

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Mora kommun

20–21 december 2004

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Mora kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Anders Bergenek, Halmstad kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Mora kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Mora kommun

Mora ligger mitt i Dalarna, beläget vid Siljans strand med milsvida skogar i ryggen. Hela Siljansbygden är ett välbesökt turistområde. Mest känt i Sverige och även utomlands är nog Mora för Vasaloppet som arrangeras första söndagen i mars varje år. Undersökningar visar att upp mot 95 % av alla svenskar vet vad Vasaloppet är. Det finns även ett antal produkter i näringslivet som för ut Moras namn i omvärlden. Morakniven och Mora armaturer är något som de flesta svenskar har i sina hem.

Geografiskt är Mora uppdelat i ett antal mindre byar förutom Mora tätort. De största är Sollerön, Venjan och Våmhus som tidigare varit egna kommuner. I Mora har befolkningen minskat från 1994 fram till år 2000. Efter detta år har en vändning skett. Idag bor det 20 083 personer i kommunen. Kommunikationerna med Stockholm är goda. Det finns flyg med dagliga avgångar från och till Arlanda. Med tåg tar det 3,5-4 timmar till huvudstaden. Det finns sex dagliga turer under vardagar. Swebus trafikerar även Stockholm med buss.

Den största arbetsgivaren i Mora är kommunen. Det finns två företag i intervallet 200 – 500 anställda. Det ena är Wibe med huvudkontor i Mora. Wibe tillverkar och marknadsför kabelförläggingsmaterial, samt master för belysning och kommunikation. Det andra företaget är Ostnor produktion AB som tillverkar armatur under namnen FM Matsson och Mora Armatur.

Kommunorganisationen

I Mora styr en koalition mellan socialdemokrater och centerpartister. Fördelning avseende mandat ser ut på följande sätt:

Parti	Mandat
Moderata Samlingspartiet	3
Socialdemokraterna	12
Folkpartiet	2
Centerpartiet	15
Vänsterpartiet	3
Miljöpartiet	1
Kristdemokraterna	3
Sveriges Pensionärers Intresseparti	1
Morapartiet	1

Organisationen i Mora kommun består av en klassisk nämnd – förvaltningsstruktur. Det finns idag åtta förvaltningar som har egna nämnder. Förutom detta finns även ett kommunkontor med övergripande uppgifter. Ansvarig för förvaltningsorganisationen är kommundirektören som har fyra funktioner knutna direkt under sig. Det är en miljösamordnare, en controller, en redaktör och en säkerhetschef.

Utvärderingen

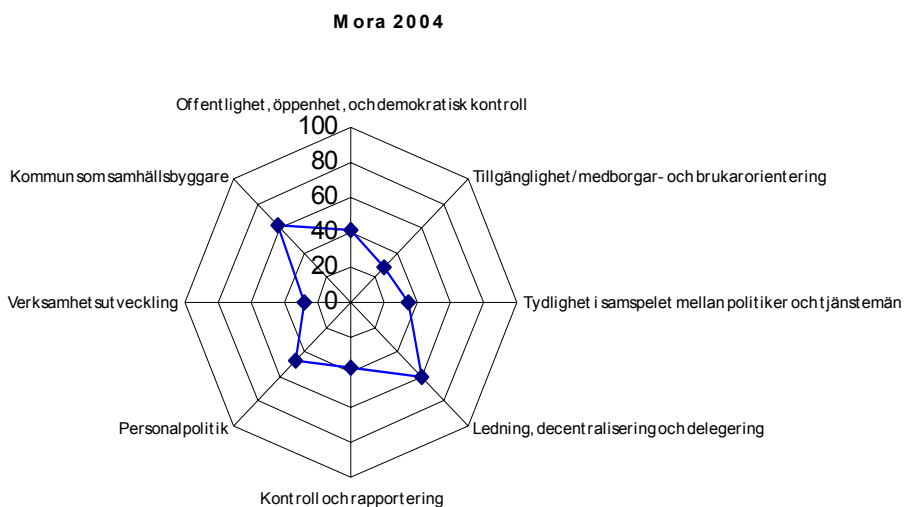
Utvärderingen av Mora genomfördes i december 2004 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Mora kommun 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

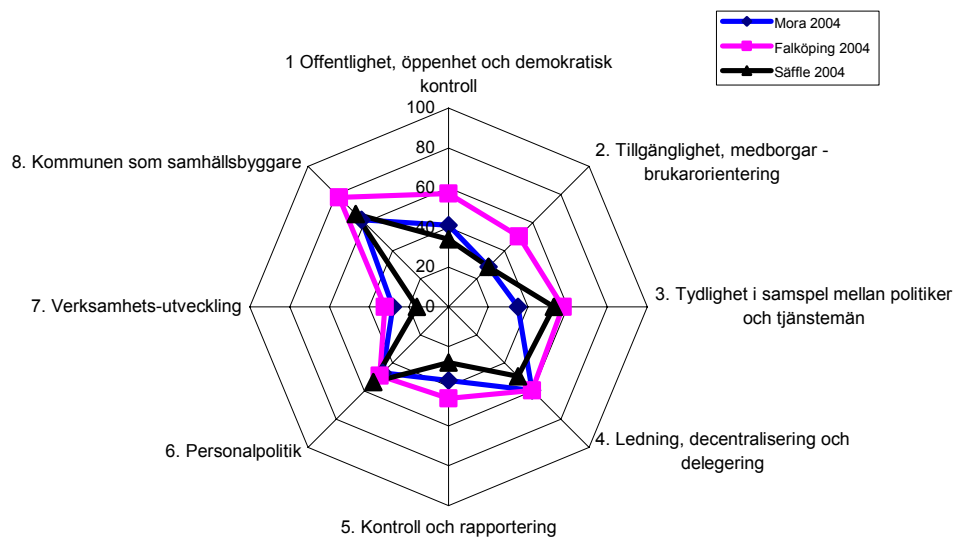
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	41
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	28,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	35
Ledning, decentralisering och delegering	59,5
Kontroll och rapportering	37
Personalpolitik	47
Verksamhetsutveckling	28
Kommun som samhällsbyggare	62
TOTALT	338

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Moras profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 30-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, jämförelse tre kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Styrkor och förbättringsområden

Sammanfattning av utvärderingen

Intrycket som utvärderarna fick under sitt besök i Mora var mycket gott. Alla vi intervjuade upplevde en stor stolthet över orten Mora med dess traditioner och den utveckling som sker idag. Samtal under intervjuerna och studier av den dokumentation som utvärderarna fått tillgång till under besöket, gav en bild med både starka sidor och områden som skulle kunna utvecklas. Kommunen hävdade sig bäst i områdena ”Ledning, decentralisering och delegering”, ”Personalpolitik” och ”Kommun som samhällsbyggare”. Störst utvecklingspotential finns i de områden som i Kommunkompassen kallas ”Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering” och ”Verksamhetsutveckling”.

Givetvis är det viktigt att kommunen själv utvärderar det resultat som presenteras i den mer noggranna genomgången av utvärderingen. Det kan ändå vara viktigt att ge en rekommendation kring prioriteringar av utvecklingsinsatser. Det är intervjuarnas intryck, att de viktigaste områdena för Mora är att arbeta med är att bygga upp en styr- och uppföljningskedja, som sträcker sig från Kommunfullmäktige ner till respektive resultatenheter och sedan tillbaka igen. Det finns idag oklarheter kring tydlighet när politiken beställer uppdrag av tjänstemannaorganisationen och hur dessa uppdrag följs upp. Det gäller framförallt mätbara mål avseende de tjänster som skall utföras. Det är viktigt att verksamhetsstyrning synkroniseras med den ekonomistyrning som finns och att uppföljning av verksamhet kan göras även under löpande budgetår kring utförda insatser.

Behovet att arbeta med dessa frågeställningar är ett prioriterat arbete hos de flesta kommuner i Sverige. Det är bland annat utvecklingen med hård press på budget och ständigt förändrade uppdrag som skapar behov att fokusera på styrning och uppföljning. Mora kommun har en bra start i detta arbete genom systemet ”Pluto”. Här finns dock ett behov att förtydliga och implementera modellen bättre.

Ett annat viktigt område att arbeta med kan vara förtydligandet av rollen för Kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Detta hänger delvis ihop med det som nämns ovan. Det kommunövergripande perspektivet är inte tydligt i Mora. Det handlar då dels om det politiska perspektivet utifrån KF/KS, dels om kommunövergripande system inom tjänstemannaorganisationen. Mycket utvecklingsarbete och många rutiner och system är specifika för respektive nämnd. Det kan i vissa fall utgöra en fördel, då kompetens och kunnande kring varje verksamhet finns där. Men, det kan också innebära suboptimeringar och olika system kan delvis motverka varandra. För personer med övergripande ansvar på kommunledningsnivå kan det ibland vara svårt att se helheten då delarna i organisationen kommunicerar på helt olika sätt internt och upp mot ledningen.

Synonymt med det som beskrivs ovan, så har Mora sin största styrka i den stora graden av delegering av ansvar i organisationen. En hög grad av delegation av ansvar kring ekonomi, personal, hur utförande av tjänster skall göras, m.m. gör så att människor i organisationen växer och blir kreativa. Det är viktigt att hitta en väl avvägd balans kring ansvar långt ute i organisationen, med att tydliggöra vart hela organisationen är på väg och vad det gemensamma uppdraget är.

Styrkor och förbättringsområden

Nedan sammanfattas några av Moras styrkor och utvecklingsområden. Dessa beskrivs utförligare i kapitlet "Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden" nedan.

1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

Styrkor

Ungdomsfullmäktige

Medborgarförslag

Aktiv dialog med byråd

Revisionsrapporter på hemsidan

Demokratipris

Utvecklingsområden

Popularisera och föra ut viktiga handlingar

Rapportering av resultat till medborgarna

2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Styrkor

Brukarundersökningar görs

Utvecklingsområden

Service deklarationer, tjänstegarantier

Utbildning kring brukarbemötande

Ökad tillgänglighet

Synpunkts/klagomålshanteringsystem

3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Styrkor

Styrmodellen Pluto

Hög grad av delegerat ansvar till tjänstemannaorganisationen

Egen utbildning av politiker

Utvecklingsområden

Förtydliga målstyrning och uppföljning

Skapa arenor för informella möten politiker - tjänstemän

4. Ledning, decentralisering och delegering

Styrkor

Hög grad av delegerat ansvar ner till enhetsnivå i förvaltningarna

Stor mängd tvärssektoriella samarbetsprojekt

Flera exempel på samarbetsprojekt mellan Mora kommun och andra kommuner/organisationer

Utvecklingsområden

Tydligare beskrivning av tvärssektoriella projekt

Beskrivning av chefsförväntningar

5. Kontroll och rapportering

Styrkor

God ekonomisk återrapportering

Controllertjänst

Utvecklingsområden

Verksamhetsåterrapportering

Resultat och kvalitetsindikatorer

Rapportering av tvärssektoriella projekt

6. Personalpolitik

Styrkor

Delegerat arbetsmiljöarbete

Medarbetarsamtal

Utvecklingsområden

Övergripande psykosociala arbetsmiljöenkäter

Gemensamt ledarutvecklingsprogram

Kunskap om kompetensutvecklingsbehov och insatser

7. Verksamhetsutveckling

Styrkor

Pluto som ”kvalitetssystem”

Lärande samarbete med andra kommuner

Utvecklingsområden

System för att fånga upp goda idéer och förslag

Systematiska jämförelser genom nyckeltal och undersökningar

8. Kommun som samhällsbyggare

Styrkor

God kontakt med näringsliv

Utvecklingsområden

Ökat internationellt utbyte

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Morabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete. Dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

I Mora är hemsidan den främsta kanalen för att föra ut information kring vad som skall behandlas och vad som beslutats i kommunfullmäktige och nämnder. Detta sker genom att sammanträdestider och dagordningar anslås. Protokoll för Kommunfullmäktige och Kommunstyrelsen finns att tillgå på nätet. Protokoll för nämnderna finns däremot inte. Handlingar finns inte för några politiska organ. Det finns flera kommuner som gjort alla handlingar tillgängliga på hemsidan, genom att diariet är sökbart denna väg. Här har Umeå kommun kommit långt. Stadsdelar i Stockholm, t.ex. Skarpnäck, lägger också ut sina handlingar på nätet.

Ett sätt att sprida information kring de politiska beslut som fattas är att ge ut kortfattade sammanfattningar. Det görs i Mora genom att inbjuda till presskonferens eller att skicka ut pressreleaser efter möten i Kommunfullmäktige, Kommunstyrelse och de större nämnderna. Man säger sig även i Mora ha en god kontakt med Mora Tidning. Det innebär att man kan ringa upp och diskutera viktiga frågor med journalister. Tidningen fångar även upp aktuella frågor genom att de får översänt post- och ärendelistor.

En nackdel med att lita helt till att tidningen sprider aktuell information, är att den kan vinklas och att man inte har möjlighet att själv formulera budskapet. Detta kan lösas genom att kommunen köper annonsplats för att föra ut viktig information. Detta görs i Mora genom att kommunen köper annonsplats i Mora Tidning eller i annonsbladet "Masen". Ett annat sätt kan vara att göra skriftliga sammanfattningar av viktiga dokument som budget, verksamhetsplan eller bokslut. Detta har gjorts tidigare i Mora avseende bokslut, men görs inte idag. Två kommuner som har prövat att få ut budget och bokslut i "lightformat" och med en trevlig layout är Falköping och Lomma kommuner.

En annan typ av viktig information som kan vara viktig att få ut, är hur väl kommunen lyckas med att tillhandahålla bra tjänster till en rimlig kostnad. För medborgarna är det viktigt att veta att skattekrona används på ett effektivt sätt. Bokslut är därför en viktig handling att lägga kraft på att föra ut. Det gäller även resultat från eventuella brukarundersökningar. Det visar sig många gånger att de ger en positiv bild av kommunen, vilket är viktigt att lyfta fram för medborgarna/brukarna. Det är också en

viktig signal till de som tillfrågats i undersökningen, att kommunen visar upp resultatet och att man talar om hur man skall rätta till eventuella kvalitetsbrister. Det finns få exempel på att resultat från brukarundersökningar presenteras på hemsidan eller på något bredare publikt sätt i Mora. Revisionsrapporter som görs på verksamheter i Mora kommun publicera däremot på hemsidan. Detta är ett viktigt sätt att visa upp hur väl organisationen fungerar.

Det finns i Mora några goda exempel på aktiviteter för att stimulera medborgarnas engagemang. I Mora erbjuder man invånarna möjligheten att lämna medborgarförslag till Kommunfullmäktige. Det finns ett formulär för medborgarförslag som även är tillgängligt via hemsidan. Denna möjlighet har funnits i tre år. Kommunen arbetar även med ett ungdomsfullmäktige som sammanträder 1 gång per år. Vid dessa möten lämnas flera medborgarförslag till fullmäktige. Det finns på hemsidan möjlighet att skriva in frågor till kommunens politiker. Det har visat sig att denna kanal för medborgardialog inte fungerar så väl på grund av att svar många gånger uteblir från politikerna. Kommunen delar årligen från och med 2004 ut ett demokratipris för att uppmuntra delaktighet bland barn och ungdomar.

Mora kommun har en aktivt bykultur med småtätorter som har en stark identitet. Politiker för enligt uppgift återkommande dialoger med det gemensamma byrådet. Dessa möten tycks inte ske systematiskt, utan utifrån olika behov som uppkommer. T.ex. har skolfrågor i samband med minskat elevunderlag diskuterats. Utvärderarna har inte kunnat finna exempel på att man på byalagsmöten eller i andra forum diskuterat eller gjort deltagare involverade i stora strategiska frågor som verksamhetsplan eller budget.

Ett sätt att stimulera medborgarnas engagemang i politiska frågor kan vara att öppna upp för kontakt med politiker och tjänstemän i organisationen. I Mora kan man hitta adresser till politikerna på kommunens hemsida. Däremot finns inte e-postadresser eller telefonnummer angivet. Det finns heller inget enhetligt system när det gäller att ange telefonnummer och e-postadress till kommunens chefstjänstemän. När det gäller tjänstemännen finns det däremot angivet hur man bär sig åt att konstruera en e-postadress om man känner till namnet på den tjänsteman man söker. Det finns idag många svenska kommuner som har både e-postadresser och telefonnummer tillgängliga till alla politiker och en stor del av tjänstemännen. Umeå och Trollhättan är två kommuner som gett alla politiker en e-postadress genom kommunens domän. I Trollhättan är kommunens interna telefonkatalog sökbar via hemsidan.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då inte alltid levererad kvalitet, vilket kan skapa missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Inom område två finns en utvecklingspotential i Mora. Utvärderarna har inte kunnat finna någon övergripande policy eller något gemensamt förhållningssätt till Moraborna i egenskap av brukare. Det finns ett begrepp i senaste årsredovisningen, ”Mora – den goda förebilden”, men intrycket är att denna devis inte är laddad med något värde som har betydelse ute i kommunens verksamheter. Bemötande och tillgänglighetsfrågor behandlas inte heller utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Det finns exempel på utbildningar mot vissa yrkesgrupper i förvaltningarna som lyfter fram kundperspektiv, tillgänglighet och gott bemötande. Dessa utbildningar knyter inte an till något gemensamt förhållningssätt som Mora kommun står för. Bemötandefrågor finns inte heller tydligt i lönekriterierna. Sveriges Kommuner och Landsting driver för närvarande ett projekt kring bemötande och tillgänglighetsfrågor kallat ”Kommun Direkt”. I projektet medverkar Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö kommuner. Här finns många intressanta exempel på hur en kommun kan lyfta fram dessa frågor.

Ett sätt att möta medborgares och brukares krav kan vara att snabbt informera om kommunens tjänster eller att svara på frågor kring dessa tjänster. Undersökningar har visat att mycket av det som medborgarna eller brukarna efterfrågar är av ganska generell karaktär. Hur lång tid tar en bygglovansökan? Hur söker jag barnomsorgsplats? Var finns blanketterna för ansökan till Kulturskolan? För att få dessa och många fler frågor besvarade, behöver man inte vända sig till en ”expert”. Vissa kommuner, t.ex. Botkyrka, har öppnat ett eller flera medborgarkontor som skall kunna hjälpa medborgarna med enkla frågor och allmän information. En mindre kommun kanske inte har denna möjlighet. Det finns ändå platser som skulle kunna tjäna som serviceplats för medborgarna. Det kan vara kommunhusreceptionen eller biblioteket. Platser som redan är bemannade och som människor är vana att besöka.

Ett annat sätt att göra information mer tillgänglig, är att hitta en enkel och tydlig layout på all information som man tar fram inom organisationen. Det är ett viktigt budskap kring helhetssyn i en organisation om de trycksaker som produceras eller information på hemsidan ger ett enhetligt och snyggt intryck. Många kommuner har lagt stor kraft på att ta fram en gemensam grafisk profil för hela kommuner. Exempel på sådana kommuner är Säffle, Trollhättan och Umeå.

Flera verksamheter genomför regelbundet brukarundersökningar för att kunna se hur brukarna upplever tjänsterna. Det görs t.ex. inom bibliotek, för- och grundskola och gatu-/parkverksamhet. Andra verksamheter gör brukarundersökningar mer sporadiskt eller inte alls. Här finns en möjlighet för Mora att på ett mer rutinmässigt sätt genomföra brukarundersökningar i alla verksamheter. Goda exempel att lära av finns redan inom organisationen.

Brukarundersökningar är ett sätt att undersöka vad brukarna har för synpunkter på tjänster som erbjuds utifrån ett bredare och mer långsiktigt perspektiv. Ett synpunkts-/klagomålshanteringssystem är ett sätt att fånga upp spontana tankar eller plötsligt uppkomna problem på ett effektivt sätt. I Mora finns inget sådant system, vilket gör att det är svårt för invånare som vill framföra sina synpunkter. Här kan kommunen missa viktig information som kan vara en grund till förbättringsarbete. Många kommuner har idag upprättat system för att fånga upp just synpunkter och klagomål. Några av dessa är Kungsbacka, Rättvik och Uddevalla.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikererna att utöva tillsyn över förvaltningen?

3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Uppdraget måste formuleras tydlig och det mandat från medborgarna som politiken förvaltar måste synas i de kommunala styrdokumenterna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

I Moras klargörs Kommunfullmäktiges viljeinriktning genom ”Kommunfullmäktiges verksamhetsplan” som finns i förslag till budget 2005 och plan 2006-2007. Här finns även ekonomiska mål samt angivandet av ”aktiviteter” och ”organisationsutveckling”. Planen fokuserar mycket på medel att nå mål – budget i balans, utveckling av uppföljningssystem, personalutveckling m.m. Detta görs till stor del i allmänna ordalag, vilket kan göra det svårt att utifrån ett kommunfullmäktigeperspektiv följa upp dessa inriktningar. Tydliga och uppföljningsbara mål med medborgar eller brukarfokus är sällsynta i dokumentet. Det kan finnas ett värde i att samla kommunorganisationen kring ett antal tydliga mål som sätter ett fokus på medborgarperspektivet och som även då ger kommunfullmäktige en tydligare roll.

I nästa steg i styrmodellen ligger de olika verksamhetsplanerna. De olika planerna har en struktur som påminner om varandra, men olikheterna överväger. Det finns stora skillnader med vad som avses med vision, verksamhetsidé, mål, aktiviteter, etc. Varje verksamhet har en egen vision som det ibland är svårt att se om de är sammanlänkade med varandra. Tydligheten avseende mål varierar från allmän inriktning som är mycket svår att följa upp, till mycket exakta mål. Exempel på detta är ”minst 97% av eleverna skall.....”, ”andelen icke godkända elever skall vara högst 15%”, osv. Dessa exempel är inte så vanliga. Många verksamheter anger inte mål utan beskriver istället ”aktiviteter” som skall genomföras. Ett problem med att arbeta med aktiviteter i styrmodellen är att effekten av aktiviteten inte kvantifieras. Skolan arbetar till viss del med kvalitetsindikatorer i kvalitetsredovisningen. I övriga verksamheter är det ovanligt med kvalitetsindikatorer. Intrycket är att verksamhetsplanerna är skrivna utifrån olika nämndsspråk. Detta kan göra det svårt för Kommunstyrelsen och ytterst Kommunfullmäktige att fullt ut förstå och tolka handlingarna. Det kan finnas ett värde för Mora kommun att tydligare ensarta sin styrmodell och befästa styrsystemet tydligare på Kommunfullmäktige- och Kommunstyrelsenivå. En viktig strävan måste vara att bygga en styrkedja som går att följa från Kommunfullmäktige ner till enskild enhet. Det finns en fara i att oklarheter i styrmodell kan skapa misstroende mellan politik och tjänstemän.

När det gäller kommunens uppföljningssystem, så är det i mångt och mycket en spegel av styrsystemet. Alla verksamheter avrapporterar ekonomi till nämnd varje månad. Till Kommunfullmäktige sammanställs delårsbokslut, budgetuppföljningsrapport och bokslut. Dessa sammanställningar är tydligt fokuserade på ekonomi. Verksamhetsavrapportering är, trots att det anges att den skall följas upp i åtminstone delårsbokslut och i årsbokslut, mycket otydlig. Redovisning sker mer utifrån aktivitetskaraktär. Det gör kopplingen ekonomi verksamhet otydlig, vilket gör det svårt att politiskt förstå och ta ansvar för förskjutningar i budget under det löpande budgetåret. Det gäller framförallt på KF/KS nivå. Nämnderna har en närmare relation till verksamheternas tjänstemän, vilket gör det lättare att följa verksamheten under arbetets gång.

Avseende styrmodeller och uppföljningsmodeller kan Botkyrka, Trollhättan, Västerås och Öckerö kan vara intressanta kommuner att studera.

Mora kommun har under flera år arbetat med en styrmodell kallat ”Pluto” – planering, ledning, utveckling och organisation. Denna modell innehåller mycket viktiga komponenter som alla behövs för att bygga en tydlig styr- och uppföljningsmodell, samt en effektiv organisation. Intrycket är att det behövs ytterligare kraft för att förklara och implementera denna modell i hela organisationen.

Mora är en kommun med hög grad av delegation till nämnds- och förvaltningsnivå. Inom respektive nämnd finns i de flesta fall ett gott samarbete mellan politik och tjänstemän. Även om inte rollerna är glasklara, skapar möten och dialog ett klimat som de flesta vittnar om att vara gott. Det tycks snarare vara så att Kommunstyrelsens roll upplevs som oklar och att fördelningen kommunövergripande ansvar och nämndspecifikt ansvar är otydlig. Det fanns även röster under intervjuerna som menade att Kommunstyrelsepolitikerns och tjänstemäns roller gick i vartannat, vilket kan skapa irritation och även problem kring ansvar. En tolkning kan vara att det beror på styrsystemets uppbyggnad som beskrivs ovan.

En informell arena där politiker möter högre tjänstemän, kan vara ett viktigt sätt att skapa förståelse för olika roller och hitta gemensamma utvecklingsmöjligheter för organisationen. Det har funnits sådana diskussionsforum i Mora i samband med visionsarbetet som gjorts tidigare. Det fanns även angivet i verksamhetsplanen för 2004, att presidier och förvaltningschefer skulle träffats fyra gånger per år. Detta har inte uppfyllts enligt de intervjuade.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorieellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar. Inom område fyra utvärderas graden av delegerat ansvar i organisationen.

Område fyra är ett av Moras starkaste områden. Respektive förvaltning har en stor frihet under sin nämnd att agera självständigt. Även inom varje förvaltning har enhetschefer ett stort ansvar att själva styra över personaltillsättningar och budget. Det finns vidare en hög grad av initiativrikedom när det gäller att skapa samarbete mellan enheter och förvaltningar kring gemensamma tjänster. Några exempel som kan nämnas är en lokalförsörjningsgrupp, IT-utvecklingsgrupp, Filalbibliotek i äldreboende, GIS inom social och skola, ungdomsplanerare, m.m. Det finns även flera exempel på att verksamheter

i kommunen samverkar med externa aktörer. Detta är ett sätt att effektivisera tjänster och tillföra resurser till den egna verksamheten. Upphandlingsavdelningen i Mora och Orsa är sammanslagen till en enhet. Samarbeta sker även med Rättvik och Leksands kommuner. Elva kommuner i Dalarna har gått ihop kring renhållningstjänster. Mora säljer komsumentvägledartjänst till närliggande kommuner. Listan kan göras mycket längre. Ett förbättringsområde kan vara att flera av dessa samarbetsprojekt, framförallt de interna, är otydligt beskrivna. Det är sällan angivet några tydliga mål, vilka personella resurser som beräknas gå åt, ekonomisk fördelning mellan olika medverkande verksamheter, m.m. Otydligt beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande.

Intrycket är att ledarskapet mellan förvaltningschefer och enhetschefer fungerar väl. De flesta förvaltningar har inom sin organisation återkommande ledarskapsträffar. Förvaltningschefer försöker synas ute i verksamheten, även om detta kanske inte alltid görs på ett systematiskt sätt. Ytterligare ett utvecklingsområde skulle här kunna vara att tydligare beskriva chefsrollen och de förväntningar som ligger på en chef inom olika verksamheter. Skulle chefsrollen förtydligas, skulle även en uppföljning/utvärdering av chefen kunna göras. Detta görs idag inte på något systematiskt sätt. Frågan finns dock med i anvisningar för medarbetarsamtalet och utvärderingar kring ledarskap har gjorts på vissa områden genom frågor i arbetsmiljöenkät.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen kring uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att under ett löpande budgetår kunna ha koll på vad som görs i förhållande till uppsatta mål och vad detta kostar. Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv.

Detta område är delvis en spegling av det som nämnts under område 3. Enheter i Moras förvaltningar rapporterar ekonomi till förvaltning varje månad. När det gäller verksamhet görs rapporteringen oftast muntligt. Det finns inget tydligt system för hur verksamhetsrapporteringen skall göras. Ekonomisystemet i kommunen gör så att enheter kan följa den ekonomiska situationen ”on line”. Systemet kan användas av politiker, men många upplever systemet som svårt att hantera. När det gäller uppföljning av resultat genom resultat-/kvalitetsindikatorer, så ser det olika ut i olika verksamheter. Lärartäthet, sjukskrivningstal, övertidsuttag, vårttyngd är några mått som används. Det finns inga gemensamma riktlinjer kring hur verksamheter skall förhålla sig till indikatorer och nyckeltal.

När det gäller rapportering av tvärsektoriella projekt, så är denna avrapportering delvis beroende på hur noggrant projekten är beskrivna i form av projektplan (se område 4). Vissa stora handlingsplaner som berör många olika verksamheter följs upp på ett mycket tydligt sätt. Det gäller t.ex. miljö- och energiplan. Det är framförallt de samarbetsprojekt som inte är lika tydligt formaliserade, som följs upp

mer sporadiskt och i vissa fall knappt alls. Detta kan vara kostnadsdrivande genom att människor avsätter tid i arbeten som inte styrs upp och som inte heller avrapporteras avseende mål, tid, ansvar, m.m.

Enligt ekonomistyrningsprinciperna i Mora kan kommunbidrag fördelas efter fyra principer, varav tre i varierande omfattning bygger på kostnadsbudgetering. Detta förefaller inte ännu ha fått genomslag i det konkreta budgetarbetet. Ekonomistyrningsprinciperna är från 2004. Kommunen arbetar som tidigare nämnts enligt en verksamhets- och budgetstyrningsmodell som kallas Pluto. Den förutsätter samband mellan verksamhetens innehåll och resurstilldelningen. Utvärderarna upplever att Mora kommun har försökt arbeta med att knyta ihop ekonomi med verksamheter, men att det finns en bit kvar att gå. Det är viktigt att kommunen fortsätter på den inslagna vägen och fortsätter och implementera tankarna i ”Pluto”. Som en del i arbetet med att tydligare sammanfoga ekonomi och verksamhet avseende styrning och uppföljning, har kommunen inrättat en kontrollertjänst. Denna controller är knuten direkt till kommundirektören. Behovet av en sådan funktion har påpekats i revisionsrapporter.

Bilden över hur Mora kommun hanterar avvikelser avseende ekonomi och verksamhet under löpande budgetår är inte entydig. Det tycks vara så att respektive nämnd hanterar avvikelser på olika sätt. Eftersom varje enhet nollställer sitt resultat inför nytt budgetår, skapas inte den ekonomiska drivkraft som kan behövas för att hålla budget eller att gå med överskott. När det handlar om underskott på en hel nämndsbudget, anser flera att ansvarsfrågorna inte är riktigt klarlagda. Det kan enligt de intervjuade innebära att frågor kring åtgärder ibland bollas fram och tillbaka mellan förvaltning – nämnd och kommunstyrelse, utan att nödvändiga åtgärder vidtas.

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalfrågorna är ett av Mora kommuns förhållandevis starka områden. Sammanfattningsvis kan sägas att de flesta åtgärderna inom detta område genomförs utifrån ett förvaltningsperspektiv, vilket innebär att kommunen använder sig av flera olika strategier kring kompetensutveckling, arbetsmiljöarbete, ledarutveckling, m.m.

Skillnaderna i arbetssätt märks bland annat inom hur olika verksamheter hanterar personalutvecklingsfrågor. Skolan anser sig ha kunskap och strategier för genomförande kring behov av ledarutveckling på förvaltningsnivå. På enhetsnivå finns enligt uppgift kunskaper kring behov av fackkunskaper. Man har inom skolan gjort en kompetensanalys inom ramen för Mål 3 stöd. Även inom socialförvaltningen anses kunskap om behov kring kompetensutveckling finnas på enhetsnivå. Det är svårt att avgöra hur konsekvent enhetschefer arbetar med kartläggning, analys och åtgärder kring kompetensutveckling. Konstateras kan däremot att kommunen inte har någon heltäckande kunskap kring organisationens

olika behov ställda till varandra. Det försvårar för kommunen om det finns behov av att prioritera resurser till ett specifikt område på bekostnad av andra områden. Centralt fördelas ett utbildningsanslag på ½ Mkr. Det går till riktade utbildningsinsatser som arbetsmiljö, kränkande särbehandling, hälsofrämjande åtgärder, mm. Det finns däremot ingen heltäckande bild av hur mycket resurser kommunen lägger på utbildning och vart dessa resurser går.

I Mora liksom Sveriges övriga kommuner, finns möjligheten att använda sig av individuell lönesättning. Kommunen har centralt framtagna lönekriterier som skall vara en vägledning i arbetet. Dessa kriterier skall ha kompletterats med förvaltnings specifika kriterier. Hur tillämpandet av dessa lönekriterier ser ut varierar mellan olika verksamheter. Inom Barn och utbildningsförvaltningen har system för individuell lönesättning använts i över fyra år. I vissa andra förvaltningar systemet inte fått något genomslag. Ett problem som lyftes vid intervjuerna var att på större arbetsplatser var det svårt att hinna med både löne- och medarbetarsamtal. Det finns arbetsplatser med upp till 70-80 personer som är underställda en chef. Arbetsplatsernas storlek är i vissa fall även en begränsning när det gäller att genomföra fullständiga medarbetarsamtal. De flesta som intervjuats vittnar om att struktur och faktiskt genomförande av medarbetarsamtal har blivit bättre de senaste åren. Bland annat har chefer utbildats och kommunen har tagit fram en ny disposition för hur medarbetarsamtal skall genomföras. Ett förbättringsområde som flera påpekar är att kommunen borde följa upp hur medarbetarsamtalen genomförs. Detta skulle kunna vara en ingrediens i en eventuell framtida övergripande arbetsmiljöundersökning.

När det gäller kommunens arbetsmiljöarbete så utgår det utifrån respektive arbetsplats enligt gällande samverkansavtal. Arbetsmiljöundersökningar har gjorts inom vissa områden, t.ex. kommunledning, räddningstjänst och stadsbyggnad. Det finns planer på att upphandla ett system för arbetsmiljöundersökningar för hela kommunen. I dag kan man inte jämföra olika enheter med varandra avseende t.ex. psykosocial arbetsmiljö. Det finns flera kommuner i Sverige som arbetar med just övergripande arbetsmiljöundersökningar. Här finns t.ex. Trollhättan, Umeå och Nacka.

Ledarskapsutveckling är ett viktigt utvecklingsinstrument för kommunens chefer, men även för organisationen som helhet. Kommunens förvaltningschefer har deltagit i en av Svenska kommunförbundet genomförd utbildning, ”Kommunikativt ledarskap”. Det finns även ledarutvecklingsprogram i vissa förvaltningar. Det gäller bl.a. social- och barn/utbildningsförvaltningen. Det finns även ett mentorsprogram som genomförs i samarbete mellan kommun, näringsliv och landsting. Programmet har pågått i fyra år och 20 chefer från Mora har medverkat. Ett förbättringsområde inom området ledarskapsutveckling skulle kunna vara att inom organisationen skapa ett forum där ledarskapsfrågor kan dryftas. Det kan vara ett kostnadseffektivt alternativ till riktade utbildningar och kan också vara en viktig ventil för medverkande chefer.

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att ska-

pa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

I Mora finns ett anslag till kvalitetssystem. Under flera år har man från ekonomifunktionen arbetat med systemet ”Pluto” som innehåller dimensionerna omvärldsanalys – verksamhetsidé – vision – ekonomiska prioriteringar – mål, direktiv, budget – aktiviteter – organisation, ledning, utveckling – uppföljning, kommunikation. Detta system har enligt den bild utvärderarna fått inte fått ett tydligt genomslag i organisationen. Många förknippar systemet med ren ekonomistyrning, trots att det även innehåller dimensionen verksamhetsstyrning. Ett förbättringsområde i kommun skulle kunna vara att konkretisera denna styr/uppföljningsmodell och arbeta med att informera/utbilda kring systemet ute i verksamheten. Mora har även arbetat med att införa ett miljöledningssystem. Detta system relaterar till den internationella standarden ISO 14 000. Detta systemtänkande borde även gå att synkronisera med strukturen i ”Pluto”. En fundering kan vara om det kanske vore enklare att ha ett system än två.

Mora har ett ganska omfattande samarbete med andra kommuner, framförallt inom Siljanregionen och Dalarna som helhet. Detta öppnar upp för lärande jämförelser ”Bench Marking”. Det finns exempel på att kommunen använder sig av nyckeltal för att jämföra sig med andra inom kulturförvaltningen, socialförvaltningen och inom den tekniska förvaltningen. Dessa jämförelser görs mer eller mindre systematiskt. För kommunen som helhet arbetar man inte med lärande jämförelser. Här kan de jämförande kvalitetsprojekt som drivs av Sveriges kommuner och Landsting, tjäna som exempel på hur kommuner genom standardiserade undersökningar och nyckeltal kan lära av varandra.

Att ta till vara på kompetens, goda idéer och ett kreativt tänkande hos de anställda i verksamheten, är ett bra sätt att skapa utvecklingskraft i en organisation. Det kan handla om att systematisera hanterandet av goda idéer och förslag. Det kan också handla om att våga uppmärksamma och belöna de människor som gör ett gott jobb och som utvecklar organisationen. Jobbrotation, kompetensbank och kompetensmässor är andra exempel på företeelser som kan skapa spännande flöde av idéer i organisationen. Inom Mora förekommer inget sådant arbete systematiskt. Enstaka exempel kan återfinnas i vissa verksamheter. Det finns tyvärr inte så många exempel från svenska kommuner att lyfta fram som goda förebilder. Två kan nämnas; det goda exemplet mässor i Kungälv och utdelandet av kvalitetstårta varje månad i Trollhättan.

I Mora används systemet ”First Class” som Intranätssystem. Detta upplevs fylla funktioner och motsvarar organisationens krav på Intranät. Inför kommande år planeras en förnyelse av systemet. Övriga IT-stöd som använd i Mora motsvarar vad ett genomsnitt av svenska kommuner använder för att stödja och administrera sin verksamhet.

Område 8 Kommunens samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Mora har ett aktivt föreningsliv. Kommunen stöttar detta genom bland annat starkt subventionerad hyra i till vissa lokaler som föreningar utnyttjar. Det finns en fritidskonsulent som arbetar med rådgivning och stöd. I Mora finns ute i byarna exempel på så kallade flerbruksarenor, där olika föreningar och ibland även kommunen verkar under samma tak. I tätorten finns Kulturhuset, där bibliotek, bygdearkivet, datakaffe samsas med utställningar och andra kulturarrangemang. Här finns också föräldra kooperativet "Kåken" som samordnar flera föreningsverksamheter.

Stöd till kulturlivet ges bland annat genom stipendier och kulturpris som det delas ut två av vardera slaget per år. Siljanområdet är ett känt område för olika kulturaktiviteter. I Mora arrangeras årligen den stora Daladansen tillsammans med landstinget. Här sker även ett utbyte med staden Grasse, som arrangerar en motsvarande dans i Frankrike. Återkommande arrangeras också "Mora Bygdeveckla", där de olika byarna är med och presenterar sin kultur och mat. Vasaloppet är väl annars den mest kända aktiviteten i Mora. Själva loppet och alla kringaktiviteter är en viktig inkomstkälla för näringsliv i kommunen. Loppet är också en mycket viktig marknadsförare för Mora som kommunnamn. Det är få kommuner som är förunnade att ha en så stark marknadsföringskanal nationellt och internationellt. Mora ishockey bidrar även att marknadsföra namnet Mora genom sin position i elitserien.

Ansvarig för kommunens stöd till näringslivet i Mora är utvecklingskontoret. Där för söker man leva upp till devisen "en dörr in, många dörrar ut". På kontoret ger man själv råd eller förmedlar kontakter kring företagsrådgivning, infrastruktur, turism, marknadsföring, etc. Kommunen har ytterligare ett antal olika kontaktytor med näringslivet. En är frukostmöten som arrangeras med FR. En annan är det mötesforum med Moraföretag som arrangeras i samband med ishockeymatcher i staden. Politikerna genomför frukostmöten med företagarna i Mora. Andra stödformer för näringslivet finns genom Siljan kommunernas samarbete. Högskolan Dalarna erbjuder utbildning genom att ge stöd från en utvecklingslots.

Mora har flera samarbeten internationellt med vänorter eller med städer/kommuner där man har etablerat andra samverkansformer. Exempel på detta är Gausdal – Norge, Juuka – Finland, Vörå – Finland, Vejen Malt Herred – Danmark, Kadrina – Estland, Comprensorio della Valle di Fiemme – Italien och Oberammergau – Tyskland. Samarbetet med dessa orter varierar i intensitet. Flera kontakter är inaktiva för tillfället. Det finns ett antal olika EU-projekt i Mora. Ett som är intressant att nämna är "Näringslivsutveckling i Moras byar" som är ett andra steg i att försöka skapa utveckling och tillväxt i Moras olika byar. Projektet löper mellan 2004 och 2005.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor – Mora kommun								
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%	
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	16	40%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	0,5	5%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	16	40%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	10	50%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	9	45%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	7	35%	
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	9	45%	
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	1	5%	
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1	10%	
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering				
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	3	10%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	22,5	75%	
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	15	75%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	12	60%	
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	9	30%	4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	14	70%	
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	8	40%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%	
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5	50%	

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	18	45%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	4	20%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	11	55%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	9	45%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	4	40%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	8	40%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	3	30%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	5	25%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	8	40%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	14	70%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	0	0%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	11	55%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	7	35%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	5	25%				

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Moras resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Kriterium	Botkyrka 2003	Falkenberg 2004	Uddevalla 2003	Säffle 2004	Mora 2004
1	83,0	53	62,0	34,0	41
2	76,5	57,5	65,0	28,5	28,5
3	89,5	74,5	74,5	53,0	35
4	81,5	67,5	76,0	49,5	59,5
5	76,0	43	57,0	28,0	37
6	72,5	52,5	44,5	53,5	47
7	67,0	54	55,0	16,0	28
8	93,0	68	72,0	66,0	62
Totalt	639,0	470,0	506,0	328,5	338

Sveriges kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Mora: Bollebygd (2204), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Svedala (2004), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003), Umeå (2003), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på hemsidan för Sveriges Kommuner och Landsting, www.skl.se.