

# Revisionsrapport

## *Samhällsomvandlingen* Gällivare kommun

*Andreas Jönsson*  
*Cert. kommunal revisor*

*Jonas Wallin*  
*Revisionskonsult*

*Februari 2015*

---

# ***Innehållsförteckning***

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund .....	4
2.1.1.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.1.2.	Metod och avgränsning.....	4
<b>3.</b>	<b>Resultat.....</b>	<b>6</b>
3.1.	Samverkan mellan kommunstyrelsen och nämnderna .....	6
3.2.	Prioriteringar, planering och beredskap .....	9
3.2.1.	Framförhållning och beredskap – avseende markförsörjning och planarbete .....	11
3.3.	Överlämning till nya ledamöter .....	11

2015-02-23

***Andreas Jönsson***

---

*Projektledare*

***Hans Forsström***

---

*uppdragsledare*

# 1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

På uppdrag av revisorerna i Gällivare kommun har PwC genomfört en granskning av samhällsomvandlingen. Uppdraget har varit att titta på om erforderliga åtgärder har vidtagits för att samhällsomvandlingen ska kunna bedrivas ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll. Föreliggande granskning kan också ses som en i raden av granskningar som sammantaget även har haft till syfte att följa utvecklingen av kommunens arbete med samhällsomvandlingen.

**Vår sammanfattande bedömning** är att kommunstyrelsen och samtliga nämnder till vissa delar har vidtagit erforderliga åtgärder för att arbetet med samhällsomvandlingen ska kunna bedrivas ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll, men att det finns behov av utveckling.

Den fas som samhällsomvandlingsprojektet nu är på väg in i medför krav på att ha en organisation som går från att ha arbetat förvaltande till att rikta in sig på att producera och expandera. Resultatet av granskningen visar att kommunen tagit aktiva beslut i riktningen att ställa om sig för att möta denna utmaning, men att stora utmaningar alltjämt kvarstår.

Bedömningen ovan bygger på följande iakttagelser utifrån de kontrollmål som varit styrande för denna granskning:

## **Vilken utveckling har skett avseende samverkan mellan Ks och nämnderna i samhällsomvandlingsarbetet?**

Granskningen visar att samverkan i till stora delar är kopplade till projekt utifrån vilken/vilka kommunala verksamheter som påverkas och där en eller flera nämnders kompetenser berörs. För att skapa en tydligare ansvarsfördelning och en struktur för att möjliggöra styrning och samordning inom och mellan projekt har en projektstyrningsmodell tagits fram. Av dokumentet framgår att samhällsbyggnadsförvaltningen ska ansvara för de flesta projekt, och i samband med att ett projekt aktualiseras ska en projektorganisation formas. Beroende på vad projektet handlar om kommer projektorganisationen bestå av resurser och kompetenser från både samhällsbyggnadsförvaltningen och från enheter i andra förvaltningars linjeorganisation. När det gäller samhällsbyggnadsprojekt ska rapportering och uppföljning av dessa göras till förvaltningschefgruppen och sedan vidare till samhällsplaneringsutskottet.

Sammantaget visar granskningen att kommunen håller på att ställa om sin organisation för att rusta den för de utmaningar som samhällsomvandlingen medför. Vi bedömer dock att det finns vissa behov av utveckling vad gäller samverkan för en effektiv samhällsomvandlingsprocess. Vi ser behov av att samverkan mellan samhällsplanering och miljö- och byggområdet utvecklas för att säkerställa en effektiv process som exempelvis kan minimera risken för att planering sker för områden där vissa bygglov inte kan meddelas. Vidare ser vi behov

av att samhällsplanering utvecklar samverkan med service- och teknikförvaltningen för att säkerställa kompetens och kunskap vad gäller det kommunaltekniska området som kan vara värdefullt i planeringsprocessen.

### **Vilka prioriteringar/planering/beredskap finns i nämnderna för att hantera deras respektive verksamheters behov och krav till följd av samhällsomvandlingen?**

Den fördjupade översiktsplanen och utvecklingsplanerna för Repisvaara och Vassara utgör utgångspunkter för den fortsatta planeringen i samhällsomvandlingen. Vidare har avtal träffats mellan kommunen och LKAB i april 2012 som också utgör en viktig utgångspunkt i planeringen av vilken det bl a framgår att omvandlingen ska ske i etapper enligt en långsiktig tidplan. Av intervjuerna framgår att det i dagsläget arbetas med att ta fram en masterplan som är tänkt att innehålla en mer detaljerad tidplan för samhällsomvandlingen.

Vad gäller nämndernas planering och beredskap har det inom förskolans och skolans område gjorts en skolstrukturutredning mot bakgrund av bl a demografisk utveckling och förutsättningarna som ges i o m samhällsomvandlingen. Skolstrukturutredningen har syftat till att utreda hur fastighetsbeståndet kopplat till elevunderlaget kan komma att se ut, vilket över tid kan innebära både avveckling och nybyggnad av skolor. Avseende kommunens äldreomsorg har socialnämnden utrett framtidens äldreomsorg bl a kopplat till samhällsomvandlingen.

Vidare visar granskningen att samhällsomvandlingen medfört ökad arbetsbelastning på vissa delar av organisationen och att detta riskerar att påverka förutsättningarna för den ordinarie verksamheten i negativ bemärkelse. Vi har också sett att det finns svårigheter för kommunen att rekrytera personal med kompetens och erfarenhet från större samhällsutvecklingsprojekt. Dessutom visar granskningen att det kan finnas risk att utvärdering och uppföljning av samhällsomvandlingens projekt blir lidande när samhällsomvandlingen kommer in i en mer intensiv fas.

Vår bedömning är att samhällsomvandlingen fortfarande huvudsakligen befinner sig i en fas av utredning och planering, och att detta ställer verksamheterna i en situation som kan innebära prioriteringar mellan samhällsomvandlingsfrågor och ordinarie verksamhetsfrågor. Risker finns bl a vad gäller arbetsmiljö, kompetensförsörjning och uppföljning, vilket kan påverka förutsättningarna för att ligga i fas med planering och beredskap inför samhällsomvandlingens påverkan på verksamheterna. Vi ser därför ett behov av att styrelsen och nämnder uppmärksam följer utvecklingen avseende hur samhällsomvandlingen påverkar organisationen och vid behov vidtar erforderliga åtgärder för att både ordinarie verksamhet och samhällsutvecklingsprocesserna ska kunna bedrivas på ändamålsenliga sätt.

### **Vilken framförhållning och beredskap finns avseende markförsörjning och planarbete inför behoven av nybyggnation av verksamhetslokaler och bostäder?**

Gällivare kommun har inte i dagsläget förvärvat all mark som skulle vara aktuell för att realisera samhällsomvandlingen. Detta innebär att exploatörer som idag vill komma in och bygga i Gällivare kommun saknar möjlighet till kommunal mark-

anvisning. I Gällivare kommuns fall måste markförvärvet ske från privatpersoner, vilket har visat sig vara tidskrävande då förhandling måste göras med ett flertal markägare.

Vår bedömning är att det finns en risk att tidplaner kan komma att försenas, dels med anledning av att markförsörjningsfrågorna kan ta tid att lösa, dels utifrån att detaljplaner kan överklagas. Utifrån denna granskning är det svårt att bedöma hur väl organisationen, och organiseringen av arbetet med markfrågor och planarbete, är rustad för att säkerställa ett så effektivt arbete som möjligt. Vi rekommenderar därför att det görs en analys över vilka effektiviseringar av arbetet som kan göras i förhållande till samhällsomvandlingens tidplan, fortskridande och risker, och utifrån detta vidta erforderliga åtgärder.

### **Hur hanterar Ks och nämnderna frågan om överlämnande till de nämnder som tillträder efter årsskiftet?**

Det finns i övrigt ingen uttalad plan för hur kompetensöverföringen angående samhällsomvandlingen från gamla till nya ledamöter ska gå till. När det gäller kompetensöverföring till nya ledamöter kommer enligt intervjuerna respektive förvaltning arbeta föra att sätta in nämnden i samhällsomvandlingens frågor och påverka på den egna nämndens verksamheter.

Vår bedömning är att det finns anledning för styrelsen och nämnderna att analysera behovet av att genomföra särskilda insatser för att säkerställa att nya ledamöter i styrelser och nämnder är tillräckligt insatta i samhällsomvandlingen, dess frågor och processer.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Kommunrevisionen granskade under 2011 och 2012 kommunens arbete med samhällsomvandlingen.

Syftet med granskningarna var att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna arbetade med samhällsomvandlingen på ett ändamålsenligt sätt, och med tillräcklig intern kontroll.

Utöver dessa granskningar har revisorerna i löpande kontakter med nämnder och förvaltningar följt samarbete/samordning mellan Ks och övriga nämnder avseende utvecklingen i de pågående arbetena, planeringsförutsättningar, byggprojekt m m.

Samhällsomvandlingsarbetet är för närvarande inne i ett intensivt skede och berör i stort sett samtliga kommunala verksamheter, och inom något år planeras att förhållandevis stora förändringar ska vara genomförda inom t ex äldreomsorg och skola.

#### **2.1.1. Revisionsfråga och kontrollmål**

Denna granskning har haft följande revisionsfråga som styrande:

- Har kommunstyrelsen och samtliga nämnder vidtagit erforderliga åtgärder för att arbetet med samhällsomvandlingen ska kunna bedrivas ändamålsenligt och med tillräcklig intern kontroll?

För att kunna besvara revisionsfrågan har följande kontrollmål satts upp:

- Vilken utveckling har skett avseende samverkan mellan Ks och nämnderna i samhällsomvandlingsarbetet?
- Vilka prioriteringar/planering/beredskap finns i nämnderna för att hantera deras respektive verksamheters behov och krav till följd av samhällsomvandlingen?
- Vilken framförhållning och beredskap finns avseende markförsörjning och planarbete inför behoven av nybyggnation av verksamhetslokaler och bostäder?
- Hur hanterar Ks och nämnderna frågan om överlämnande till de nämnder som tillträder efter årsskiftet?

#### **2.1.2. Metod och avgränsning**

Metoderna i denna granskning har varit intervjuer och analys av relevanta dokument. Granskningen har omfattat kommunstyrelsen och samtliga nämnder. I tid har granskningen begränsats till främst 2013 och 2014. Intervjuer har genomförts med förvaltningscheferna för barn-, utbildning- och kulturförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen, kommunledningskontoret,

---

miljö- och byggförvaltningen, service- och teknikförvaltningen, socialförvaltningen samt kommunchefen och chefen för utvecklingsenheten.

Rapporten har varit föremål för faktakontroll hos de intervjuade.

## **3. Resultat**

### **3.1. Samverkan mellan kommunstyrelsen och nämnderna**

Tidigare granskningar visade att kommunen fortsatt stod inför ett antal utmaningar vad gäller samhällsomvandlingsprocessen, bland annat avseende organisation, redovisningsmässiga konsekvenser samt samverkan mellan kommunstyrelsen och nämnderna. Samarbetsavtal med kommunen och LKAB var undertecknat men låg under överklagan hos kammarrätten. Granskningarna visade att samverkan troligen behövde utvecklas då samhällsomvandlingen trädde in i en ny fas.

Den senaste granskningen visade att samverkan mellan nämnder och kommunstyrelsen bestod i workshops och studieresor där ledande tjänstemän och politiker deltog. Förbättring avseende öppenhet och delaktighet hade ägt rum. Samhällsomvandlingen hade blivit en stående punkt på många av nämndernas sammanträden.

Ks fattade beslut i juni 2012 att införa ett samhällsplaneringsutskott (Kssu) under kommunstyrelsen. Under 2013 skulle en specifik enhet skapas med uppgift att arbeta koncentrerat med samhällsomvandlingen.

Vissa förändringar har gjorts sedan den senaste granskningen varav följande lyfts upp som de viktigaste enligt de intervjuade:

- Under kommunstyrelsen har en samhällsbyggnadsförvaltning skapats efter beslut i fullmäktige 2013-05-20 och kommunstyrelsen har ett uttalat totalt ansvar för samhällsomvandlingen.
- En projektstyrningsmodell har införts där samhällsbyggnadsförvaltningen är huvudansvarig för projekt som bedrivs kopplat till samhällsomvandlingen.

Kommunstyrelsen fick i uppdrag av fullmäktige att upprätta och besluta om ”projekt- och uppdragsmodell för Gällivare kommun” i maj 2013, d v s ovan nämnda projektstyrningsmodell. Vi har tagit del av detta styrdokument, upprättat av kommunledningskontoret 2013-07-17. Vid granskning av protokoll 2013-2014 framgår inte att kommunstyrelsen har beslutat om projektstyrningsmodellen. Av intervjuerna framgår dock att modellen i praktiken är styrande för arbetet med samhällsomvandlingsprojekt.

Vad gäller övergripande utgångspunkter för planering av samhällsomvandlingen kan nämnas den fördjupade översiktplanen antagen av kommunfullmäktige i maj 2014, Repisvaara utvecklingsplan (Kf, maj 2013) samt Vassara utvecklingsplan (Kf, maj 2014). Det huvudsakliga syftet med den fördjupade översiktplanen är att skapa förutsättningar för god planberedskap av främst bostäder.



Av Vassara respektive Repisvaara utvecklingsplan framgår att "Utvecklingsplanerna pekar ut centrum, Vassara och Repisvaara som de tre områdena inom kommunen till vilka utbyggnaden av staden ska koncentreras." De ska "klargöra förutsättningar och ange riktlinjer för Nya Gällivares identitet som en hållbar och nyskapande stad" och ligga till grund för den vidare planeringen. Med detta följer att olika kommunala verksamheter påverkas där samordning mellan Ks och olika nämnder är viktigt för planeringen av det framtida Gällivare.

Själva samhällsomvandlingens genomförande är (och blir allt efter omvandlingens fortskridande) enligt de intervjuade uppdelade i olika projekt utifrån vilken/vilka kommunala verksamheter som påverkas. Således blir samverkan främst koncentrerad till projekt där en eller flera nämnders verksamheter och eller kompetenser berörs. Det är bl a utifrån detta projektstyrningsmodellen har tagits fram.

Syftet med modellen är att skapa en tydligare ansvarsfördelning och en struktur för att möjliggöra styrning och samordning inom och mellan projekt. Av dokumentet framgår att samhällsbyggnadsförvaltningen ska ansvara för de flesta projekt, och i samband med att ett projekt aktualiseras ska en projektorganisation formas. Beroende på vad projektet handlar om kommer projektorganisationen bestå av resurser och kompetenser från både samhällsbyggnadsförvaltningen och från enheter i andra förvaltningars linjeorganisation. Exempelvis kan alltså uppförande av ett äldreboende även innehålla resurser/medarbetare från socialförvaltningen. Enligt dokumentet kan inte en begäran avvisas när samhällsbyggnadsförvaltningen efterfrågar resurser och kompetens från andra förvaltningar.

Av projektstyrningsmodellen framgår även hur projekt ska följas upp och utvärderas både löpande och efter att de är genomförda. När det gäller samhällsbyggnadsprojekt ska rapportering och uppföljning av dessa göras till förvaltningschefgruppen och sedan vidare till samhällsplaneringsutskottet. En projektorganisation består i huvudsak av följande roller enligt modellen:

- **Uppdragsgivare;** kommunstyrelsen och/eller kommunstyrelsens samhällsplaneringsutskott kan betraktas som den huvudsakliga uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren beslutar om uppstart, mål, resultat och projektets övergripande budget.
- **Förvaltningschefsgrupp;** vilken består av samtliga förvaltningschefer, och den är **även projektägare** samt ytterst ansvarig för alla projekt. Projektägaren bär ett övergripande ansvar för respektive projekt gentemot uppdragsgivaren samt ytterst ansvarig för att de projekt som startas kan bemannas och genomföras enligt uppdragsgivarens direktiv.
- **Resursägare;** ansvarar för de resurser (medarbetare) som finns med i projekten. Gentemot förvaltningschefsgruppen, eller annan ansvarig förvaltning som fått delegation från förvaltningschefsgruppen, är det resursägaren som hanterar bemannings- och resursfrågor och är ansvarig för kompetensförsörjning och arbetssituationen kopplat till ett projekt.

- **Produktägare;** i samhällsbyggnadsprojekt är samhällsbyggnadsförvaltningen den som är ytterst ansvarig för de produkter som projektet levererar avseende innehåll, sakfrågor, och kvalitet.
- **Projektgrupp;** vilkens sammansättning bestäms utifrån vem som äger resurserna som ingår i projektet samt de som ansvarar för det som projektet genererar (t ex uppförandet av ett äldreboende). Utöver dessa bör enligt dokumentet controller, kommunikatör, och representanter från miljö- och byggnadsförvaltningen, service och teknikförvaltningen och räddningstjänsten ingå. Projektgruppens viktigaste roll är att stödja projektledaren som har ansvaret att driva projektet.
- **Samordningsgrupp;** kan utses om samhällsbyggnadsförvaltningen har många aktiva projekt på gång samtidigt. Uppgiften för samordningsgruppen är att säkra resurser och prioriteringar av resurser till projekten, informell förankring på tjänstemanna- och politisk nivå, större prioriteringar/strategiska frågor inom projektbeskrivningen samt större avvikelser från projektplan gällande samtliga aktuella projekt. Då samordningsgrupp blivit aktuell ska denna ta del av slutredovisningarna innan de lämnas vidare till förvaltningscheferna och sedan till uppdragsgivaren.
- **Projektledare;** utses av projektägaren (förvaltningschefsgruppen). Den ska driva projektet i enlighet med beslutad projektbeskrivning och är ansvarig mot ovan nämnda roller.

Frågor som har en koppling till samhällsomvandlingen hamnar hos KS särskilda utskott för samhällsomvandlingen (Kssu). I utskottet sker beslut och beredningar till Ks som har koppling till samhällsomvandlingen. I Kssu sitter ledamöter från kommunstyrelsen, men för att skapa en bred politisk förankring adjungeras även gruppledarna från de politiska partierna in. Samhällsbyggnadsförvaltningen utgör den förvaltning som står för att ta fram underlag till Kssu och är således en nyckelfunktion i samhällsomvandlingsprocessen.

Utvecklingen avseende samhällsomvandlingen har, enligt intervjuerna, gått från en känsla av exkludering till en ökad förståelse gällande att slutenheten har varit en förutsättning för den fas samhällsomvandlingen befann sig i tidigare. Förklaringen till slutenheten, enligt intervjuerna, ligger i att den initiala fasen präglades av förhandlingar avseende avtalet med LKAB. I dag finns en större förståelse för att förhandlingarna kräver viss slutenhet och att alla inte kan delta i processen.

På ledningsträffar informeras förvaltningscheferna om samhällsomvandlingen. Vidare finns ett samverkansforum där samhällsbyggnadsförvaltningen, service- och teknikförvaltningen samt miljö- och byggförvaltningen finns representerade. Av intervjuerna framgår att förvaltningarna inte känner att de är delaktiga i samhällsbyggnadsprocessen och de frågor som hanteras i Kssu i en tillfredsställande utsträckning - den delaktighet som finns uppges handla mer om information än om samverkan kring frågor där viktig kunskap och kompetens finns på annan förvaltning än samhällsbyggnadsförvaltningen.

Vad gäller samverkan mellan samhällsbyggnadsförvaltningen och miljö- och byggförvaltningen nämns att detta bör utvecklas ytterligare för att effektivisera processerna. Miljö- och byggförvaltningen har ett myndighetsutövande uppdrag där man visserligen inte kan konsultera i sådan utsträckning att det kan bli en jävsproblematik, men de intervjuade ser en möjlighet att kunna bidra med viktig information till samhällsplaneringen, t ex så att det inte sker planering för områden där vissa bygglov inte kan meddelas. Vidare nämns utvecklingsbehov vad gäller samverkan med service- och tekniknämnden där det finns kompetens och kunskap vad gäller det kommunaltekniska området som kan vara värdefullt i planeringsprocessen.

Intressant att notera i sammanhanget kan vara att miljö- och byggförvaltningen har haft samverkansmöten med LKAB avseende hur bygglovärenden ska hanteras. Av intervjuerna framgår att samverkan med LKAB tillsammans med införandet av ett e-hanteringssystem har lyckats korta handläggningstiderna för bygglov från tidigare som längst 60 dagar ned till 6.

Av granskningens intervjuer framgår det att kommunen under lång tid har haft en förvaltande roll och inte bedrivit utvecklingsprojekt i tillnärmelsevis den storleksordning som nu krävs för att realisera samhällsomvandlingen. I sammanhanget nämns svårigheter att rekrytera rätt kompetenser till projekten, framförallt erfarna projektledare till planeringsstadiet.

Sammantaget visar granskningen att kommunen aktivt håller på att ställa om sin organisation för att rusta den för de utmaningar som samhällsomvandlingen medför. Beslutsfattandet avseende samhällsomvandlingen har i viss utsträckning koncentrerats till Kssu i syfte att det ska bli en effektivare process. Införandet av projektstyrningsmodellen är också ett steg i att rusta kommunen för att klara av de stora projekt som komma skall. Av intervjuerna framgår att projektstyrningsmodellen uppfattas som styrande för samhällsomvandlingsprojekt, men även att den har lett till ökad arbetsbelastning på enhets- och förvaltningsnivå.

### **3.2. Prioriteringar, planering och beredskap**

Som nämnts ovan är den fördjupade översiktsplanen och utvecklingsplanerna för Repisvaara och Vassara utgångspunkter för den fortsatta planeringen i samhällsomvandlingen. Vidare har avtal träffats mellan kommunen och LKAB i april 2012 som också utgör en viktig utgångspunkt i planeringen.

Avtalet anger bl a anger att omvandlingen ska ske etappvis i fyra etapper, där respektive etapp ska bli föremål för särskilda genomförandavtal där respektive parts åtaganden regleras närmare. Etapperna är knutna till olika områden (se bilaga 1) i Malmberget med olika genomförandetid för respektive etapp:

- Etapp 1            2012-2022
- Etapp 2            2014-2024
- Etapp 3            2016-2026
- Etapp 4            2022-2032

Nämnan kan att det av intervjuerna framgår att det i dagsläget arbetas med att ta fram en masterplan. Masterplanen är tänkt att bli innehålla en mer detaljerad tidplan för samhällsomvandlingen.

Det finns också en Bostadsförsörjningsplan Gällivare kommun 2012-2030, antagen av fullmäktige i april 2013, vars syfte har varit att skapa ett planeringsunderlag för hur många bostäder det kan komma behövas i kommunen framöver. Bostadsförsörjningsplanen redogör för bland annat ett max och ett miniscenario avseende behovet av bostäder. Miniscenariot skulle innebära ett arbetskraftsbehov på 2 000 personer och en tillväxt på 4 000 personer till kommunen. Maxscenariot skulle innebära ett arbetskraftsbehov på 3 600 personer och en tillväxt på 7 000 personer till kommunen. Bostadsbehovet analyseras utifrån bland annat befolkningsutveckling över tid, gruvbrytningens takt och de deformationszoner som den medför.

Inom förskolans och skolans område har det gjorts en skolstrukturutredning mot bakgrund av bland annat demografisk utveckling och förutsättningarna som ges i om samhällsomvandlingen. Skolstrukturutredningen har syftat till att utreda hur fastighetsbeståndet kopplat till elevunderlaget kan komma att se ut, vilket över tid kan innebära både avveckling och nybyggnad av skolor. Vid granskningstillfället har skolstrukturutredningen ännu inte behandlats av fullmäktige.

Socialförvaltningens fastighetsbestånd är till stora delar i behov av en högre standard än den som fastigheterna har idag enligt de intervjuade. Samhällsomvandlingen bedöms enligt intervjuerna bidra till en naturlig förnying av fastighetsbeståndet. I december 2013 beslöt Ks, på förslag av socialnämnden, att utreda framtidens äldreomsorg bland annat kopplat till samhällsomvandlingen. Av protokollsgranskningen framgår att utredningen har pågått under 2014, att den varit ute på remiss och slutligen behandlats i fullmäktige i januari 2015.

Av protokollen framgår att ovan nämnda utredningar har genomförts enligt projektstyrningsmodellen.

Projektstyrningsmodellen är som nämnts tidigare tänkt att på ett tydligt sätt fördela ansvar. Av intervjuerna framgår att projekt som genomförts har medfört en ökad belastning på verksamheterna. Exempelvis nämns att byggandet av ett äldreboende medfört att socialförvaltningen engagerats i detaljfrågor som borde varit säkerställda i inledningen av projektet, till exempel vilka dörrlås som ska finnas i det nya boendet. Vad gäller skolområdet så upplevdes det vid tidpunkterna för intervjuerna att det inte startats någon process ännu som inneburit att arbetsbelastningen ökat på motsvarande sätt som hos socialförvaltningen. Av intervjuerna framgår också att belastningen på kommunledningskontorets administration har ökat betydligt till följd av en väsentlig ökning av ärenden och handlingar.

Intervjuerna indikerar att en förklaring kan vara kompetensförsörjningsbrist som medför ökad belastning på verksamheterna i kombination med att erfarenhet av nybyggnation saknas. Dessutom visar granskningen att det kan finnas risker med att utvärdering och uppföljning av enskilda projekt blir lidande då samhällsomvandlingen är inne i sin mest intensiva fas. Det finns en oro att hjulen kommer rulla så fort att det inte finns tid för utvärdering.

I sammanhanget kan även nämnas att det finns en önskan om att ta fram någon form av kommunikationsplan för att hålla hela kommunens organisation informerad om samhällsomvandlingen. Intervjuerna har visat att det i vissa fall har varit så att informationen hamnat i media före den kommit förvaltningen tillhanda. Trots att intervjuerna visar att det i vissa fall finns brister i hur informationen kommuniceras är dock upplevelsen från de berörda att beslutsprocessen fungerar och att inget projekt blir fördröjt på grund av att beslut saknas.

Sammanfattningsvis är den samlade bilden från granskningen att samhällsomvandlingen fortfarande huvudsakligen befinner sig i en fas av utredning och planering, och att detta ställer verksamheterna i en situation som kan innebära prioriteringar mellan samhällsomvandlingsfrågor och ordinarie verksamhetsfrågor. I viss utsträckning kan det utifrån intervjuerna skönjas att samhällsomvandlingen har börjat påverka arbetsbelastningen i organisationen på ett negativt sätt.

### ***3.2.1. Framförhållning och beredskap – avseende markförsörjning och planarbete***

Gällivare kommun har inte i dagsläget förvärvat all mark som skulle vara aktuell för att realisera samhällsomvandlingen. Detta innebär att exploatörer som idag vill komma in och bygga i Gällivare kommun saknar möjlighet till kommunal markanvisning. I Gällivare kommuns fall måste markförvärvet ske från privatpersoner, vilket har visat sig vara tidskrävande då förhandling måste göras med ett flertal markägare. Av intervjuerna framgår att det vore önskvärt att tillsätta en tjänst att särskilt arbeta med förhandlingar och köp av mark för att effektivisera processen.

I sammanhanget kan nämnas att intervjuerna visat att det finns åsikter om att processen avseende detaljplanerna borde förändras. De förändringar som föreslås är att jobba parallellt med flera detaljplaner åt gången och detta för att ta höjd för eventuella överklaganden, vilka har en tendens att bidra till förseningar. Av intervjuerna framgår därmed att det finns risker att tidplaner inte kan hållas, främst kopplat till externa faktorer.

### ***3.3. Överlämning till nya ledamöter***

De nya ledamöterna som tillträder efter årsskiftet kommer att få en grundutbildning för att kunna klara av sitt uppdrag. Det finns i övrigt ingen uttalad plan för hur kompetensöverföringen angående samhällsomvandlingen från gamla till nya ledamöter ska gå till.

När det gäller kompetensöverföring till nya ledamöter kommer enligt intervjuerna respektive förvaltning arbeta föra att sätta in nämnden i samhällsomvandlingens frågor och påverka på den egna nämndens verksamheter.

Bilaga 1: Etappområden enligt avtal med LKAB

