills men arbetet i sin helhet är ett gott exempel på hur man genom samfinansiering och tillsammans med andra aktörer arbetar med utmanande frågor.

Folkhälsoarbetet och den tidigare folkhälsoplanen har bakats in i sociala hållbarhetsplanen i arbetet med att minska antalet strategiska dokument. Folkhälsoarbetet ska även följa den regionala folkhälsostrategin.

Kommunen har en jämställdhetsplan kopplat till CEMR-deklarationen<sup>1</sup> som kommunen antog 2013. Arbetet följs årligen upp i kommunens årsredovisning. Ett utvecklingsarbete kring jämställdhet pågår tillsammans med Norrbottenskommuner i syfte att bland annat stärka den politiska ledningens och kommunledningens förmåga att styra och leda jämställt. Hela koncernen är med i denna utbildningssatsning. De flesta förvaltningar har sin statistik könsuppdelad för att få med perspektivet i sina analyser och även medvetandegöra frågan. Uppfattningen vi får är att kommunen har kommit en bra bit på vägen i att jämställdhetsintegrera sin styrning. Nästa steg i arbetet är att stötta verksamheterna i tolkning och analyser av statistiken samt att se att samtliga förvaltningar har tillgång till könsuppdelad statistik.

---

<sup>1</sup> Den Europeiska deklarationen för jämställdhet

## **Ekologisk hållbarhet**

Kommunen har en miljöplan samt nulägesanalysen gällande ekologisk hållbarhet. Här kan man fråga sig ifall miljöplanen bör, såsom folkhälsoplanen, bakas in i det övergripande hållbarhetsarbetet och därmed i kommunplanen, i arbetet att minska strategiska dokument?

Kommunen bedriver arbete för att minska både sin egen organisations och medborgarnas klimatpåverkan. Detta genom bland annat sol-el, infrastruktur och upphandling. Via Lapplands Kommunalförbund erbjuder kommunen energi- och klimatrådgivning till sina medborgare och företag. Kommunen samarbetar också med Luleå Tekniska Universitet för att kartlägga kommunens energiförbrukning, både som organisation men även som geografiskt område. Syftet är att simulera olika framtidsscenarioer kopplade till kommunens växthusgasutsläpp samt ge dem bättre möjlighet att prioritera åtgärder för ett på ett kostnadseffektivt sätt uppnå uppsatta klimatmål. Ett gott exempel till övriga kommuner.

Kommunen gör ett antal olika insatser för att främja cirkulär ekonomi. Förutom att det finns med i styrningen som ett fokusområde (återanvändning och medveten konsumtion) finns en del konkreta exempel att hänvisa till: återvinningsmarknaden Alltinget som tillvaratar gamla möbler och andra husgeråd, Re-play som lånar ut sport- och fritidsutrustning samt aktiviteter i skolan och förskolans arbete att skapa medvetenhet inom ämnet hos barn och unga.

Kommunen pekade på utmaningen kring att ekologisk hållbarhet inte är en fråga som endast kommunen har rådighet över. För Gällivare, som har mycket tung industri, är det viktigt att samverka med övriga aktörer i samhället etableras kring frågan.

## **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

För att främja näringslivet och fördjupa samarbetet med näringslivet har ett näringslivsbolag startats, Gällivare Näringsliv AB. Syftet med bolaget är att få ett bättre helhetsgrepp om näringslivsarbetet i kommunen. I arbetet med bolaget är det viktigt att även få med koncernperspektivet och samverka med kommunala bolagen. Detta gäller även det övriga hållbarhetsarbetet. För exempelvis Gällivare Energi, som redan idag använder sig idag av kommunens målstyrning, är detta redan en naturlig del av deras verksamhet. Även Matlaget som idag gjort en prioritering gällande närproducerat, har mycket att bidra i att uppnå ett mer hållbart samhälle.

Samarbetet med civilsamhället och föreningslivet behöver utvecklas, som även påpekades vid förra utvärderingstillfället. Ett gemensamt utvecklingsarbete har dock startat, över förvaltningsgränserna, för att renodla rutiner och arbetssätt gällande föreningssamverkan och föreningsstödet. Målet är att utveckla mer likvärdiga rutiner i organisationen så att bidragssystemet i kommunen är enhetligt, kvalitetssäkrat och tydliggjort gentemot föreningarna. Samma gäller taxor för lokaler så att alla förvaltningar utgår från samma regler.

Kommunen har en kulturplan för Gällivare kommun 2019-2021 som innehåller ett antal mål inom området. Vi hittade dock ingen uppföljning och analys av planen efter första året.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsaspekterna är tydligt kopplade till styrningen</p> <p>Nulägesanalyser utifrån de tre hållbarhetsperspektiven</p> <p>Satsning att stärka den politiska ledningens och kommunledningens förmåga att styra och leda jämställt</p> <p>Samarbete med Luleå Tekniska Universitet att kartlägga kommunens energiförbrukning</p> <p>Medvetet arbete för att främja cirkulär ekonomi</p> <p>Kommunens helhetsgrepp för att främja näringslivet och det strategiska arbetet kring det</p>	<p>Fortsätt förankra hållbarhetsarbetet i hela organisationen</p> <p>Inkludera och samverka med bolagen för att främja och utveckla hållbarhetsarbetet</p> <p>Uppföljningen av hållbarhetsarbetet – nyckeltal, aktiviteter och fokusområden</p> <p>Förbättra strukturen och uppföljningen av hela organisationens arbete med inkludering och trygghet</p> <p>Renodla och utveckla samverkansformerna med civilsamhället och föreningarna</p> <p>Uppföljning av kulturplanen?</p>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för styrning</li><li>• Politisk styrning</li><li>• Uppföljning och analys</li><li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li></ul>	70

#### Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

#### Strategi för styrning

Sedan den senaste utvärderingen har Gällivare kommun gått från balanserade styrkort mot en mål- och resultatstyrning. Antalet mål har minskats ner vilket skapat mer frihet för nämnderna att själva identifiera sina fokusområden. Den nya kommunplanen, som utgår från den gemensamma visionen, började gälla 2020. Bilden under intervjuerna är att förståelsen för styrningen blivit tydligare och styrsystemets utveckling har mottagits positivt i organisationen.

För att nå full effekt med nya målstyrningen i kommunen, pekar flera av de intervjuade ut att det finns ett behov av att gemensamt fortsätta arbeta med implementationen, metodik och systematik.

Kommunen beskriver att man vill få till ett bättre koncern-tänk i kommunen. Ett första steg är att se till att kommunens mål även avspeglas i bolagens ägardirektiv, vilket inte är fallet idag samt att knyta till sig bolagen i kommunens styrmodell. Energibolaget Gällivare Energi använder sig dock redan idag – frivilligt – av kommunens styrmodell.



## **Politisk styrning**

Den tidigare nämnda visionen, som också är politiskt beslutad, är känd i hela organisationen samt fungerar som en positiv faktor i styr- och ledningsarbetet. På grund av den stora samhällsomvandlingen i kommunen anser flertalet, inte minst de förtroendevalda, att en gemensam riktning och vision är viktig för att kunna stå som en stark part i den omvandling som sker. Att kommunen även har en värdegrund som också är politiskt antagen, är alla medvetna om. Den lever som en del i RUS-samtalen och vid nedbrytande av målen till handlingsplaner.

Den politiska styrningen speglas tydligt i nämndernas verksamhetsplaner där största delen av nämnderna beskriver ett nuläge, gör en kort analys av det och därefter pekar ut fokusområden. Det gör det enkelt för nämnderna att få en förståelse för valen av prioriteringar.

Sedan senaste utvärderingen har kommunen kommit ett steg framåt i att koppla mål och resultat till de ekonomiska resurserna. Uppfattningen i kommunen är att man inte är i mål än, men att det finns en större förståelse och vilja att koppla ihop ekonomistyrningen med verksamhetsstyrningen. Under intervjuerna lyfte flertalet upp scenariodagarna som ett forum som stöttat i processen att få en bättre förståelse för de prioriteringar som behöver göras i kommunen. Scenariodagarna ökar även samsynen och ger samtliga deltagare nya perspektiv på organisationens utmaningar.

## **Uppföljning och analys**

När det gäller uppföljning och analys av resultat är uppfattningen att man, som i flertalet andra svenska kommuner, är bättre på den ekonomiska uppföljningen än verksamhetsuppföljningen. Uppföljning av verksamhetsresultaten sker två gånger per år i Gällivare. Men, för att politiken i tid ska få signaler huruvida en verksamhet kommer att nå sina mål, borde det enligt de intervjuade ske oftare under året. Regelbundna resultatdialoger med ansvariga nämnder kan vara ett alternativ för att ha tätare uppföljningar.

Analys av resultat och framtagande av förslag till åtgärder sker i viss mån, men kunde enligt de intervjuade bli bättre. Särskilt vad gäller att använda analysen i förbättringsarbetet och för att fatta beslut om vilka åtgärder är lämpliga. SKR har tagit fram en modell för konsekvensbeskrivning som ska hjälpa kommuner och regioner i sitt arbete att få en översiktlig konsekvensbeskrivning av förslag till åtgärder som kan hjälpa politiken i arbetet med att prioritera och fatta beslut. Detta verktyg kunde vara ett steg i att konkret arbeta med kommunens analysunderlag och prioritera förslag på åtgärder.

För att utveckla och förbättra uppföljningen ser vi också ett värde i att specificera mätinstrumenten (nyckeltalen) med angivna målnivåer. Idag är det förväntade resultatet sällan mer definierat än med ord som ”öka” eller ”över riksnittet”. Konkreta målnivåer för hur verksamheterna i Gällivare kommun ska förbättras är viktigt för att den önskade riktningen ska bli tydlig.

Vad gäller intern kontroll finns det i sin helhet ett system med fungerande rutiner. Det finns dock en viss önskan om enklare mallar och strukturer så att systemet inte blir beroende av enskilda personer som har erfarenhet av det. Flertalet intervjuade pekade på att systematik särskilt kring risk- och väsentlighetsanalyser, behöver förbättras. Här kan det vara värt för kommunen att göra en utvärdering av systemet och utveckla det så att både sårbarheten minskar och att systematiken i de olika stegen fungerar.

### Samspel mellan rollerna förtroendevalda och tjänstemän

Den generella bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar med en tydlig delegation som grund. ”Den gyllene zonen” diskuteras ofta och stora kommunledningsgruppens möten är ett bra och uppskattat forum. Även särskilda grupputvecklingsdagar anordnas där samspelet mellan dessa två grupper diskuteras. Den tidigare nämnda scenariodagen är ett gott exempel på att det i Gällivare kommun finns goda möjligheter till öppen dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna. Sedan 2020 har även bolagen deltagit i stora kommunledningsgruppens möten och i scenariodagarna, vilket kan ses som ett tydligt steg mot riktningen att knyta an bolagen till den politiska styrningen i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Bearbetad styrmodell med fokus på mål- och resultatstyrning</p> <p>Levande vision med koppling till styrningen</p> <p>Nämnderna tar fram egna prioriterade fokusområden – ökad tillit</p> <p>Scenariodagarna som bidrar till ökad förståelse för prioriteringar och beslut</p> <p>Gott samspel och god dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</p> <p>Bolagens deltagande i kommunledningsgruppen – ett steg mot rätt riktning vad gäller koncernstyrning</p>	<p>Knyt bolagen till den politiska styrningen</p> <p>Ger värdegrunden effekt och värde?</p> <p>Utveckla arbetssätt för att dra reell nytta av framtagna resultatanalyser</p> <p>Ange målnivåer för nyckeltalen/mätinstrumenten</p> <p>Se över internkontrollen utifrån systematik och sårbarhet</p>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för effektivitet</li><li>• Jämförelser för effektivitet</li><li>• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för effektivitet</li></ul>	52

### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

### Strategi för effektivitet

I kommunplanen är ett av de strategiska målsättningarna ”*Våra verksamheter är effektiva och attraktiva*”. Även i kommunens värdegrund tas effektivitet upp som ett av ledorden och definieras enligt följande: *Vi ger rätt service, till rätt kvalitet med ansvarfullt nyttjande av våra resurser*. Det är positivt att effektivitet finns med i styrningen samt att definitionen lyfter upp både kvalitet och resurser som likvärdiga delar att arbeta med.

För att öka effekten av arbetet kunde nästa steg vara att se till att ett mer förvaltningsövergripande/koncernövergripande arbete – samverkan inom organisationen - sker samt att påminna alla i organisationen att tänka bredare än ekonomin. Sprid och förankra Gällivares kommuns definition av effektivitet.

Det finns en medvetenhet i kommunen om de demografiska utmaningarna som kommunen står inför och att ett strukturellt arbete behöver ske. Kommunen använder Statisticons befolkningsprognoser som ger kommunen ett planeringsunderlag för framtiden. Även på investeringssidan avspeglar de demografiska förutsättningarna de satsningar som genomförs och investeringar i respektive förvaltning följs upp regelbundet. Uppföljningen av nyttan av gjorda och planerade investeringar ansågs i sin helhet vara en utmaning och något kommunen behöver arbeta mer med. Vid större investeringar sker detta dock genom uppföljning av effektmål. Det gäller framför allt investeringar kopplat till samhällsomvandlingen.

### **Jämförelser för effektivitet**

För att synliggöra och jämföra kostnader och kvalitet använder kommunen sig av Kolada, diverse Öppna Jämförelser och KKiK. Vissa verksamheter, som till exempel socialförvaltningen, gör egna jämförelser utifrån nettokostnadsavvikelser och kopplar ihop dem med kvalitetsnyckeltal.

Ett hjälp i arbetet för att analysera och belysa produktivitet och effektivitet i kommunen är RKA:s nya nyckeltalssamling inom området. Genom nyckeltalen kan kommunen jämföra, belysa och analysera produktivitet och effektivitet med andra kommuner inom olika områden, på en övergripande nivå.

Äldreomsorgen, som under de senaste åren haft en allvarlig ekonomisk situation, har startat ett riktat arbete där man, för att få bukt på de ekonomiska avvikelserna, tittat både på nettokostnadsavvikelser men även på verksamhetsresultaten. Syftet är att identifiera vilka parametrar man behöver jobba med kopplat till budgeten. Ser man på nettokostnadsavvikelserna har arbetet ekonomiskt gett effekt. 2018 hade äldreomsorgen en ökad negativ nettokostnadsavvikelse på 37 %, 2019 var den nere på 22 %. Även i brukarundersökningarnas resultat har en viss förbättring skett. Socialförvaltningens strategiska arbete kan lyftas upp som ett gott exempel i kommunen inom detta område.

De som enligt intervjuerna också kunde påvisa tydliga effekter av sitt utvecklingsarbete är Matlaget. Matlaget har tagit fram ett digitalt upphandlingsprogram som gett dem bättre koll och bättre kvalitetssäkerhet. Gällivare Energi lyfter igen upp att smartare arbetssätt och systemstöd med tydlig uppföljning funnits hos dem som arbetsform sedan länge.

### **Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet**

Flera intervjuade lyfter upp att det inom kommunen behöver ske en mer systematiskt utveckling av nya arbetssätt, vilket vi håller med om. Coronapandemin har gjort detta än mer aktuellt och i vissa verksamheter har pandemin blivit ett startskott för en digitaliseringsresa.

För att nyttja nya arbetssätt och ny teknik i syfte att öka effektiviteten på produktionen av tjänster ska kommunen nu ta ett helhetsgrepp kring frågan. Detta ska ske genom att stöd- och utvecklingsförvaltningen ska inventera de olika förvaltningarnas behov av stöd inom området. Detta arbete skulle ha ägt rum under våren 2020 men på grund av Corona-pandemin har man skjutit på arbetet. Även här är det viktigt att också inkludera bolagen som ser sig ha ett försprång i arbetet och därmed kan komma med goda exempel som är värda att sprida inom organisationen. Även socialförvaltningen fungerar som ett gott exempel inom detta område med två välfärdsutvecklare anställda samt flertalet digitala lösningar redan i bruk inom sina verksamheter.

## **Samverkan för effektivitet**

### ***Intern samverkan***

Ett område som flertalet, både inom förvaltningarna och inom bolagen, lyfte som ett utvecklingsområde var intern samverkan för effektivitet. Här lyftes både problematik som motsatta intressen och ”*vattentäta skott mellan förvaltningarna*” upp till varför det inte fungerar. Corona-pandemin har däremot lett till att vissa ”tvingats in” i detta med goda effekter som resultat. Barn- och utbildning och socialförvaltningens gemensamma arbete att minska andelen hemmasittande barn lyftes också upp som ett gott exempel där samverkan sker på ett bra och effektivt sätt. Nästa steg i projektet är att få arbetet att bli en del av den ordinarie verksamheten.

För att driva lyckad intern samverkan är det värt att peka ut gemensamma målområden (nämnder/förvaltningar/bolag emellan), samutnyttja resurser och uppmuntra till ett mer agilt arbetssätt inom kommunen.

### ***Extern samverkan***

Det finns en del samverkan med andra kommuner och regionen vad gäller effektivitet. En gemensam växel tillsammans med Jokkmokks kommun samt gemensamt utnyttjande av Visma med andra kommuner och regioner lyftes upp som exempel. Ett annat exempel på strukturerad samverkan är e-nämnden i Norrbotten som ska verka för att intentionerna i den Nationella strategin för e-Samhället uppnås i de deltagande kommunerna. Däremot var det mer tveksamt ifall kommunen använde sig av dess fulla potential. Här kan stöd- och utvecklingsförvaltningens arbete med att stötta förvaltningarna i deras utvecklingsarbete komma till god nytta.

Utifrån ett effektivitetsperspektiv är samverkan med civilsamhället och föreningar också en viktig del och det finns vissa exempel att detta pågår i kommunen. Som exempel kan nämnas det samarbete kommunen har med Finska föreningen och Röda Korset inom äldreomsorgen och det samarbete man har med RF-SISU Norrbotten och Norrbottens Idrottsförbund. I vissa bygder sköter föreningar om driften av skidspår och scooter-leder. Dock saknas ett gemensamt förhållningssätt i kommunen kring samverkan med föreningar och civilsamhället men som nu, enligt de intervjuade, ska förtydligas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Effektivitet en del av kommunplanen och värdegrunden</p> <p>Medvetenhet kring de demografiska utmaningarna – strategiskt arbete sker</p> <p>Äldreomsorgens arbete med att koppla ihop nettokostnadsavvikelser och verksamhetsresultat i syfte att effektivisera</p> <p>Förvaltningsövergripande inventering av behov av stöd för att utveckla nya arbetssätt</p> <p>Arbetet med att förtydliga samverkan med föreningar och civilsamhället</p>	<p>Förankra och sprid definitionen av effektivitet</p> <p>Se över uppföljningen av nyttan av gjorda och planerade investeringar/projekt – nyttorealiserings?</p> <p>Utöka kunskapen och användningen av jämförelser för att öka effektivitet (både kostnad och kvalitet) – uppföljning av effektivitet</p> <p>Mer flexibla, agila och gränsöverskridande (nya?) arbetssätt för att effektivisera men också sprida goda exempel</p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarens fokus</li> <li>• Fokus på service</li> <li>• Förenklade kontakter med kommunen</li> <li>• Information kring kommunens serviceutbud</li> <li>• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna</li> </ul>	<p><b>46</b></p>

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig

information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

### **Strategi för brukarens fokus**

Det är svårt att hitta en tydlig uttalad strategi för hela kommunen där just brukaren är i fokus. I kommunplanen lyfts medborgarperspektivet upp som ett viktigt mål att jobba gentemot men det perspektivet skiljer sig från ett perspektiv där brukaren är i fokus. I värdegrunden lyfts däremot bemötande och service upp, två viktiga komponenter för att ha brukaren i fokus.

Verksamheterna som direkt vänder sig till brukarna, som till exempel socialförvaltningen och barn- och utbildning, har dock ett tydligt brukarperspektiv och lägger upp sin verksamhet utifrån det genom att arbeta med bland annat *Individens behov i Centrum* (IBIC) och de nationella riktlinjer som gäller för deras verksamheter. Här kan kommunen tydliggöra sitt övergripande budskap inom organisationen om vem de är till för samt vikten av att låta brukarna kunna påverka tjänsterna och deras utformning, med andra ord stärka brukarens perspektiv och särskilja det från medborgarperspektivet.

### **Fokus på service**

Idag erbjuds alla nyanställda en utbildning i vad det innebär att arbeta på Gällivare kommun samt att förvaltningarna har möjlighet att plocka in särskilda utbildningar från företagshälsan, vilket var uppskattat enligt de intervjuade. Kommunen delar även ut vissa utmärkelser på personalfesten som kan kopplas till detta område. Enligt de intervjuade finns brukarens perspektiv med i både RUS-samtalen och lönekriterierna i och med att de utgår från värdegrunden. Brukarens perspektiv är dock inte i direkt fokus i värdegrunden, varför brukarens perspektiv kanske inte alltid kommer upp i samtalen med medarbetarna. Överlag kan kommunen arbeta vidare med att stötta och utveckla medarbetarnas förmåga att utveckla det goda mötet och servicen.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Att enkelt komma i kontakt med kommunen och få svar på sina frågor är grundläggande för att uppnå nöjda brukare. I Gällivare ansåg de flesta intervjuade detta vara ett utvecklingsområde. Kommunen saknar ”en väg in” och det är upp till varje förvaltning att se till att information om kontaktuppgifter och serviceutbud finns tillgängligt på hemsidan.

Man har däremot gått från endast växel-verksamhet till att också kunna besvara enklare frågor i växeln och e-tjänsterna utvecklas vartefter, men det saknas ett helhetsgrepp inom kommunen kring att förenkla kontakten med kommunen.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Förvaltningarna ansvarar för att ta fram sina egna servicedeklarationer för verksamheterna. Intrycket är att det verkar saknas ett gemensamt förhållningsätt

kring information på webben. För att öka enigheten ska en ny kommunikationsstrategi upprättas. Den önskade effekten är ett mer enhetligt arbetssätt förbättrar hemsidornas tillgänglighet.

Det är samtidigt också värt att se över möjligheterna för brukarna/medborgarna att enkelt ta del av resultaten i brukarundersökningarna. Detta rekommenderades även vid den senaste utvärderingen. En möjlighet att jämföra resultaten skulle förenkla möjligheten för brukarna att veta både vad de kan förvänta sig och hur det ser ut i de olika enheterna inom ett visst verksamhetsområde.

### **Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna**

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (t.ex. förskola, socialtjänst, äldreomsorg) genom bland annat genomförandeplaner, tidigare nämnda modellen IBIC och inflytandemöjlighet på diverse sätt inom förskolan. Här finns det utvecklingspotential att både utöka möjligheten för brukarna att påverka utformningen av sina tjänster exempelvis genom tjänstedesign och fokusgrupper men även genom att dela med sig av de goda exempel som kanske redan nu finns inom kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Bemötande och rätt till service lyfts upp i kommunens värdegrund	Gemensam och uttalad strategi/"tänk" för att ha brukarens fokus
Utbildning för nyanställda om vad det är att arbeta på Gällivare kommun	Särskilj mellan brukarens fokus och medborgarfokus
Möjlighet att plocka in utbildningar från företagshälsan	Utveckla arbetet med brukarens/medborgarens väg in i organisationen/kontakten med kommunen
Framtagna servicedeklarationer inom verksamheterna	Pedagogisk/lättillgänglig information kring verksamhetsresultat och brukarundersökningar  Utöka brukarnas möjlighet att delta i utvecklingen av tjänsterna



## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Förbättringsarbete</li><li>• Samverkan för kvalitetsutveckling</li></ul>	62

### Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### Strategi för kvalitetsutveckling

Gällivares kvalitetsarbete är kopplat till och följs upp i den strategiska målsättningen *“Våra verksamheter är effektiva och attraktiva”* i kommunplanen. Varje förvaltning har därtill verksamhetsanpassade kvalitetsmått som de följer upp i detta mål.

Kommunstyrelsen har också ett fokusområde som lyder enligt följande; *“Skapa förutsättningar för chefer att kunna avsätta minst 20% av sin arbetstid till verksamhetsutveckling, närvarande ledarskap och framtidspaning.”* Detta kan lyftas som ett gott exempel gentemot andra kommuner vad gäller strategiskt arbete kring verksamhetsutveckling.

För att stärka det strategiska arbetet finns en kvalitetsgrupp i kommunen där verksamhetsutvecklare, strateger och ekonomer från förvaltningarna ingår. Detta är ett utmärkt sätt att systematiskt arbeta med förbättringsarbete och även förenkla spridningen av goda exempel inom organisationen.

Idag har Gällivare Energi, Topbostäder och Matlaget skapat ett eget samarbete och träffas 1 ggr/månad för att driva ett eget utvecklingsnätverk gällande förbättringsarbete. Ett ytterst gott exempel på samverkan och gemensamt lärande och arbete kring kvalitetsutvecklingsfrågor. Här bör kommunen se till

att även dessa skulle ingå i den kommunala kvalitetsgruppen för att dra nytta och samverka med varann.

### **Förbättringsarbete**

Från och med 2020 har man valt att revidera hur verksamheterna ska rapportera och redovisa sitt kvalitetsarbete. Istället för att göra en fördjupad delårsrapport och årsrapport, ska de istället i slutet på året göra en kvalitetsredovisning till årsredovisningen. I kvalitetsredovisningen ska de mer utförligt resonera och reflektera kring sitt arbete gentemot målen. Detta är något politiken efterfrågat. Kvalitetsredovisningen ska också bli ett underlag för verksamheten att använda i sitt fortsatta utvecklingsarbete. Detta är en positiv utveckling från förra utvärderingen.

I område fyra, effektivitet, diskuterades hur kommunen använder sig av digitalisering och annan ny teknik utifrån ett effektivitetsperspektiv. Ser man på kommunens arbete med det för att förbättra kvaliteten på tjänsterna är svaret i princip detsamma. Socialförvaltningen har gjort en satsning genom att anställa välfärdsutvecklare, vars uppgift är att utveckla och underlätta arbete/arbetsätt med hjälp av teknik/digitala hjälpmedel.

Utifrån ett helhetsperspektiv saknar kommunen en struktur för att arbeta med nya arbetsätt, vilket också påpekades av flera under intervjuerna. Bilden flera delade var att man i kommunen är duktig på drift medan utveckling blivit nedprioriterat. Dock har stöd- och utvecklingsförvaltningen nu fått till uppdrag att arbeta med digitalisering som ett utvecklingsprojekt vilket kan göra att området får ett uppsving.

Vid intervjun fick vi uppfattningen att nyskapande (som även är ett av ledorden i värdegrunden) är något man ser positivt på i Gällivare kommun men som av någon orsak inte sker. Ju längre ner i organisationen man kom, uppfattade man dock att innovation både uppmuntrades och ägde rum. Kanske finns det ett behov av att leva som man lär, stimulera och uppmuntra medarbetarna lite mer samt lyfta upp de som redan har innovativa arbetsätt som en del av sin verksamhet?

En systematisk hantering av synpunkter och klagomål finns inte i kommunen övergripande, utan endast i de enskilda förvaltningarna, vilket även var fallet vid senaste utvärderingen. Det finns ett värde i att göra en gemensam samling av inkomna synpunkter och klagomål till politiken, både utifrån ett lärande men även för att se över hanteringen av synpunkterna och ifall man kan dra några övergripande slutsatser från dem.

### **Samverkan för kvalitetsutveckling**

Samverkan för kvalitetsutveckling sker strategiskt på övergripande nivå i den kommunövergripande gruppen som nämnts tidigare. Ett konkret exempel på samverkan som sker över förvaltningsgränserna är arbetet att kvalitetssäkra föreningsbidragsarbetet internt. Vi fick dock uppfattningen om att lärande av

verksamheter i den egna kommunen kunde dock bli bättre. Sprid goda exempel inom kommunen så att ett lärande sker över förvaltningsgränserna.

Det sker även samverkan/nätverkande med andra kommuner och regioner men uppfattningen hos oss är att detta kunde utvidgas. Även de intervjuade uttryckte en önskan på strukturerad samverkan som har fokus på förbättrade resultat.

Ett annat utvecklingsområde är att se över strukturen för hur kommunen ger brukarna möjlighet att delta i utvecklingen av tjänsterna, vilket hänger tätt ihop med område 5, Brukarens perspektiv. Idag hänvisade man främst till brukarundersökningar. Dock finns det flertalet andra sätt som till exempel fokusgrupper och intervjuer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kvalitetsarbetet kopplat till kommunplanen</p> <p>Övergripande kvalitetsgrupp i kommunen</p> <p>Bolagens initiativ för att bilda eget kvalitetsnätverk</p> <p>Öronmärkt arbetstid för chefer för verksamhetsutveckling</p> <p>Årliga kvalitetsredovisningar från samtliga verksamheter</p> <p>Föreningsdialoger för att kvalitetssäkra föreningsbidragsarbetet</p>	<p>Lägg till bolagen i kommunens kvalitetsgrupp</p> <p>Utveckla och prioritera användning av digitalisering och annan ny teknik i kvalitetsutvecklingsarbetet</p> <p>Stötta cheferna i att hitta en strategi att arbeta med 20% verksamhetsutveckling</p> <p>Diskutera och sprid information om goda exempel i hela organisationen</p> <p>Utveckla samverkan med andra kommuner/regioner utifrån ett lärande av varann</p> <p>Systematisk hantering av synpunkter och klagomål</p>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro</li><li>• Jämställdhet och mångfald</li></ul>	65

### Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

### Strategi för hållbart arbetsliv

Gällivare har en strategisk personalplan för 2018-2022 som innehåller de översiktliga målen gällande följande områden; *medarbetarskap, ledarskap, arbetsmiljö och hälsa, kompetensförsörjning, lika rättigheter och lika möjligheter* samt *lönepolitik*. Den ska följas upp och analyseras årligen i årsredovisningen, hälsobokslut och i ett arbetsmiljöbokslut. Utvärderarna hade däremot svårt att hitta en tydlig uppföljning av de specifika mål som pekats ut i personalplanen. Enligt kommunen gäller den strategiska personalplanen även bolagen, frågan är om det praktiskt även är så?

## **Strategisk kompetensförsörjning**

Kommunen har en strategisk kompetensförsörjningsplan där man beskriver samtliga förvaltningars utmaningar kommande fem år. Varje förvaltning har även i sin handlingsplan identifierat aktiviteter som man vill genomföra för att stärka kompetensförsörjningen. Kommunen är medveten om vilka utmaningar man står inför vad gäller kompetensförsörjning och driver ett aktivt arbete inom området. Nästa steg som kommunen ska ta är att ta fram en fördjupad information kring kompetensförsörjningen och arbetet med det.

I Gällivare finns vissa vidareutbildningsåtgärder, exempelvis inom förskolans verksamheter, att på arbetstid läsa in ämnen man saknar. Helhetsintrycket vi får är att kommunen kan göra mer i att kompetensutveckla nuvarande personal för att möta framtida utmaningar, både utifrån ett helhetsperspektiv och inom de olika verksamheterna. Verksamheterna har olika utmaningar, vissa saknar personal idag, vissa inom några år och vissa arbetar mer projektfokuserat istället för strategiskt, vilket behöver tas i beaktande.

Gällivare har en låg andel arbetslösa och utmärker sig även med att nyanlända fort fått arbete. Vi får uppfattningen att kommunen arbetar aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare. Låg arbetslöshet innebär att kommunen konkurrerar om kompetens, framför allt med LKAB. Tillgång till attraktiva bostäder och möjlighet för partner att hitta ett arbete är viktiga aspekter för kommunen som attraktiv arbetsgivare. Utifrån förmåner och lön ansåg flera intervjuade att även här är kommunen en attraktiv arbetsgivare (gym, friskvårdstimme, flexibel arbetstid, sex timmars arbetsdag för sjuksköterskor m.m.) och arbetar med att med att vara det.

## **Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Kommunen bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete och har gjort insatser via Sunt arbetsliv som till exempel OSA-kollen. Arbetet fungerar enligt de intervjuade i stora drag bra. Ett riktat arbete för att minska sjukfrånvaron inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen har tidigare ägt rum. Arbetet har enligt de intervjuade högst antagligen gett effekt eftersom sjukfrånvaron sjönk. Cheferna inom verksamhetsområdena arbetade med ett antal utpekade fokusområden, omtankesamtal, utvecklade rehabiliteringsprocessen och kompetensutvecklade sin förmåga att hålla svåra samtal.

## **Jämställdhet och mångfald**

I den strategiska personalplanen och i kommunens riktlinjer kring Lika rättigheter och lika möjligheter har kommunen beskrivit hur de ska arbeta med jämställdhet och mångfald. I årsredovisningen följer man även upp de könsuppdelade nyckeltalen kring kommunens personal.

Ser man på medarbetarenkäten och dess resultat både 2017 och 2019 anger en oroväckande hög andel medarbetare (12 %) att det skett kränkande särbehandling. Detta pekar på att de utpekade åtgärderna i ovannämnda plan

inte följs eller saknas. Kommunen har nu arbetat fram ett antal förslag för att utveckla sina rutiner kring kränkande särbehandling som ska klubbas politiskt i höst.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Strategisk personalplan för ett hållbart arbetsliv	Analys och uppföljning av personalplanen?
Kompetensförsörjningsplan både övergripande samt förvaltningsvis	Kompetensutveckling av nuvarande medarbetare – se de olika utmaningarna i verksamheterna och arbeta med dem
Möjlighet för personal inom förskola/skola att vidareutbilda sig	Fortsätt det strategiska arbetet för låg sjukfrånvaro
Systematiskt arbete för att förbättra arbetsmiljön	Se över rutinerna och åtgärderna för att motverka kränkande särbehandling
Riktat arbete för att minska sjukfrånvaron	

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li> <li>• Högsta cheferna som förebilder</li> <li>• Chefers uppdrag</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li> </ul>	<b>62</b>

### Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

### **Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap**

I den strategiska personalplanen finns en beskrivning av vad kommunen har för förväntningar på sina ledare och medarbetare samt en beskrivning av deras uppdrag. Detta följs upp i medarbetarenkäten som görs vartannat år.

Ett nytt chefs- och ledarskapsprogram håller på att tas fram av personalenheten i år. I samband med detta kan det vara värt att även se på hur kommunen stöttar medarbetarskapet. Samverkar dessa två delar och ger man medarbetarna möjlighet att ta eget ansvar, bidra med kreativitet och idéer och på det sättet ge samtliga i organisationen möjlighet att bidra till målen, kommer känslan av ägarskap och förståelse för målen att öka.

### **Högsta cheferna som förebilder**

Uppfattningen vi får är att högsta cheferna i kommunen agerar som bärare av kommunens vision, mål och värdegrund, vilket är en förbättring sedan senaste utvärderingen. Där kommunen anser sig ha förbättringspotential, är en tydligare formulering och gemensam bild av ledarskapet och vad det innebär. Detta är något som är värt att lyfta upp t.ex. på de gemensamma chefsdagarna eller ta med i ovannämnda ledarskapsprogram som är i framtagande.

### **Chefers uppdrag**

Tydliga delegationer är viktigt för konkretisering av chefers uppdrag, något vi ansåg i huvudsak finnas på plats i Gällivare kommun. Vi noterade att det inom samhällsomvandlingsarbetet fanns vissa oklarheter om uppdrag, roller och mandat.

För att säkerställa att cheferna ges förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett gott ledarskap har kommunen i år en målsättning att samtliga chefer kan chefer att kunna avsätta minst 20 % av sin tid för verksamhetsutveckling, närvarande ledarskap och framtidsspaning, vilket är en utmärkt ambition. Detta är känt inom organisationen.

### **Intern kommunikation**

Intranätet är det sätt som främst används för att sprida information inom organisationen. I de flesta fall nås inte alla via intranätet så det kan finnas anledning att utveckla fler kanaler. I förvaltningschefsggruppen har man som rutin att alltid efter mötet stämma av vad som behöver kommuniceras ifrån senaste möte. Ett utmärkt sätt att säkerställa att ingen information faller mellan stolarna och missförstånd kring informationsspridning sker.

### Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Den allmänna bilden är att cheferna i kommunen anser att kommunen ger ett kontinuerligt stöd till cheferna att kunna utöva ett gott chef- och ledarskap. Kommunen anordnar chefsdagar två gånger per år samt satsar på coaching via bland annat Chefoskopet och Sunt arbetsliv. Alla nya chefer får även ta del av en ledarutbildning. Dessutom kommer alla ledningsgrupper detta år att få stöd i att utveckla sitt ledningsgruppsarbete. En utmaning för flera kommuner, inte minst Gällivare, är att fånga upp framtida ledare inom organisationen, något som även påpekades vid förra utvärderingen.

Kopplat till detta är det även viktigt att utveckla medarbetarskapet, som även ovan nämnt, särskilt vad gäller delaktighet och inflytande. Idag sker detta främst på medarbetarsamtalet, APT samt på förvaltningarnas egna utvecklingsdagar. Det finns även andra sätt att främja medarbetarnas möjlighet till delaktighet och inflytande i sitt arbete. Som exempel kan nämnas att systematiskt ta till vara det som framkommer i samverkansarbetet, delegation av ansvar som ger verkligt inflytande över egna arbetssituationen/arbetsplatsen samt uppmuntran av lagarbete och möjlighet att kommunicera idéer och förslag upp i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Chefer som agerar och bär kommunens vision, värdegrund och mål</p> <p>Gemensam beskrivning av förväntningar på kommunens ledare/medarbetare samt deras uppdrag</p> <p>Strategisk målsättning för chefer vad gäller tid för verksamhetsutveckling, närvarande ledarskap och framtidsspaning</p> <p>Uppskattade chefs- och ledarutvecklingssatsningar</p> <p>Förvaltningschefsgruppens arbetssätt att säkerställa att rätt informationsspridning sker</p>	<p>Tydligare formulering och gemensam bild av ledarskapet och vad det innebär</p> <p>Förutsättningar för chefer att avsätta tid verksamhetsutveckling etc.</p> <p>Fånga upp framtida ledare i kommunen</p> <p>Säkerställ att den interna kommunikationen når alla</p> <p>Stötta och utveckla medarbetarskapet, särskilt vad gäller delaktighet och inflytande</p>



## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Gällivare kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

<b>1.</b>	<b>Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	13	20	63%
1.2	Kommunens information till medborgarna	6	10	60%
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	20	30	68%
1.4	Transparens kring resultat	4	10	50%
1.5	Förutsättningar för politiken	16	30	38%
		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>53%</b>

<b>2.</b>	<b>Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Strategi för hållbar utveckling	11	15	73%
2.2	Social hållbarhet	20	30	56%
2.3	Ekologisk hållbarhet	20	30	62%
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	13	25	52%
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

<b>3.</b>	<b>Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Strategi för styrning	7	10	73%
3.2	Politisk styrning	25	40	63%
3.3	Uppföljning och analys	19	30	63%
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	18	20	91%
		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70%</b>

<b>4.</b>	<b>Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Strategi för effektivitet	13	20	63%
4.2	Jämförelser för effektivitet	14	30	45%
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	16	30	52%
4.4	Samverkan för effektivitet	11	20	53%
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</b>

<b>5.</b>	<b>Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för brukarens fokus	7	20	35%
5.2	Fokus på service	8	20	40%
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	11	20	55%
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	11	20	55%
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	9	20	45%
		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</b>

<b>6.</b>	<b>Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	15	20	73%
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20	73%
6.3	Förbättringsarbete	16	30	54%
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	17	30	55%
		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62%</b>

<b>7.</b>	<b>Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	7	15	45%
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	28	40	71%
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	18	25	73%
7.4	Jämställdhet och mångfald	12	20	59%
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65%</b>

<b>8.</b>	<b>Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	13	20	63%
8.2	Högsta cheferna som förebilder	15	20	73%
8.3	Chefers uppdrag	14	20	68%
8.4	Intern kommunikation	13	20	63%
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	9	20	45%
		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62%</b>