

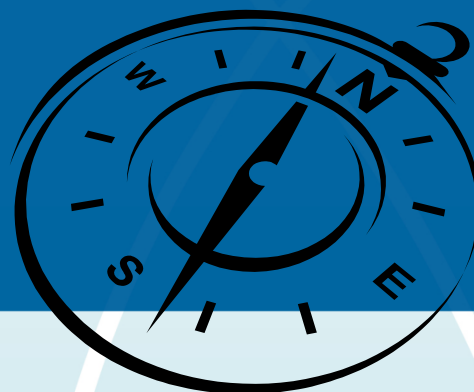
# KommunKompassen

ANALYS AV

NORSJÖ KOMMUN

2018

VERSION 1.0



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



## Innehåll

1. Kommunkompassen	5
2. Norsjö kommun	6
3. Sammanfattning av Norsjö kommuns resultat	6
3.1 Utvärderingen 2018	6
3.2 Jämförelser	8
4. Detaljerad genomgång	8
4.1 Offentlighet och demokrati	8
4.1.1 Allmänt	8
4.1.2 Delpoäng	9
4.1.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	9
4.1.4 Kommentarer	10
4.1.5 Inspiration	11
4.2 Tillgänglighet och brukarorientering	12
4.2.1 Allmänt	12
4.2.2 Delpoäng	12
4.2.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	12
4.2.4 Kommentarer	13
4.2.5 Inspiration	15
4.3 Politisk styrning och kontroll	15
4.3.1 Allmänt	15
4.3.2 Delpoäng	15
4.3.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	16
4.3.4 Kommentarer	16
4.3.5 Inspiration	18
4.4 Ledarskap, ansvar och delegation	18
4.4.1 Allmänt	18
4.4.2 Delpoäng	19
4.4.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	19
4.4.4 Kommentarer	20
4.4.5 Inspiration	21
4.5 Resultat och effektivitet	21
4.5.1 Allmänt	21
4.5.2 Delpoäng	22
4.5.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	22
4.5.4 Kommentarer	23
4.5.5 Inspiration	24
4.6 Kommunen som arbetsgivare	24
4.6.1 Allmänt	24
4.6.2 Delpoäng	25
4.6.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	25
4.6.4 Kommentarer	26
4.6.5 Inspiration	28
4.7 Ständiga förbättringar	28
4.7.1 Allmänt	28
4.7.2 Delpoäng	28
4.7.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	29
4.7.4 Kommentarer	29
4.7.5 Inspiration	30
4.8 Kommunen som samhällsbyggare	31

4.8.1 Allmänt	31
4.8.2 Delrapport	31
4.8.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter	31
4.8.4 Kommentarer	32
4.8.5 Inspiration	34

## 1. 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 verktyget sedan 2002. Kommunkompassen reviderades 2010 och 2016 för att kunna fånga upp nya, viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån fyra roller

- Demokratisk arena
- Producent av tjänster
- Arbetsgivare
- Utvecklare av lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda och administrera kommunen samt sättet att samspela inom och utom organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från i huvudsak fyra källor:

- Skriftliga svar
- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt för den utvärderade kommunen att koppla handlingsplaner för förändring. Många 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

Norsjö kommun i Västerbotten består av tätorterna Norsjö och Bastuträsk. Den har 4086 invånare (SCB 2017). Kommunen har tappat mer än 30 % av invånarantalet sedan 1970. Medelåldern är högre än i Sverige i stort vilket innebär att försörjningskvoten är hög.

Skellefteå 81 km österut är närmaste större stad. Där finns också flygplats. Bastuträsk har en järnvägsstation med förbindelse till Luleå i norr och Stockholm i söder. Här har också investerats i en stor omlastningsterminal.

I kommunen finns olika varuproducerande industrier, främst inom träsektorn samt offentlig verksamhet. Den aktuella arbetslösheten ligger på 6,6 % vilket är något högre än på nationell nivå men det kan idag samtidigt vara svårt att rekrytera arbetskraft inom en del sektorer. Norsjöborna framhåller trygghet som något som kännetecknar kommunen. Fritids- och friluftsliv samt idrott är andra positiva faktorer. Kommunen har en nästan nybyggd arena med bland annat möjligheter till spontanidrott. På elitnivå har det lokala volleybollslaget presterat på en hög nivå.

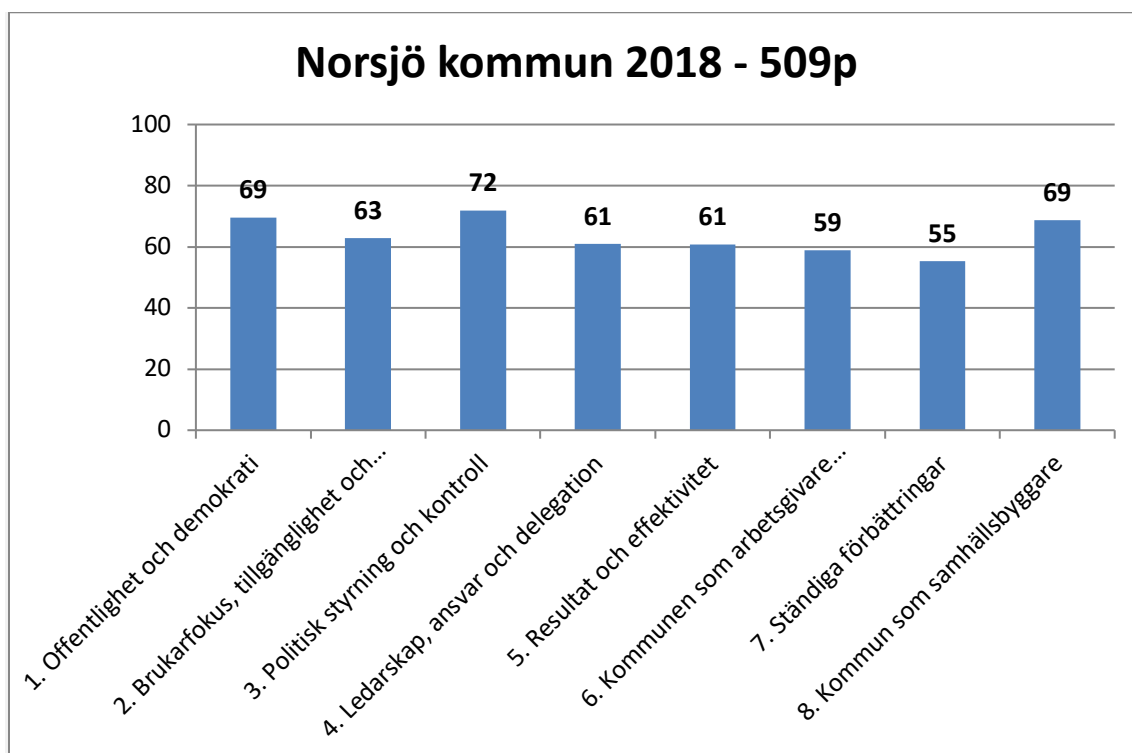
Besöksnäringen är till stor del knuten till aktiviteter och upplevelser kopplade till naturen. Den kommunala organisation består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt det helägda bolaget Norsjölägenheter. Under kommunstyrelsen finns allmänna utskottet och utbildnings- och omsorgsutskottet. Utöver detta drivs följande nämnder gemensamt med olika närliggande kommuner: miljö- och byggnämnden, överförmyndarnämnden, personalnämnden och trepartens renhållningsnämnd.

### **3. Sammanfattning av Norsjö kommuns resultat**

#### **3.1 Utvärderingen 2018**

Utvärderingen av Norsjö kommun genomfördes i november 2018 och var kommunens andra fullständiga utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Dessutom genomfördes en egen analys 2017. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, aktiviteter på sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, tjänstemän på olika nivåer och i olika verksamheter samt fackliga representanter. Kommunen har även lämnat ett antal skriftliga svar. Utvärderarna har haft tillgång till materialet från utvärderingen 2015 och den egna analysen 2017.

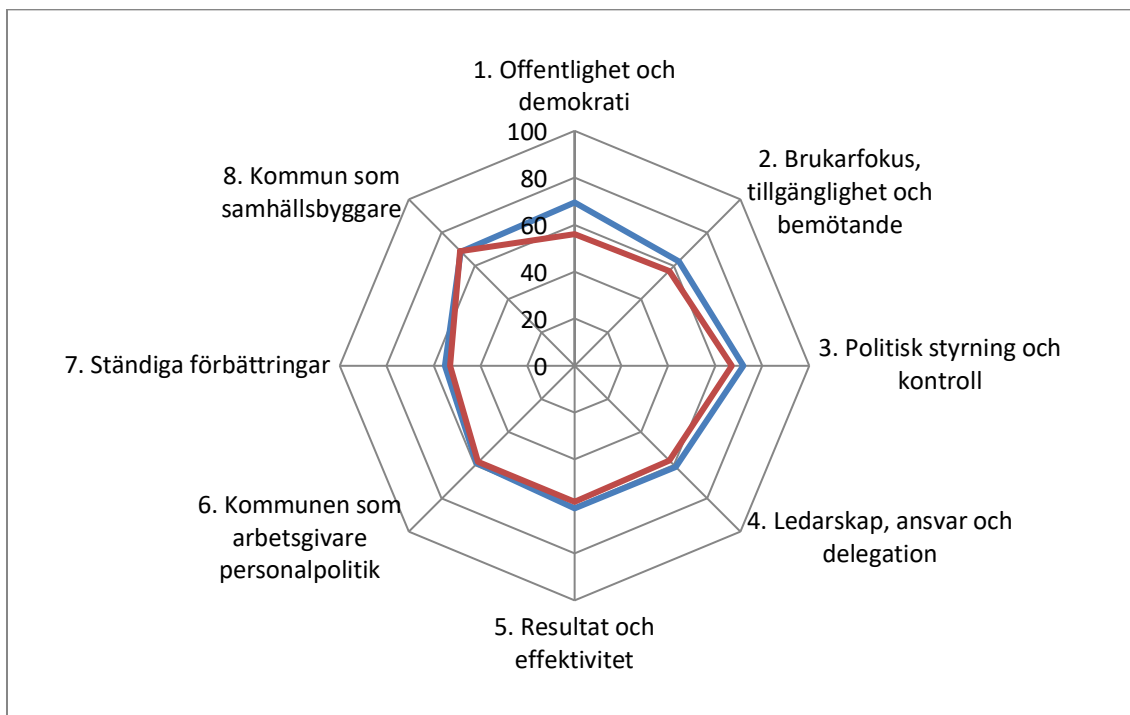
Nedan visas Norsjö kommuns totala poäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående tabell kan resultatutvecklingen för Norsjö kommun utläsas. Hänsyn måste tas till att värdena 2015-2017 inte är helt jämförbara med 2018 då instrumentet har reviderats. Mindre ändringar har gjorts av frågorna och bedömningskriterierna. Normalt sett ska en utvärdering enligt den nya versionen ge lägre poäng. I Norsjös fall har poängen ökat. Det tyder på att kommunen efter de tidigare utvärderingarna har genomfört ett utvecklingsarbete som gett resultat.

Poäng i Kommunkompassen	2015	2017	2018
1. Offentlighet och demokrati	43	48	69
2. Tillgänglighet och brukarorientering	38	42	63
3. Politisk styrning och kontroll	64	72	72
4. Ledarskap, ansvar och delegation	54	60	61
5. Resultat och effektivitet	56	61	61
6. Kommunen som arbetsgivare	52	53	59
7. Verksamhetsutveckling	37	56	55
8. Kommun som samhällsbyggare	57	63	69
<b>Totalt</b>	<b>401</b>	<b>475</b>	<b>509</b>

I nedanstående diagram illustreras Norsjö kommuns poängprofil (blått) i Kommunkompassen. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats efter 2016 (rött) då verktyget senast reviderades. Som framgår ligger Norsjö generellt något över eller på genomsnittsvärdena för den aktuella versionen av verktyget.



### 3.2 Jämförelser

På <https://skl.se/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/attstyraforresultat/kommunkompassenutvarderingsverktyg/utvarderingsrapporter/kommunkompassen.688.html> finns samtliga rapporter från utvärderingar av svenska kommuner med hjälp av Kommunkompassen. Det är viktigt att ta hänsyn till att instrumentet reviderades 2010 och 2016. Det innebär att resultaten i poäng är jämförbara endast inom sitt tidsintervall.

## 4. Detaljerad genomgång

### 4.1 Offentlighet och demokrati

#### 4.1.1 Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att fånga upp invånarnas åsikter kring vad kommunen ska göra. Det handlar om att göra invånarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I Kommunkompassen handlar det om att vara öppen för diskussion innan beslut ska tas och att sedan sprida information om beslut då de har fattats.

Detta kan göras på olika sätt. Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som har utvärderats här. Partiarbetet, som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet, utvärderas inte i Kommunkompassen, då det ligger utanför kommunorganisationen.



#### 4.1.2 Delpoäng

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi for demokratiutveckling och information?	13	15	85%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	71%
1.3	Informerar invånare om resultat?	12	25	48%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	24	30	81%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	7	10	65%
		<b>69</b>	<b>100</b>	<b>69%</b>

#### 4.1.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demokratiberedning, årliga handlingsplaner, utvärdering och utveckling.</li> <li>• Styrdokument om kommunikation.</li> <li>• Information om kommande och genomförda möten i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen.</li> <li>• Sammanfattningar av aktuella politiska beslut samt förenklad information i realtid på webbplatsen från kommunfullmäktige.</li> <li>• Information i kommunens egen tidning om resultat kopplade till mål.</li> <li>• Invånarnas delaktighet i fysiskt planläggningsarbete</li> <li>• Café Nyfiket som en mötesplats för invånare som vill vara med och utveckla kommunen.</li> <li>• "Ungdomsinitiativet" och Pizzakväll för att fånga ungdomars åsikter</li> <li>• Fråge- och förslagsystem för invånarna i kommunfullmäktige</li> <li>• Samlade kontaktuppgifter till kommunfullmäktiges ledamöter på webbplatsen.</li> <li>• Användning av "Tyck- och tryckapparater" i olika sammanhang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om arbetet i de gemensamma nämnder där kommunen ingår.</li> <li>• Webbsändningar från kommunfullmäktige samt i efterhand uppdelat per ärende.</li> <li>• Kortversion av budgeten till invånarna.</li> <li>• Tydligare information på webbplatsen om resultat för olika mål.</li> <li>• Utveckla informationen till invånarna exempelvis genom att lägga ut information om medborgardialoger, andra medborgaraktiviteter samt förvaltningsrevisionsrapporter med handlingsplaner på webbplatsen.</li> <li>• Utbildning för förtroendevalda, chefer och medarbetare kring etik.</li> <li>• En extern whistleblower-funktion</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Bra närvaro i flera sociala medier</li><li>• Norsjöappen som möjliggör snabb kommunikation med invånarna</li><li>• Styrdokument för att förhindra korruption, och mutor</li></ul>	
---	--

#### **4.1.4 Kommentarer**

##### Strategi för demokratiutveckling

Det finns en särskild ”demokrati- och medborgarberedning i kommunfullmäktige som drar upp riktlinjerna för det här arbetet bland annat genom årliga aktivitetsplaner. Dessa följs upp i samband med årsredovisningen.

Likaså finns en ny kommunikationspolicy (2018). Den knyter an till kommunens vision och värdegrund och anger i vissa fall sådant som ska kommuniceras med invånarna. Den kompletteras av riktlinjer för användning av grafisk profil och riktlinjer för arbetet med sociala medier.

##### Information om aktuella politiska frågor

Möten i kommunfullmäktige annonseras i lokalpress, på webbplatsen, på Facebook och i egen ”tidning” som skickas till invånarna sex gånger per år. På webbplatsen finns dagordningar, handlingar och protokoll samt beslut i korthet för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och dess två olika utskott. Däremot kan informationen bli bättre om sammanträden i de gemensamma nämnder där kommunen också ingår.

Många kommuner erbjuder webb-sändningar från kommunfullmäktige. Detta har Norsjö kommun valt att inte göra på grund av ekonomiska skäl.

Sammanfattningar av ärenden och beslut i kommunfullmäktige finns på webbplatsen. I årsredovisningen har införts en sammanfattande redovisning av viktiga händelser under året. Däremot finns ingen förenklad eller kort version av det viktiga budgetdokumentet som också bör innefatta kommunfullmäktiges mål.

##### Information om resultat

Resultat inom olika målområden presenteras i kommunens egen ”tidning”. Många olika resultatmått finns även på webbplatsen bland annat via länk till Kolada.

Trots att Norsjö har en fungerande kommunrevision redovisas inte rapporter eller handlingsplaner på webbplatsen.

Se nedan angående resultat från invånardialoger.

### Invånardialog och inflytande

Invånarna har möjlighet att lämna förslag till kommunfullmäktige vilket också sker. De bereds på sedvanligt sätt och leder till beslut. Likaså kan allmänheten ställa frågor som tas upp i kommunfullmäktige. På webbplatsen finns mejladresser för att kunna kontakta samtliga kommunfullmäktiges ledamöter.

Vid sidan om de formella mötena genomförs många olika typer av dialoger med invånarna generellt eller med specialiserade intressegrupper. Det kan gälla traditionella medborgardialoger ute i byarna. I Café Nyfiket möts invånare och diskuterar kommunens utveckling. Ungdomsinitiativet, vars förslag kan gå vidare till kommunfullmäktige, samt särskilda en pizzakväll har ordnats med syfte att ge ungdomar inflytande över sin kommun. Det händer också att kommunen genomför egna online-enkäter för att fånga in invånarnas synpunkter på kommunen och dess utveckling. Även "tyck- och tryckutrustning" används.

Ett mycket gott exempel på invånarinflytande är hur kommunen just nu arbetar med ett "Framtidsprogram" som ska ersätta den nuvarande lokala utvecklingsstrategin.

I "Ungdomsinitiativet" ges elever i åk 8 och åk 2 i gymnasiet möjligheter att ta fram förslag för senare behandling i kommunstyrelsen eller relevant nämnd. Arbetet finns beskrivet i ett styrdokument kallat "Ungdomsinitiativ – process för mottagande av motioner från Skellefteås ungdomsfullmäktige". Arbetet bedrivs i samverkan med Skellefteå kommun.

Ett tydligt förbättringsområde för Norsjö handlar om hur kommunen återkopplar vad som sägs på alla dessa möten med invånare. Tidigare arbetade man med SCB:s medborgarenkät. Resultatet redovisades då alltid på webbplatsen. Idag är informationen från de olika mötena betydligt mer knapphändig.

Norsjö är aktiva på sociala medier som Facebook, Instagram och YouTube. Den centrala Facebookgruppen har 1100 följare. Här lämnas information men hämtas också in synpunkter. Det finns dessutom en särskild "Norsjöapp" att ladda ner till telefonerna för att ge snabb och effektiv information/kommunikation.

### Etik och arbete mot korruption

Norsjö har relativt nyss antagit ett styrdokument för att motverka korruption eller andra former av bristande etik. Här finns anvisningar hur man kan anmäla missförhållanden men det saknas en extern person eller myndighet för "whistleblowers" att vända sig till i särskilt känsliga situationer. Det är viktigt att detta nya styrdokument följs upp med informations- och utbildningsinsatser för att säkerställa dess genomslag.

#### **4.1.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Offentlighet och dialog" är Helsingborg, Västerås och Tyresö.

## 4.2 Tillgänglighet och brukarorientering

### 4.2.1 Allmänt

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och i sitt arbete placera dem i centrum. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om servicen är också väsentligt. För brukarna kan det också vara viktigt att kunna ta del av kvalitetsdata från de enheter som de använder sig av.

### 4.2.2 Delpoäng

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	16	25	63%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	9	20	46%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	20	61%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	14	20	70%
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63%</b>

### 4.2.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambitiöst arbete med värdegrunden samt att arbetsgrupper uppmärksammas då de på ett bra sätt har tagit till sig värdegrunden.</li> <li>▪ Brukarundersökningar används i de flesta verksamheterna.</li> <li>▪ Redovisning av resultat och jämförelser på webbplatsen via länk till Kolada.</li> <li>▪ Kompletterande metoder till enkäter som "tyck och tryck", mentometer och "ord-moln". Flera kanaler in, bland annat via Norsjö-appen.</li> <li>▪ Dialoger via referensgrupper, råd eller kontakter med föreningar.</li> <li>▪ Årlig utvärdering och förbättring av webbplatsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starkare betoning av värdegrunden, service och tillgänglighet i rekrytering och introduktion.</li> <li>▪ Ökad tillgänglighet i receptionen.</li> <li>▪ Tydligare formuleringar i information om kommunens tjänsteutbud</li> <li>▪ Rapportera brukarundersökningar till invånare/brukare mer systematiskt.</li> <li>▪ Ytterligare e-tjänster.</li> <li>▪ Rapportering av inkomna klagomål och åtgärder till politiken.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Informationsmaterial och metoder för att tillgodose specifika behov såsom funktionsvariation och språk.</li><li>▪ Heltäckande system för synpunkter och klagomål bland annat via Norsjöappen. Redovisning på webbplats av tidigare inkomna synpunkter.</li></ul>	
--	--

#### 4.2.4 Kommentarer

##### Kommunövergripande strategi för brukarfokus

Norsjö kommuns vision är att "vara en attraktiv och företagsam kommun där kropp och själ hinner med". Värdegrunden utgår från fyra ord – positivitet, engagemang, respektfullhet och professionalitet.

Norsjö har arbetat relativt systematiskt för att förankra värdegrunden genom diskussioner på arbetsplatsträffar och på speciella värdegrundsdagar. Det finns också ett "kulturspel" som arbetsplatser kan använda.

##### Tillgänglighet och bemötande

Bemötande är en fråga som tas upp på de värdegrundsdagar som kommunen ordnar för alla medarbetare vartannat år. Punktvisa utbildningsinsatser har också genomförts. Värdegrundens ord är basen för kommunens arbete med bemötande och brukarorientering. Ett förbättringsområde är säkerställa att värdegrunden ges en ännu större plats vid rekrytering och introduktion, gärna med koppling till värdegrundens effekter för bra service och hög tillgänglighet.

Vid lönerevision finns skicklighet i bemötande med i ett självskattningsformulär som används.

Tillgänglighet och bemötande mäts regelbundet i den servicemätning som är en del av "Kommunens kvalitet i korthet", en konstellation som Norsjö deltar i.

##### Information om service och tjänster

Webbplatsen utvärderas och förbättras årligen utifrån ett brukar- och tillgänglighetsperspektiv.

Information om tjänsternas/servicens innehåll har förbättrats sedan förra utvärderingstillfället. Både utbildning, individ och familjeomsorg och äldreomsorg lämnar idag sådan information, dock inte i form av garantier. Informationen kan göras ännu tydligare och utformas på ett mer enhetligt sätt. Kunskap om sina rättigheter och om begränsningar i tjänsteutbudet är sådant som underlättar för brukarna att ha rätt förväntningar samt att kunna klaga då rättigheter inte tillgodoses.

Norsjö kommun är en förebild då det gäller att göra information tillgänglig för personer med funktionsvariationer. Förutom "lättläst" finns information på både teckenspråk och punktskrift.

Vissa av webbplatsens sidor liksom den kommunala tidningen går även att få upplästa. Webbplatsen kan via Google Translate översättas till ett mycket stort antal språk, dock inte samiska.

Norsjö är en för liten organisation för att med rimlig ekonomi bygga upp ett service- eller kontaktcenter. Det är positivt att kommunen ändå har arbetat med att kunna svara på allt fler frågor i sin reception/växel. Öppethållandet i receptionen är emellertid begränsat till kontorstid och med stängt under lunchen. För personer som arbetar kan det finnas behov av ett något mer generöst öppethållande.

Brukarnas kontakter med kommunen underlättas av att Norsjö kommun erbjuder flera kvalificerade kanaler, bland annat Norsjö-appen. Utveckling av e-kommunen innebär en utmaning för alla Sveriges kommuner.

### Brukarundersökningar

I princip alla verksamheter använder brukarundersökningar som mäter grad av nöjdhet med servicen.

Brukarnöjdhet är en faktor som finns i 14 av de 31 indikatorer som används för att mäta om kommunfullmäktiges mål nås. Dessa resultat rapporteras till politiker och invånare. Resultat från brukarundersökningar på enhetsnivå rapporteras till den politiska utskotts nivån. Däremot är det en brist att rapporteringen är så knapphändig till invånarna och speciellt till brukarna.

”Kommunens kvalitet i korthet” och ”Öppna jämförelser/Kolada” innebär möjligheter att jämföra kommunens resultat med andra kommuners. Norsjö är en så liten kommun att det ofta är svårt att hitta parallella, interna enheter att jämföra. Där detta är möjligt kan det vara ett förbättringsområde

Kommunen är liten och i många fall upplever tjänstemännen att publiceringen av resultat på enkäter kan bli integritetskränkande alternativt kan missförstås. Självklart ska publicering av uppgifter anpassas så att de inte blir integritetskränkande. Inställningen från kommunen till rapportering utgår dock snarare från ett producentperspektiv än från ett brukarperspektiv. Användare av kommunal service är i allmänhet intresserade av att få information om hur den fungerar.

Det är intressant att Norsjö också använder kompletterande metoder som ”tyck och tryck”, mentometer, dialoger och ”ordmoln” för att få in synpunkter från brukarna. Även i de här fallen är återrapporteringen till exempel på hemsidan eller i den kommunala tidningen ett förbättringsområde.

Kommunen är aktiv då det gäller att ta in synpunkter på verksamheten till exempel genom referensgrupper, olika råd, föreningar med mera.

### Information om tjänsternas innehåll och klagomålshantering

Norsjös information om sina tjänster har behandlats ovan.

Kommunen erbjuder ett digitalt system för synpunkts- och klagomålshantering. Synpunkter kan även lämnas via webben och Norsjöappen. En process finns för hur de hanteras och återkopplas. Det är positivt att ett urval av tidigare inkomna synpunkter rapporteras på webbplatsen. Det skulle också kunna ske i rapportering till politiken och i årsredovisningen.

### 4.2.5 Inspiration

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Tillgänglighet och brukarorientering" är Helsingborg, Västerås och Ängelholm. Köpings kommun har en kvalitetspolicy som bygger på 3T (trevlig, tillgänglig, trovärdig) och som man har arbetat väldigt systematiskt med för att nyckelbegreppen ska genomsyra hela organisationen.

## 4.3 Politisk styrning och kontroll

### 4.3.1 Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara av de egna förvaltningarna eller av en/ flera externa utförare. Uppdrag speglar den politiska majoritetens vilja 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 är utformad kan variera mycket mellan olika kommuner. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen ska fungera, krävs att roller och ansvar har klargjorts.

### 4.3.2 Delpoäng

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	81%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16	25	65%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	57%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	94%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	69%
		<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72%</b>

### 4.3.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sammanhållen, enkel styrkedja med vision, värdegrund och mål.</li> <li>▪ Målen formulerade utifrån ett invånar- eller brukarperspektiv.</li> <li>▪ Styrningen har utvecklats till att vara resultatorienterad med indikatorer och förväntade målvärden.</li> <li>▪ I budgetprocessen sker en prövning av äskanden och besparingar utifrån deras målkonsekvenser</li> <li>▪ Rapportering till den politiska nivån om resultat.</li> <li>▪ Tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän</li> <li>▪ Verksamhetsutvecklingsgruppens arbete i uppföljningen av målen.</li> <li>▪ Respekt för varandras olika roller mellan politiker och tjänstemän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bättre prioritering av mål som idag kan finnas i flera dokument.</li> <li>▪ Fortsatt arbete med att koppla ihop politisk målformulering och budgetet i en sammanhållen process.</li> <li>▪ Rapportera målprognos till kommunfullmäktige redan efter det första tertialet.</li> <li>▪ Mer jämförelser internt och externt till kommunfullmäktige.</li> <li>▪ Integrering av de nämnder som bedrivs gemensamt med andra kommuner i kommunfullmäktiges planering och uppföljning av arbetet.</li> <li>▪ Integrering av verksamhetsutvecklingsgruppens kvalitetsrapport i årsberättelsen.</li> <li>▪ En något mer omfattande politikerutbildning.</li> <li>▪ Mäta politikerns nöjdhet med administrationens stöd till dem.</li> </ul>

### 4.3.4 Kommentarer

#### Helhetstänkande i styrningen

Norsjös styrmodell utgår från visionen ”att vara en attraktiv och företagsam kommun där kropp och själ hinner med”. Till denna är kopplad en värdegrund med ledorden positivitet, engagemang, respektfullhet och professionalitet.

Till visionen och värdegrunden läggs en målstyrningsmodell som tillämpas konsekvent i den egna organisationen. Arbetet med mål och uppföljning styrs av styrdokumentet ”Resultatstyrning. Processdokument gällande kommunfullmäktiges mål” (2016). Kommunfullmäktige beslutar om ett antal övergripande mål för den kommande mandatperioden. Dessa är kopplade till indikatorer och målvärden. För ett enskilt verksamhetsår fungerar samma mål som delmål. Med den kortare tidshorizonten bedöms om kommunen i rimlig utsträckning närmat sig målvärdet för mandatperioden.

Kommunstyrelsens beslutar inte om några verksamhetsplaner utan kommunfullmäktiges mål gäller direkt in i verksamheternas handlings- eller aktivitetsplaner. I princip kan målen brytas ner till efterfrågade aktiviteter på grupp- eller individnivå.

Verksamheterna rapporterar sju gånger per år till utskotten. De rapporterna innehåller ekonomiskt utfall, viktiga händelser/aktiviteter och prognos för målutfall. Utskotten rapporterar tertialvis till kommunfullmäktige. Målprognos och målutfall redovisas efter tertial 2 respektive 3.



Modellen är enkel och pedagogisk och bedöms ha ett stort genomslag i organisationen.

#### Tydlighet i målen

År 2016 genomförde kommunen ett arbete med att utveckla målstyrningen till en resultatstyrning. Kommunfullmäktiges 21 mål är idag mätbara med tydliga indikatorer och målvärden som avser resultat i verksamheten eller grad av nöjdhet. Målen är formulerade utifrån ett invånar- och brukarperspektiv.

Arbetet med målen kännetecknas av en hög grad av delaktighet från olika intressenter. Det gör målen blir förankrade på ett bra sätt.

Ett utvecklingsområde för Norsjö är att bättre prioritera bland sina mål och måldokument. Förutom de 21 målen finns ytterligare mål eller målliknande formuleringar i flera dokument som i den lokala utvecklingsstrategin och liknande.

En väsentlig del av kommunens verksamheter bedrivs i gemensamma nämnder med andra kommuner i Västerbotten. Hur deras målstyrning tydligare ska integreras i kommunens är ett område som föreslås utvecklas.

#### Rapportering till den politiska nivån

Resultat i form av måluppfyllelse rapporteras till kommunfullmäktige i delårsbokslut och årsredovisning. Ekonomiskt utfall rapporteras per tertial. Verksamheten rapporterar ekonomi, viktiga händelser och målprognos till ansvarigt utskott vid sju tillfällen per år. Ett utvecklingsområde kan vara att rapportera målprognos till kommunfullmäktige redan efter första tertialet då politiken har möjligheter att besluta om åtgärder som kan korrigera en negativ prognos.

Ytterligare en förbättringsinsats kan vara att i större utsträckning använda interna och externa jämförelser för att i rapporteringen till kommunfullmäktige för att underlätta att analysera och bedöma utfallet. Ett problem i det här sammanhanget är att Norsjö på grund av sin litenhet har relativt få parallella enheter.

I ägardirektiven för Norsjölägenheter (2017) har införts att kommunfullmäktiges mål i tillämpliga delar gäller också i det egna bolaget. Det är positivt att bolagets verksamhet synliggörs i kommunens budget och årsredovisning.

Ett positivt inslag i arbetet med styrningen är den prövning som görs i budgetprocessen av äskanden och besparingar utifrån deras målkonsekvenser. Att detta görs och redovisas med systematik är ganska ovanligt i svenska kommuner.

För att målstyrning ska bli effektiv krävs ett arbete med analys av mål och utfall. För detta ändamål har kommunen bildat en analysgrupp (verksamhetsutvecklingsgruppen). Resultatet av gruppens arbete redovisas i en kvalitetsrapport som dock bara rapporteras till administrationen. Hur kvalitetsrapporten ska integreras i den politiska styrningen är ett utvecklingsområde.

Kommunrevisionens rapporter behandlas politiskt med förslag till handlingsplan som brukar antas.

### Tydlig ansvarsfördelning mellan politik och administration

Kommunens samlade delegering redovisas i "Delegeringsordning" (2018). Ledande tjänstemän (kommunchef och verksamhetschefer) har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal.

Samarbetet mellan politiker och tjänstemän bedöms generellt fungera med en ömsesidig respekt för varandras olika roller. Politiken anger mål och inriktning samt följer upp verksamhet och ekonomi. Tjänstemännen verkställer. Övertramp från någon av sidorna är ovanliga och hanteras professionellt då de uppstår. Kommunchefen är chef över verksamhetscheferna (motsvaras i andra kommuner av förvaltningscheferna).

### Förståelse för roller

Norsjö är en liten kommun och det finns en nära kontakt mellan politiker och tjänstemän även utanför de formella sammanträdena. De möts och diskuterar till exempel i samband med mål- arbetet och budgetarbetet.

Politikerna skaffar sig kunskaper om verksamheten genom att bjuda in enhetschefer till utskottssammanträden där de får redogöra för aktuella frågor. Oppositionen har så kallad insynstid som de brukar använda till föranmälda besök i olika verksamheter,

Inför en ny mandatperiod ges kommunfullmäktige utbildning under en dag om förutsättningarna för uppdraget och det kommande arbetet. Som föreläsare fungerar en etablerad, extern expert. Kommunstyrelsen ges också utbildning i stabsmetodik vilket är ambitiöst. Utöver detta har partierna egna utbildningar. En dag för den övergripande utbildningen kan synas kort. En kommun är en komplex organisation och det kan utöver juridik och formalia också finnas ett behov av utbildning om kommunens eget arbete, organisation, målstyrning och olika viktiga styrdokument.

Det är viktigt att det i politikergruppen finns en hög grad av förtroende för tjänstemännens arbete och att de känner att de får de beslutsunderlag som olika frågor kräver. Ett sätt att förvisna sig om detta samt att stimulera utveckling av arbetsformer är att genomföra enkäter eller motsvarande där politikerna bedömer kvaliteten i administrationens arbete riktat mot dem. Frågeställningen tas också upp i kommunens reglemente för intern kontroll (2013).

## **4.3.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Politisk styrning och kontroll" är Upplands Väsby, Tyresö och Helsingborg. Torsås och Ljungby är exempel på kommuner som arbetar med enkäter till politiker om hur de uppfattar det stöd som de får från administrationen.

## **4.4 Ledarskap, ansvar och delegation**

### **4.4.1 Allmänt**

I svenska kommuner uppstår ibland en spänning mellan å ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och å andra sidan facknämnderna. Samma mönster återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande styrning av ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot verksamhetsspecifika lösningar. Mönstret återkommer inom respektive verksamhet när det gäller fördelning av frihet

och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det är en utmaning att hitta en effektiv balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

#### 4.4.2 Delpoäng

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	90%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4	10	40%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	6	20	29%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	69%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	15	20	73%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	13	20	63%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</b>

#### 4.4.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tydlig ledningsfilosofi som också är formellt definierad.</li> <li>▪ Relativt stort mandat för verksamhetscheferna</li> <li>▪ Individuella, tidsbegränsade chefskontrakt</li> <li>▪ Alla chefer har genomgått chefs- och ledarutbildning.</li> <li>▪ Fora finns för chefer att diskutera ledarskap, bland andra chefsforum och verksamhetsutvecklingsgruppen.</li> <li>▪ Sammanställning av viktiga projekt på nätet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verksamhetschefer kan ges delegation att besluta om omorganiseringar i egen verksamhet samt att inom budget inrätta och avveckla tjänster.</li> <li>▪ Enhetschefers delegation kan utökas.</li> <li>▪ System kan införas för hur över- och underskott ska hanteras på verksamhets- och enhetsnivån.</li> <li>▪ Eventuellt använda erfarenheter från Bitstream II för att utveckla arbetsformerna kring projekt och processer.</li> <li>▪ Knyta chefskontrakten tydligare till att kommunfullmäktiges mål ska uppnås.</li> <li>▪ Använda någon metod för systematisk chefsutvärdering utöver HME-enkäten.</li> <li>▪ Arbeta mer strategiskt med kompetensförsörjning av chefer</li> </ul>

#### **4.4.4 Kommentarer**

##### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Norsjö har under de senaste åren lagt ner ett stort arbete med att utveckla och förtydliga sina förväntningar på det man ser som ett bra både chefs- och ledarskap liksom på att satsa på ledarutveckling. Uppdraget som chef på olika nivåer finns definierat i "Uppdragsbeskrivning av chefs- och ledarskap" (2015). I ett särskilt dokument beskrivs ledningsgruppens, verksamhetsgruppens, chefsforums och verksamhetsutvecklingsgruppens uppdrag och mandat. Delegeringsordningen (2018) är heltäckande och tydlig.

Arbetet med utveckling av chefs- och ledarskap är utvärderat 2018.

##### Resultatenheternas ansvar för budget, resultat och delegation

Verksamhetschefer har en delegation som ger möjlighet att omfördela medel inom budgetramen samt anställa och lönesätta personal. Omorganisering av verksamhet skall dock beslutas på kommunchefsnivå.

Enhetschefer har inte lika stor frihet. De kan omfördela medel inom budgetramen samt anställa personal men får inte lönesätta nyanställd personal.

Varken verksamhets- eller enhetschefer har mandat att inrätta eller avveckla tjänster bortsett från om det gäller tillfälliga tjänster.

Varken verksamhets- eller enhetschefer disponerar över- eller underskott som verksamheten genererar. Att utveckla ett system för detta kan vara ett utvecklingsområde.

##### Inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete

På webben finns en sammanställning av flera viktiga projekt. Det är dock oklart om den är fullständig. Kommunen arbetar inte med någon egen projektmodell. Tillsammans med olika samarbetspartners använder man sig ofta av de modeller som då anvisas. Detta kan innebära en mer eller mindre tydlig definition av projekten. På näringslivssidan används dock en enkel projektmodell mer systematiskt.

Vissa tvärsektoriella processer är definierade men de redovisas inte sammanställt eller systematiskt. Norsjö kommun samarbetar just nu med Umeå universitet, flera svenska och norska kommuner i ett projekt som kallas Bitstream II. Här arbetar man med innovation, bland annat genom att modellera enskilda tjänster. Erfarenheterna har inte hunnit omsättas i den praktiska verksamheten.

##### Tydliggörande av det personliga uppdraget

Norsjö kommun har nyligen infört tidsbestämda chefskontrakt för såväl verksamhetschefer som enhetschefer. Kontrakten kan brytas varvid personen får en handläggartjänst i kommunen. En utvecklingsmöjlighet är att koppla dessa kontrakt närmare till uppnåendet av kommunfullmäktiges mål.

Utöver medarbetarenkät och bedömningar på medarbetarsamtal utförs inte särskilda ledarbedömningar på något systematiskt sätt.

Goda ledarprestationer premieras normalt sett i den individuella lönesättningen och möjligen med uppmuntran och att få behålla sitt chefsförordnande.

#### Central ledning av underställda enheter

Det finns flera fora där mål sprids och förankras, till exempel chefsforum och verksamhetsutvecklingsgruppen. Diskussioner om mål, resultat, analys och åtgärder förs ända ner på arbetsplatsträffar. Utvärderingens bedömning är att det finns en stor lojalitet i förhållande till kommunfullmäktiges mål och att chefer på olika nivåer representerar de kommunövergripande ambitionerna

Chefer som upplever problem i sitt ledarskap stöds främst av överordnade.

#### Ledarutveckling

Genom att samarbeta med 10-gruppen (små inlandskommuner i norra Sverige) och med en privat konsultfirma har Norsjö kommun kunnat erbjuda alla sina chefer en sex dagar lång ledarutbildning. Kurserna har innehållit både chefsverktyg och insatser för personlig utveckling. Även toppledarprogram har köpts in till utvalda personer.

Internrekrytering till chefer sker men den är inte systematiskt utformad. Kommunen skulle kunna utveckla verktyg för att identifiera bra ledarämnen samt erbjuda dem en ledarutbildning som underlättar att axla en mer krävande roll i organisationen.

### **4.4.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Ledarskap, ansvar och delegation" är Helsingborg, Upplands Väsby och Kungälv. Karlskrona kommun har tagit fram en gemensam projektmodell.

## **4.5 Resultat och effektivitet**

### **4.5.1 Allmänt**

Området "Resultat och effektivitet" 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. Uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning inklusive uppföljning är en av de stora utmaningarna som svenska kommuner står inför. Det handlar om vilken kvalitet kommunens serviceutbud håller och vad denna kvalitet kostar.

#### 4.5.2 Delpoäng

5	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	75%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	14	25	57%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	15	50%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	39%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</b>

#### 4.5.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunövergripande strategi kring resultatstyrning.</li> <li>▪ En digitaliseringsstrategi kompletterar det traditionella ekonomiskt drivna rationaliseringsarbetet.</li> <li>▪ Verksamhetsutvecklingsgruppens arbete med att analysera och åtgärda frågor som rör avvikelser och samband kring resursförbrukning, resultat och mål.</li> <li>▪ Arenor för chefer att löpande diskutera resultat och resursförbrukning</li> <li>▪ Omfattande samverkan med andra kommuner/regionen och med civilsamhällets aktörer för att dela kostnader och effektivisera verksamheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortsätta arbetet med att via digitala lösningar effektivisera kommunens administration och serviceutbud.</li> <li>▪ Stärka arbetet med att analysera kostnad per resultat och använda detta för jämförelser och effektivisering.</li> <li>▪ Utveckla ett IT-baserat system för att underlätta på olika nivåer att följa utvecklingen av resultat och måluppfyllelse.</li> <li>▪ Utveckla jämförelser av effektivitetsmått.</li> </ul>

#### **4.5.4 Kommentarer**

##### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Som tidigare nämnts har Norsjö kommun omvandlat sin målstyrning till att bli resultatstyrning (Resultatstyrning. Processdokument gällande kommunfullmäktiges mål. 2016). Modellen är enkel, tydlig och pedagogisk.

Då det gäller effektivisering har kommunen valt flera vägar. Det pågår ett arbete med att se över kostnader för olika tjänster. Därutöver har kommunstyrelsen antagit en digitaliseringsstrategi med avsikt att använda IT för att skapa effektiva lösningar. Man är med i projektet Bitstream II med syfte att utveckla och modellera tjänster samt använda IT för att skapa innovationskraft. Strategiskt finns det här synsättet på plats men det har inte ännu hunnit tillämpas fullt ut.

##### Samband mellan kostnader och resultat

En viktig del av arbetet med effektivitet är att analysera verksamheten utifrån resursförbrukning, resultat och målpåfyllelse. Rapporter lämnas till ansvarigt utskott sju gånger per år. Den innehåller ekonomiskt utfall och målprognoser. Avvikelse tas upp, analyseras och knyts till åtgärdsplaner.

Skapandet av en verksamhetsutvecklingsgrupp har utvecklat kommunens synsätt och innebär att avvikelser analyseras och hanteras på ett systematiskt sätt.

Själva budgetprocessen sker traditionellt i Norsjö utifrån kända förutsättningar. Man budgeterar inte utifrån kostnader per brukare eller andra liknande modeller. I och med att kommunen inte upphandlar kärnverksamhet från externa leverantörer är detta ingen fråga av större vikt.

Skolan använder mått baserade på kostnad per resultat för att effektivisera sin verksamhet. Det kan vara en utvecklingsmöjlighet att använda detta arbetssätt i fler verksamheter.

Kommunen har ett bra IT-stöd där alla chefsnivåer kan följa den ekonomiska utvecklingen. Något motsvarande system finns inte för att fortlöpande följa resultat.

##### Löpande effektivisering av arbetsprocesser

Analys och utveckling av processer används då och då i kommunen men inte systematiskt. Tekniska verksamheter som arbetar leaninspirerat med tavelmetoden tillämpar samtidigt en form av processanalys. Deltagandet i Bitstream II kan komma att utveckla användningen av processutveckling i organisationen men detta har ännu inte börjat ske.

##### Kommunikation av strategiska diskussioner om resurser och resultat

Via ekonomisystemet finns goda möjligheter för chefer på olika nivåer att löpande följa det ekonomiska utfallet. Möjligheter att diskutera utveckling kring resultat ur ett effektivitetsperspektiv ges i verksamhetsutvecklingsgruppen, chefsforum och på arbetsplatsträffar där resultat ska vara en av de stående punkterna.

##### Användning av jämförelser

Jämförelser mellan verksamheter och enheter både internt och externt är ett verksamt sätt att analysera olika effektivitetsmått. Externt jämför sig kommunen på verksamhetsnivå genom 10-gruppen i Västerbotten och "Kommunens kvalitet i korthet". Mindre systematiskt görs jämförelser även genom data i "Öppna jämförelser". Interna jämförelser eller jämförelser med privata utförare är svårare att göra i Norsjö som har en liten organisation och som inte använder privata utförare.

#### Extern samverkan för att stärka serviceutbudet

För en liten kommun som Norsjö är det av avgörande betydelse att samarbeta med andra kommuner för att kunna leverera en bra service utifrån invånarnas och brukarnas perspektiv. Detta sker också i mycket stor utsträckning till exempel med:

- Skellefteåregionen
- Region Västerbotten
- 10-gruppen (tio kommuner i Västerbottens och Norrbottens inland)
- Akademi Norr (tolv kommuner i Västerbottens och Norrbottens inland)

Ett antal nämnder drivs som gemensamma nämnder. Organisationsformen är innebär att verksamheten inte blir en egen juridisk person utan ingår i en av de samverkande kommunernas organisation:

- Miljö- och byggnämnden (Malå och Norsjö) med ansvar för bygg och miljöfrågor samt räddningstjänst.
- Överförmyndarnämnd (Skellefteå, Malå, Norsjö, Arjeplog) med ansvar för överförmyndard frågor.
- Gemensam nämnd för drift av personalsystem (Skellefteå, Malå, Norsjö, Arvidsjaur).
- Trepårtens renhållningsnämnd (Norsjö, Malå, Sorsele) för hantering av renhållningsverksamhet .

Norsjö kommun bedriver också ett omfattande arbete med frivilligrupper för kunna leverera bra service, bland annat inom nedanstående områden:

- Läxläsning
- Norsjöidrotten i samverkan
- POSOM-resursgrupp.
- Krishanteringsråd
- Nattvandrарverksamhet
- Underhållning, gudstjänster och diverse aktiviteter på äldreboenden.

#### **4.5.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Resultat och effektivitet" är Helsingborg, Upplands Väsby och Vallentuna. En mindre kommun som också presterar bland de högsta är Vårgårda.

### **4.6 Kommunen som arbetsgivare**

#### **4.6.1 Allmänt**

En stark och tydlig personalpolitik är en av svenska kommuners viktigaste framgångsfaktorer. Kommunerna står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bland annat omfattande pensionsavgångar. För att kunna konkurrera om framtidens arbetskraft måste man skapa arbetsplatser som upplevs som attraktiva, utvecklande och hälsosamma.



#### 4.6.2 Delpoäng

6	Kommunen som arbetsgivare	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	30%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	14	20	68%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	59%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	61%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	13	15	87%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

#### 4.6.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekryteringspolicy som styr mot samordning.</li> <li>▪ Aktiv marknadsföring för att rekrytera lärare.</li> <li>▪ Ett antal breda personalförmåner</li> <li>▪ Hälsobefrämjande projekt</li> <li>▪ Flera verksamheter budgeterar för kompetensutveckling</li> <li>▪ Nätutbildningar</li> <li>▪ Fungerande medarbetarsamtal utifrån centralt framtaget underlag.</li> <li>▪ Fungerande lönesamtal utifrån verksamhetsspecifika lönekriterier. Positivt att lönekriterierna kopplar till värdegrunden.</li> <li>▪ Systematiskt arbetsmiljöarbetet bland annat med stöd av årliga medarbetarenkäter.</li> <li>▪ Värdegrundsdagar för all personal vartannat år.</li> <li>▪ Pris för bästa integrationsarbete.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulera en övergripande, sammanhållen personalstrategi.</li> <li>▪ Se över rekryteringspolicyns aktualitet samt att den tillämpas fullt ut.</li> <li>▪ Bättre marknadsföring av existerande personalförmåner</li> <li>▪ Utveckla arbetet med kompetensutveckling och individuella utvecklingsplaner samt säkerställ att planerade insatser får genomslag i organisationen.</li> <li>▪ Utveckla och systematisera arbetsplatsnära kompetensutveckling.</li> <li>▪ Utveckla arbetet med lönekartläggning och säkerställ att resultatet ger effekter.</li> <li>▪ Koppla måluppfyllelse till lönekriterier.</li> <li>▪ Analysera och utveckla arbetet med mångfald</li> </ul>

#### 4.6.4 Kommentarer

##### Kommunövergripande personalstrategi

Det finns ett antal styrdokument inom olika personalpolitiska delområden.

- Arbetsmiljöpolicy (2011) + rutiner
- Riktlinjer för friskvård
- Integrationsstrategi
- Lönepolicy (2003)
- Policy för lönesamtal
- Policy för medarbetarsamtal (2005)
- Rehabiliteringspolicy
- Rekryteringspolicy (2013)

Mängden styrdokument gör området svåröverskådligt. En del dokument är föråldrade. Här finns ett behov av att ta tag i personalpolitiken och förnya den utifrån dagens utmaningar samt kommunens vision och värdegrund.

##### Kommunen som attraktiv arbetsgivare

Det finns en mycket detaljerad rekryteringspolicy från 2013. Kontroll av aktuella annonser visar samtidigt på dålig enhetlighet.

Kommunen marknadsför sig som en attraktiv arbetsgivare inte minst i då det gäller att rekrytera behöriga lärare. Här finns en aktiv marknadsföring och man erbjuder extra förmåner som flytt hjälp, bonus och möjligheter att studera. I samband med rekrytering används ibland även YouTube som marknadsföring.

Kommunen kommunicerar också med utflyttare vilket strategiskt kan ses som ett led i att på sikt försöka återrekrytera medarbetare och invånare.

Generellt har Norsjö ett brett utbud av förmåner utöver lön, till exempel:

- Löneväxling
- Arbeta hemifrån
- Semesterväxling
- Friskvårdstimme och friskvårdsbidrag på 1000 kr per år
- Rätt till heltid (pågående projekt)
- Flexitid
- Trivselpeng

Dessa förmåner skulle med fördel kunna synas på webbplatsen och då kommunen annonserar efter medarbetare.

Kommunen främjar också de anställdas hälsa genom exempelvis med tävling mellan grupper för att stimulera ökad motion.

Norsjö kommun har en tilltalande broschyr "Välkommen till oss" som delas ut till nya medarbetare. Innehållet är påtagligt personaladministrativt och innehåller inget om brukarfokus eller servicekänsla.

#### Kompetens – och medarbetarutveckling

Inom området kompetensutveckling finns det utvecklingsmöjligheter för kommunen. Kartläggning och analys görs främst vid medarbetarsamtalen där samtidigt just området "individuell utvecklingsplan" brister.

I skolan men också på enhetsnivå i vissa andra verksamheter sker budgetering för att utveckla de anställdas kompetens.

Positivt är att kommunen i vissa fall använder nätkurser för att tillgodose utbildningsbehov. Ofta saknas resurser för att åka på externa, kanske dyra kurser. Att utveckla den arbetsplatsnära kompetensutvecklingen kan då också vara ett område att prova.

Årliga medarbetarsamtal genomförs och når i princip alla. Det finns frågeunderlag som cheferna kan utgå ifrån i sina samtal. Individuella utvecklingsplaner ingår i detta underlag men hinns bortsett från i skolan ofta inte med. Om sådana planer upprättas brister ibland uppföljningen av att de verkligen genomförs.

#### Individuell lönesättning

Även lönesamtalen når i princip alla. Det finns centralt framtagna lönekriterier som bryts ner till verksamhetsnivå. Lönekartläggningar genomförs vartannat år och innefattar bland annat jämställdhetsaspekter. Det ges inte så många exempel på att dessa kartläggningar påverkar processen med lönesättning och revidering

#### Arbetsmiljö och medarbetarundersökningar

Inom arbetsmiljöområdet genomförs årliga HME-enkäter (Hållbart Medarbetarengagemang) där resultatet kopplas till handlingsplaner. Även ett verktyg som kallas KEDS (Karolinska Exhaustion Disorder Scale) används.

De mer omfattande arbetsmiljöinsatserna görs inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

#### Mångfald

Kommunen genomför "värdegrundsdagar" vartannat år (tidigare varje år) dit alla kommunens medarbetare bjuds in. Det ger goda möjligheter att föra ut information, få in synpunkter och inte minst möjligheter för de anställda att föra dialog med varandra om frågor som berör yrkesrollen.

Kommunen har inte sett så stor anledning att arbeta med integreringsfrågor. Inom det här området är man dock ett positivt exempel då man på värdegrundsdagarna delar ut ett pris för bästa integrationsarbete.

#### 4.6.5 Inspiration

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Kommunen som arbetsgivare" är Helsingborg, Västerås och Örnsköldsvik. Just Helsingborgs kommun arbetar "Employer/branding-arbete" i samband med rekrytering. Vänersborgs kommun har tagit fram en personalpolicy med en stark förankringsprocess och med en kreativ inriktning. Karlskrona kommun har ett system kallat KOLL för att registrera kompetenser hos medarbetarna. Systemet håller på att införas.

### 4.7 Ständiga förbättringar

#### 4.7.1 Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett många olika system för att bedriva kvalitetsarbete. TQM, ISO, SIQ, och Lean är alla standards eller system för arbete med kontinuerliga förbättringar. I den kommunala världen har kvalitetsarbete ofta förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för detta ändamål. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor är att det system som används också länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

#### 4.7.2 Delpoäng

7	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	80%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	15	25	59%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	43%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	40%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</b>

### 4.7.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Målstyrningsmodellen utgör en av baserna.</li> <li>▪ Verksamhetsutvecklingsgruppen som arbetar med analys och förbättringar</li> <li>▪ Arbetat med digitalisering som stöd för utveckling och förbättring av serviceutbudet</li> <li>▪ Arbete med Leaninspirerade metoder och SKA-modellen för ständiga förbättringar.</li> <li>▪ Användande av brukarnas erfarenheter för att anpassa och förbättra tjänsteutbudet.</li> <li>▪ Utvecklat samarbete med flera olika vetenskapliga institutioner.</li> <li>▪ Brukarinflytande över förbättringsarbetet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mer pedagogisk, samordnad presentation av delarna i arbetet med ständiga förbättringar.</li> <li>▪ Mer systematisk spridning av genomförda analyser och förbättringsinsatser.</li> <li>▪ Utformning av verksamhetsutvecklingsgruppens kvalitetsrapport så att den kan integreras i årsredovisningen</li> <li>▪ Sökande efter "best practice" även utanför Västerbotten</li> <li>▪ Kollegial eller extern granskning av verksamhetens kvalitetsledning</li> <li>▪ Utveckla arbetsformer som uppmunttrar och belönar medarbetares och arbetsgruppers kreativitet.</li> </ul>

### 4.7.4 Kommentarer

#### Strategi för ständiga förbättringar

Norsjö arbetar på olika sätt aktivt med ständiga förbättringar. Delarna i arbetet finns på plats men kan presenteras mer pedagogiskt och samordnat. Det skulle ge en bättre överblick och förståelse för politiker, medarbetare och invånare.

Kommunens arbete med utveckling av kvalitet utgår på ett plan från målstyrningskedjan med mål – genomförande – uppföljning – analys – förbättringsåtgärder. Verksamhetsutvecklingsgruppen har här en viktig roll och upprättar bland annat en årlig kvalitetsredovisning. Denna sprids dock endast i tjänstemannagruppen. Rätt utformad skulle den kunna vara en viktig del av årsredovisningen.

I kommunens utvecklingsarbete ingår att använda IT för att utveckla och förbättra tjänsteutbudet. Under 2018 har man till exempel haft hela fyra digitaliseringsdagar för information och diskussion om detta. Processen stöds av deltagandet i projektet BitStream II.

#### Verksamheternas arbete

I verksamhetsutvecklingsgruppen medverkar representanter från alla verksamhetsområdena. Den gruppens arbete har medfört en fördjupad analys av mål och resultat i syfte att förstå förutsättningarna för arbetet med förbättringar.

Även på verksamhetsnivå utgår kvalitetsarbetet till stor del från mål och uppföljning. Rapporter lämnas sju gånger per år från verksamhetsområdena till respektive politiskt utskott. Här återkopplas ekonomisk status, hur måluppfyllelsen ser ut och förbättringsåtgärder samt en målprognos.

Förslag till förbättringar sprids till de anställda genom "Nytt från ledningsgruppen", i samverkan med de fackliga organisationerna och möjligen också på arbetsplatsträffarna. I de verksamheter som använder leaninspirerade modeller sker information genom tavelmodellen.

De stora verksamheterna arbetar med olika verksamhetsanpassade kvalitetssystem. Skolan använder SKA-modellen som ska understödja arbetet med ständiga förbättringar. De sociala verksamheterna arbetar utifrån ett styrdokumentet "Ledningssystem för kvalitet i hemtjänsten" (2015). Delar av den tekniska sektorn och kultursektorn arbetar leaninspirerat med till exempel "Tavelmetoden" och "5S".

Att olika verksamheter väljer olika metoder för sitt praktiska arbete med förbättringar kan ses som naturligt men en övergripande samordning kan underlätta för verksamheterna att implementera olika metoder för förbättringsarbetet.

#### Extern omvärldsspaning och samverkan

Norsjö har inte minst med tanke på sin storlek ett imponerande samarbete kring sitt utvecklingsarbete med vetenskapliga och andra institutioner. Man samarbetar med Luleå Tekniska Universitet och Umeå Universitet. Dessutom görs utvecklingsprojekt tillsammans med Vinnova.

Samarbete i nätverk för att utveckla finns främst inom Västerbotten. Det är naturligt men kan kompletteras med en bredare omvärldsspaning i Sverige, Finland och Norge i sökande efter "best practice".

#### Övriga metoder för att utveckla kvaliteten

Ett område där kommunen är mycket framgångsrik är då det gäller att engagera brukare i förbättringen av tjänsteutbudet. Det sker till exempel digitalt genom "Tyck och tryck" och via strategiskt placerade sensorer. Det finns exempel på hur servicen har anpassats efter sådana mätningars resultat. Utöver detta arbetar kommunen med traditionella dialoger, fokusgrupper och brukarråd.

Norsjö använder inte kollegial eller extern granskning för att utvärdera olika verksamheters kvalitetsarbete. Det är ett utvecklingsområde för kommunen

#### Utveckling genom tillvaratagande av de antälldas kreativitet

Ett förbättringsområde för Norsjö kommun är hur man engagerar och uppmuntrar enskilda medarbetare i arbetet med att förbättra verksamheternas kvalitet. Det finns ett system med "förslagslåda" som inte används längre. I praktiken sker dock ett löpande utvecklingsarbete i många av verksamheterna, till exempel där leaninspirerade metoder används. Det är emellertid inte tydligt hur de anställda eller arbetsgrupper belönas eller uppmärksammas för god kreativitet.

### **4.7.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Ständiga förbättringar" är Upplands Väsby, Helsingborg och Tyresö. Vaggeryds kommun har tagit ett helhetsgrepp på styrning, kvalitet och personalpolitik i sitt arbete med "Värdeverkstaden" som håller på att imple-

menteras. Tranås kommun arbetar mycket systematiskt på ett övergripande plan för att samordna arbetet med "ständiga förbättringar" med hjälp av leaninspirerade metoder. Helsingborg har flera exempel på utmärkelser för att stimulera medarbetarnas kreativitet och sprida goda exempel.

## 4.8 Kommunen som samhällsbyggare

### 4.8.1 Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är bland annat samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv viktigt. Likaså finns vinster med att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Hållbarhet i bred bemärkelse är ett nyckelord för framgångsrik utveckling. Kommunen har dessutom en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### 4.8.2 Delpoäng

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	12	15	78%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	78%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	82%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	36%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	6	15	41%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	68%
		<b>69</b>	<b>100</b>	<b>69%</b>

### 4.8.3 Styrkor och förbättringsmöjligheter

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ett flertal styrdokument för att stödja kommunens samhällsutvecklande arbete.</li> <li>▪ En utvecklad och bra samverkan med civilsamhällets krafter, kultur- och idrottsföreningar.</li> <li>▪ Kulturskola med särskilda insatser för att bredda rekrytering</li> <li>▪ Flera kulturevenemang</li> <li>▪ Strukturer för stöd till näringslivet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategi för kommunens internationella arbete</li> <li>▪ Utveckling av vänortskontakt</li> <li>▪ Bättre styrning och redovisning av arbetet med åtgärder för en hållbar miljö.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Yrk-In som ett bra projekt att stärka samhället via samverkan skola – näringsliv</li><li>▪ Det internationella arbetet i projektet BitStream II</li><li>▪ Aktiva söka EU-medel</li><li>▪ Återvinningsaffären Knut'n</li><li>▪ Ett bra socialt förebyggande arbete.</li></ul>	
--	--

#### 4.8.4 Kommentarer

##### Övergripande planer och strategier

Den lokala utvecklingsstrategin redovisar mycket av kommunens ambitioner då det i bred bemärkelse gäller att utveckla lokalsamhället. Även folkhälsoprogrammet spelar en aktiv och viktig roll. Vidare finns bidragsnormer för föreningar och organisationer, strategi för näringslivsklimat, risk- och sårbarhetsanalys, handlingsplan till skydd för olyckor. Generellt har Norsjö bra utvecklade strategier för sitt samhällsutvecklande arbete.

Strategi för internationellt arbete saknas dock.

##### Samverkan med civilsamhällets aktörer

Kommunen träffar regelbundet, ofta flera gånger per år olika samhällsföreningar, kulturföreningar och idrottsföreningar för diskussioner om gemensamma frågor och planering av gemensamma insatser.

Nattvandringar och Posom är exempel på där frivilligkrafter och kommunen samverkar. Det finns också exempel där föreningar sköter viss verksamhet, till exempel i ishallen, en biblioteksfilial samt vandringsleder och bad. Det finns också exempel på samverkan med näringslivet kring enskilda arrangemang.

##### Samverkan med kulturlivet

Kommunen har samverkansträffar med olika kulturföreningar en till två gånger per år. Olika former av kulturstöd finns att söka utifrån de fastställda bidragsnormerna. Man upplåter lokaler till främst för barn och ungdomsverksamhet och till verksamhet som riktar sig mot personer med funktionsvariationer.

Kommunens musikskola har utvecklats till en kulturskola. Särskilda insatser görs för att få en bred rekrytering till verksamheten. Det handlar om information på skolor och i fritidsverksamheter samt till flyktingbarn. Skolan lånar också ut instrument till deltagarna i utbildningarna.

Norsjö är initiativtagare till och medverkar tillsammans med föreningslivet och ibland företag i ett betydande antal evenemang.

##### Insatser för utveckling av näringslivet

Norsjö kommun arbetar för att utveckla och stödja det lokala arbetslivet. En hel del av arbetet bedrivs inom ramen för projektet "Möjligheternas region". Näringslivsarbetet sker också tradi



tionellt genom rekrytering av företag, stöd till utveckling av befintliga företag, kompetensutveckling med mera. Samarbetet med näringslivet är bland annat organiserat genom ett nyhetsbrev och återkommande företagsfrukostar. Vägen in till kommunen är enkel för de lokala företagen.

Norsjö har en handlingsplan för samverkan mellan skola och näringsliv. På så sätt möjliggörs för barn och ungdomar att komma i kontakt med näringslivet och vice versa. "Yrk-In" är ett arbete för att förbättra matchning mellan utbildning och arbetsmarknadens behov. Arbetet innehåller också jämställdhetsaspekter.

Det finns ett nära samarbete mellan kommunen och besöksnäringen bland annat i det EU-finansierade "Gold of Lapland".

#### Internationella kontakter

Sodankylä i norra Finland är Norsjös enda vänort. Trots att kontakten går tillbaka till tiden för andra världskriget så pågår idag inget aktuellt samarbete. Detta är definitivt ett utvecklingsområde.

Norsjö deltar i ett Botnia-Atlanticoprojekt, BitStream II vars syfte är att underlätta för deltagande kommuner att utveckla och effektivisera verksamheten samt genom ökad digitalisering stärka sin service till invånarna.

Kommunen är aktiva med att söka stöd från både EU:s regional- och socialfondsprogram samt från Leader. Det handlar främst om utveckling av näringsliv och arbetsmarknad samt av besöksnäringen.

#### Miljöfrågor

Utifrån den lokala utvecklingsstrategin ska Norsjö kommun arbeta med åtgärder kopplade till i princip alla relevanta frågor kopplade till begreppet "hållbar miljö". Kommunfullmäktige har antagit ett mål för området som innehåller fyra indikatorer.

Det är svårt att utifrån kommunens årsredovisning att bilda sig en uppfattning vilket genomslag miljöåtgärderna får och i vilken utsträckning de leder till önskade resultat. Arbetet är inte så aktivt eller så strukturerat som det idag är vanligt i många kommuner.

"Knut'n" är en återvinningsverksatad/affär som samtidigt fungerar som en plats för arbetsträning. Det här är en intressant väg för att stimulera återvinning.

#### Social Hållbarhet

Norsjö korades 2016 till "Årets förebyggande kommun" på grund av sitt arbete mot användning av alkohol och narkotika. Det här arbetet styrs av det folkhälsopolitiska programmet. Det finns en förebyggargrupp med polis, socialtjänst, skola med mera. De träffas sex gånger per år. Bland de frågor som diskuteras märks hur man förebygger extremism. Gruppen gör kartläggningar som resulterar i en genomförandeplan.

Ett intressant exempel är att man ändrat både utebelysning samt öppetid för fritidsgården för att anpassa verksamheten till de busstider som gäller. På så sätt undviker man att ungdomar blir stående ute i mörker sent om kvällarna.

Intressant är också att kommunen också för en dialog med hyresvärdar om fördelning av nyanlända i olika hus och områden.

Man har också öppnat en mötesplats i Bastuträsk bland annat för människor som genom sociala kontakter vill förbättra sin psykiska hälsa.

#### **4.8.5 Inspiration**

Kommuner som efter 2016 har fått höga poäng inom området "Kommunen som samhällsbyggare" är Västerås, Helsingborg och Huddinge.