

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Mora kommun

2010-06-02--04

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen
3. Mora kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Anders Bergenek, Halmstad kommun

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

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. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete som hölls i ihop av SKL, deltog ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen att få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningarna noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 Mora kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Mora kommun

Mora ligger i Dalarna, vid Siljans norra strand. Kommunen har cirka 20 200 invånare. I de centrala delarna av Mora bor ca 11 000. Sollerön, Våmhus och Venjan är andra större tätorter. Befolkningen ökade från 17 000 personer till ca 21 000 mellan åren 1970 och 1995. Efter en liten minskning har invånarkurvan därefter varit relativt stabil.

Det finns många arbetsplatser i Mora, nettoinpendlingen är c:a 1000 personer. Den offentliga sektorn innehåller de största arbetsgivarna genom kommunorganisationen och landstinget. Näringslivet i Mora präglas av tillverkande industri, turism och handel. Ostnor AB, Wibe AB och Stora Enso Skog AB är de största privata arbetsgivarna.

Kommunorganisationen

Organisationen i Mora har en klassisk nämnd-förvaltningsstruktur med kommunstyrelsen och sex facknämnder under kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen svarar också för räddningstjänsten. Mora, Orsa och Älvdalen samverkar om en gemensam gymnasienämnd samt styrelsen för VOR, bolaget för vatten och renhållning i norra Dalarna. Mora samarbetar dessutom med kommuner norr om Siljan kring IT-frågor, stadsarkitektkontor och ledarförsörjning. Mora kommun äger tre dotterbolag. Kommunen är delägare eller har intressen i ytterligare 10 st. företag eller organisationer.

Kommundirektören har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna.

Centerpartiet och socialdemokraterna samarbetar och utgör efter valet 2006 den styrande majoriteten.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i juni 2010 och är den andra i Mora kommun. Den första utfördes 2004. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med närmare 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Rapporten

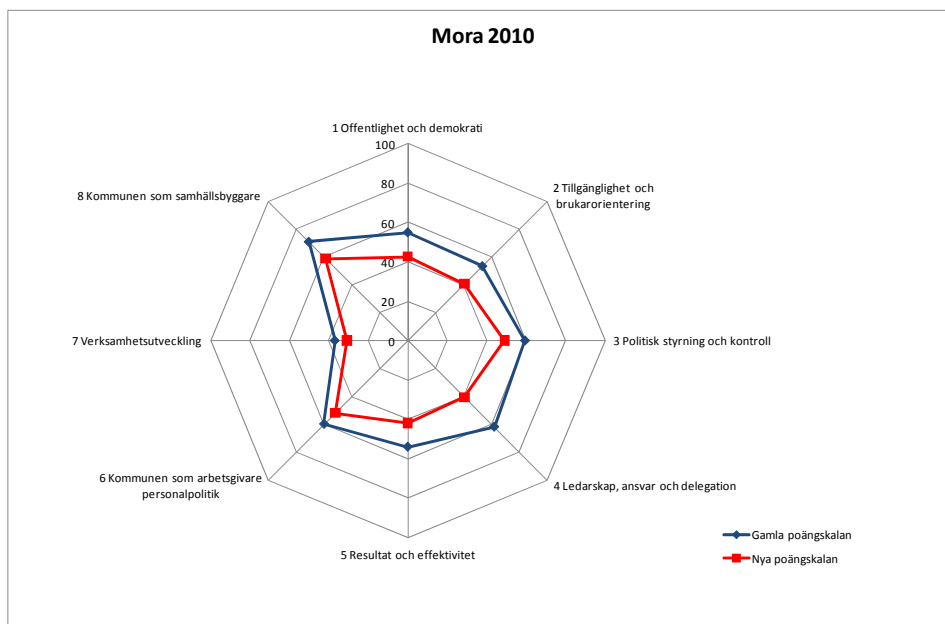
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Mora kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

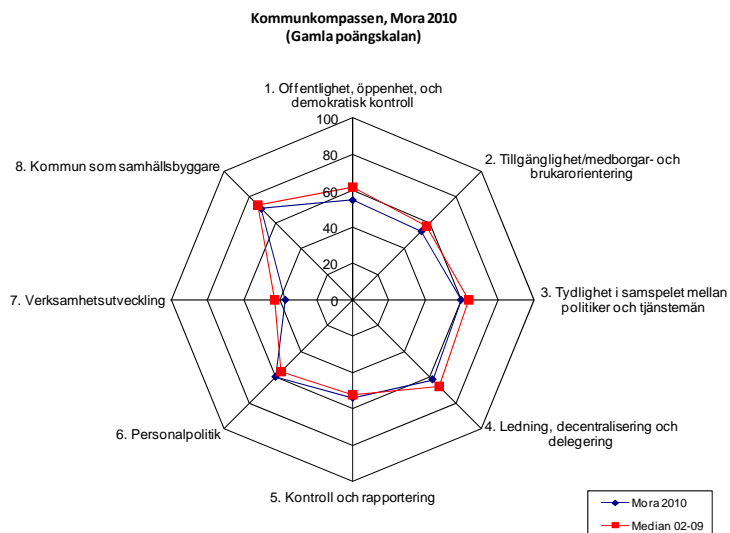
	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	43	55
2. Tillgänglighet och brukarorientering	41	54
3. Politisk styrning och kontroll	49	60
4. Ledarskap, ansvar och delegation	41	62
5. Resultat och effektivitet	42	54
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	52	60
7. Verksamhetsutveckling	31	37
8. Kommun som samhällsbyggare	59	71
TOTALT	357	452

De två poängskalorna visas i diagrammet nedan för att ytterligare förenkla och stödja jämförelser mellan dessa.



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Moras profil som den

framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats. I denna jämförelse används den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett ett så pass stort underlag så att jämförelse med ett medelvärde kan göras.



Nedan presenteras en tabell som visar Moras resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Moras resultat jämfört med fyra andra.

Kriterium	Mora 2010	Mora 2004	Gällivare 2009	Mark 2009	Skövde 2010	Botkyrka 2005
1	55	41	59	68	59	91
2	54	28,5	51	73	60	88
3	60	35	54	74,5	53	95
4	62	59,5	63,5	66	69	82
5	54	37	52	54	48	86
6	60	47	45,5	49,5	50,5	82
7	37	28	41	53	44	78
8	71	62	79	75	82	94
Totalt	452	338	445	513	465,5	696

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Mora kommun uppnådde vid utvärderingen 452 poäng. För jämförelsernas skull har det uppskattade värdet enligt den gamla poängskalan valts, eftersom det ännu finns få resultat att jämföra med enligt den nya skalan. Jämfört med kommunens tidigare utvärdering år 2004 har kommunen utvecklats mycket positivt, poängsumman har stigit 114 poäng. Utvecklingen har varit starkast inom områdena 2 - Tillgänglighet och brukarorientering och 3 - Politisk styrning och kontroll. Resultatet når nästan upp till medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige, 465,5 poäng.

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt "gamla Kommunkompassen" är kommunens bästa område 6 – Personalpolitik, följt av område 5 – Kontroll och rapportering. Kommunens högsta poängtal har område 8 - Kommunen som samhällsbyggare. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållande till medianvärdet inom område 1 – Offentlighet, öppenhet och offentlig kontroll. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs i en sammanfattningsruta efter varje område i nedanstående detaljerade genomgång.

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarnas 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 Kommunkompassen. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas med denna metod, då det ligger utanför kommunorganisationen.

Kommunplanens målområde "Bo och leva i Mora" innehåller en målsättning om utvecklad medborgardemokrati. Mora har inte vidareutvecklat dessa intentioner i något strategiskt dokument, något som kan vara en utvecklingsmöjlighet.

Kommunens informationspolicy uppgavs vara inaktuell, arbetet att skapa en ersättande kommunikationspolicy pågår. En kommunikationspolicy, liksom andra övergripande strategier, bör vara tydligt kopplad till kommunplanen eller vara en del av denna för att säkra styrkraften och hålla dokumentet levande i organisationen. Mora har ett prioriterat mål om webbplatsens utveckling i Kommunplanen som möjlig koppling till kommande kommunikationspolicy. Kommunkompassen, som premierar systematik i utvecklingen av kommunens arbete, undersöker om strategiska dokument regelbundet följas upp avseende effekter, utvärderas och vidareutvecklas.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen. Kommunfullmäktige ger medborgarna god insyn i sitt arbete genom sändningar i lokalradion och ljudsändning via webbplatsen. I efterhand kan man lyssna på sammanträden uppdelade ärende för ärende.

Informationen till medborgarna har förbättrats inom flera områden, där det också finns möjligheter till fortsatt utveckling:

- Diarierna för barn- och utbildningsnämnden, kommunstyrelsen samt kultur- nämnden är sökbara på Internet. Kommunstyrelsen som också visar upp handlingar är ett gott föredöme för övriga nämnder.
- Medborgarna kan se nämndernas sammanträdestider på webbplatsen, men alla publicerar ännu inte sina ärendelister i förväg. Marks kommun och Skarpnäcks stadsdel är exempel på kommunorganisationer som försöker öka

intresset för nämndarbetet genom annonsering och affischering i samhället i förväg.

- En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att för enkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Skolplanen har distribuerats i medborgarversion till samtliga hushåll, andra förvaltningar har producerat ”populärversioner” som hållits tillgängliga. Fler medborgarversioner i brevlådorna är en möjlighet.
- Hemsidans nyhetsflöde kompletteras med annonser varannan vecka med aktuell information från verksamheterna samt presskonferenser efter nämndernas sammanträden. En egen hushållstidning eller mer omfattande annons emellanåt för att ge utrymme för reportage och mer nyanserad information är en möjlighet.
- Några team kommunicerar genom sociala medier som Facebook. Kommunen kan också överväga att ge prenumerationsmöjlighet till webbplatsens nyheter inom valda intresseområden. Nyhetsanmälan kan sändas via SMS eller RSS-flöden som t.ex. Stockholm och Gällivare gör.

1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens invånare kan få viss information om verksamheternas resultat via webbplatsen. Revisorernas rapporter publiceras systematiskt, andra exempel är miljöbokslut, resultat från LUPP- och medborgarundersökningarna samt skolornas kvalitetsredovisning på kommunnivå. Resultatredovisningen kunde vara mer omfattande. Intervjuade chefer uppgav vid samtal om publicering av brukarenkäter och skolenheternas kvalitetsredovisningar att hemsidans procedur för publicering uppfattades krånglig och därför hämmande. Ett utbildningsbehov?

Nästa år kommer Mora att öka informationen om resultat med hjälp av ett IT-verktyg. Då har kommunen delvis löst av förbättringsområdet ”gör resultat och jämförelser lättillgängliga på medborgarnas villkor”.

För att underlätta medborgarnas sökande på hemsidan väljer allt fler kommuner att presentera alla resultat samlad, t.ex. Piteå kommun med sidan ”Resultat och kvalitet” och Trollhättans stad med webbsidan ”Kvalitet/resultat”. En portal gör resultaten lättillgängliga för de som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen. En möjlighet för Mora!

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Politikernas metoder att ge medborgare och brukare möjlighet att påverka beslutsärenden kommer sannolikt att bli ett gott exempel. De etablerade forummötena som genomförs tidigt i processerna i anslutning till engagerande frågor, ska bli flera. Ungdomsrådet, demokratidagar för både unga och seniorer samt Näringslivsrådet kan redan idag lämna synpunkter inför beslut i vissa frågor. Inom kort är dessa metoder kompletterade med Morapanelen, en medborgarpanel där rekrytering pågår.

Medborgarna har möjligheter att lämna medborgarförslag. Ungdomarna har också goda möjligheter att kommunicera med politiker och påverka utvecklingen, ett gott exempel. Bl.a. arbetet i Mora ungdomsråd och årliga demokratidagar belönades med utmärkelsen "Årets ungdomskommun 2009". Kontinuerliga byamöten, ca 4 byar per år, är en annan intressant väg att engagera medborgarna i kommunens utveckling. Medborgarna kan också göra sin röst hörd genom regelbundna medborgarundersökningar, att kommentera inläggen på webbplatsens bloggavdelning, ställa frågor i kommunens frågepanel eller kommentera artiklarna på webbplatsen.

Det finns också möjlighet att komplettera nuvarande direktkontakt med medborgarna vid frågestunder i kommunfullmäktige och möten i byar. De kan t.ex. ges möjlighet att komma till "politikercaféer" före nämndssammanträden som i Hässelby-Vällingby stadsdel, eller bjuda in till öppna nämndssammanträden som några nämnder gör i Ale och Kungsbacka.

Tillgänglighet till politiker är en annan förbättringsmöjlighet. Några politiker är lättillgängliga genom presentation av bild, adress, telefonnummer och e-postadress. En stor andel av de förtroendevalda meddelar endast postadress och partibeteckning.

1.5 Etik - hur hantera korruption?

Mora har tagit ställning till tjänstemännens möjligheter till bisysslor, och reglerat inköp av alkohol för kommunens räkning. Attesteglementet ska förhindra missbruk av offentliga medel.

Kommunen har inte någon övergripande plan/strategi för etiskt förhållningssätt, vilket kan vara ett förbättringsområde. Kommunen kan också överväga att etablera tydliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter, och förbereda rutiner för att hantera dessa. Sådana kanaler är inte vanliga i svenska kommuner. För närvarande (sommaren 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Ljudsändningar från kommunfullmäktige
- Kommunstyrelsen offentliggör sina handlingar före sammanträden
- Revisorernas rapporter publiceras
- Aktiv medborgardialog i stark utveckling
- Ungdomarnas möjlighet att påverka, ett gott exempel

Förbättringsområden

- Koppla strategiska dokument till Kommunplanen
- Öka tillgängligheten till nämndernas agenda och handlingar före möten
- Utveckla kanalerna för medborgarinformation
- Öka publiceringen av resultat, gör dem lätta att finna
- Komplettera möjligheterna till organiserad direktkontakt med politiker
- Se över presentationen av politikernas adresser
- Fördjupa arbetet att motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Kommunens gemensamma värdegrund uttrycker en tydlig brukarorientering. Några av värdegrundens centrala begrepp är ”kunden i fokus”, ”bemötande” och ”all verksamhet sker för medborgarna”. Värdegrunden blir ett starkt dokument i Mora då det återkommer i flera sammanhang, bl.a. i lönekriterierna och i chefsutbildningen.

2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Bemötandets betydelse pångteras i Mora bl.a. i värdegrunden och de dokument som den kopplats till.

Bemötande ur professionernas perspektiv har ingått i delar av Moras medarbetarutbildning, bl.a. i socialförvaltningen och kulturförvaltningen. I barn- och utbildningsförvaltningen har alla arbetat med delar av programmet ”Det goda värdskapet”. Enligt uppgift ska alla medarbetare i kommunen få del av ”Det goda värdskapet”.

Det kan vara ett förbättringsområde att fullfölja planerna på bemötandebildning för alla medarbetare. Utbildningen bör kopplas till kommunens gemensamma värdegrund, som i ledarutbildningen.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut ”Guldluren” för att belöna god serviceanda.

Mora medverkade 2007 i projektet projekt ”Kommunens Kvalitet i Korhet”, och undersökte då tillgänglighet och bemötande vid kontakter med e-post eller telefon. Flera av förvaltningarna undersöker med brukarundersökningar brukarnas uppfattning om det bemötande de får av kommunens företrädare. Det är inte lika vanligt att undersöka åsikterna om tillgängligheten till verksamheterna, en förbättringsmöjlighet.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

Kommunen har arbetat systematiskt med webbplatsens förbättring. Inför senaste omarbetningen av hemsidan genomfördes en utvärdering, där besökarna fick besvara frågor i ”popup-rutor”. I Kommunplanen ingår ett prioriterat mål om fortsatt utveckling av webbplatsen som informations- och kontaktyta mot medborgarna. För närvarande kan inte brukarna jämföra kommunens enheter, t.ex. i en valsituation. Här finns en förbättringsmöjlighet. Stockholms Stad är ett gott exempel på hur jämförelser mellan olika enheter kan göras via hemsidan.

Mora informerar med metoder som anpassats till individers behov t.ex. genom webbplatsens talsyntes och stöd för många språk. Biblioteket erbjuder tekniska hjälpmedel, nyheter i lättläst format och inläsningstjänster.

”Forum Mora” är en intressant modell för att ge företagarna service enligt modellen ”en dörr in”. Motsvarande service planeras för privatpersoner.

2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?

Kommunens service anpassas genom brukardialoger inom flera områden. Utöver skolornas obligatoriska individuella utvecklingsplaner är kulturskolans verksamhet individuellt utformad och tekniska förvaltningen utvecklar användningen av anläggningar i dialog med föreningar. Äldreomsorgen har infört en intressant modell med förenklad biståndsbedömning genom serviceavtal för hemtjänstinsatser. Den enskildes möjligheter att påverka stärks genom att serviceavtalen utformas i direkt dialog.

Föräldrar kan välja skola och förskola för sina barn, men valfriheten är begränsad i omsorgerna. Valfriheten för moraborna kunde ökas. Kommunen utnyttjar inte alla möjligheter till valfrihet som lagstiftningen erbjuder, t.ex. valfrihetssystem enligt LOV, vårdnadsbidrag och maxtaxa i barnomsorgen som påverkas av omsorgsbehovet.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

En stor andel av verksamheterna genomför regelbundet brukarundersökningar med olika intervall för att få faktaunderlag till sin verksamhetsutveckling. Miljökontoren i länet gör gemensamt utformade undersökningar, och jämför resultaten. Kulturförvaltningens fritidsvaneundersökning innehåller frågor som ger möjlighet till resultatjämförelser med andra kommuner. Äldreomsorgen är ett gott exempel för övriga förvaltningar med brukarenkäter som innehåller frågor som kan sammanställas till Nöjd-BrukarIndex (NBI). Ett index underlättar jämförelser mellan enheternas resultat, och ger dessutom möjlighet att jämföra resultat från olika verksamheter och kommuner med varandra.

Det är ett förbättringsområde att sprida arbetet med brukarundersökningar till alla verksamheter. Resultaten kan publiceras i högre omfattning, resultatjämförelser mellan enheter, verksamheter och kommuner kan öka.

2.6 Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, 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.

Mora har inlett processen att införa servicedeklarationer i alla verksamheter enligt ett prioriterat mål i Kommunplanen. I kommunens dokument används omväxlande begreppen tjänstegaranti, servicegaranti och servicedeklarationer. Kommunen bör välja en beteckning som används konsekvent för att göra arbetet tydligt för medarbetare och medborgare.

Socialförvaltningen hanterar klagomål och synpunkter enligt fasta rutiner. Det är ett förbättringsområde att sprida systemet ”Säg vad du tycker” till övriga förvaltningar, gärna kompletterat med rutiner för rapportering till nämnden och till brukarna.

System för synpunktshantering är positiva, både för medborgarna och för kommunen. Sådana system ger möjlighet till snabb rättelse när något gått fel, och minskar risken att brukare sprider negativa erfarenheter av kommunkontakter. Det förbättringsarbete som kan komma ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg ur ett brukarperspektiv. Alla verksamheter i kommunen bör ha ett likartat förhållnings-sätt till sina brukare. Därför kan det vara ett förbättringsområde att utveckla ett kom-mungemensamt system för synpunktshantering där invånarna bara behöver känna till en rutin. Botkyrka, Kungsbacka och Uddevalla är några kommuner som har erfarenheter av kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringsssystem.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Arbetet med värdegrund och brukarorientering
- Bemötandebildning enligt ”Det goda värdskapet” påbörjad
- Systematisk utveckling av webbplatsen
- Anpassad information till personer i behov av särskilt stöd
- Serviceavtal för hemtjänstinsatser
- Brukarundersökningar genomförs i många verksamheter

Förbättringsområden

- Fullfölj planer på gemensam bemötandebildning, koppla till värdegrunden
- Följ upp bemötande och tillgänglighet i hela kommunen, belöna god service
- Redovisa jämförelser mellan enheterna för brukarna
- Inför det planerade medborgarkontoret
- Öka valfriheten för moraborna
- Brukarundersökningar i alla verksamheter, jämför och publicera resultat
- Servicedeklarationer och synpunktshantering i alla verksamheter

Område 3 Politisk styrning och kontroll

3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

Systemen för styrning och uppföljning har förändrats i Mora sedan föregående granskning. Det är ett omfattande och långsiktigt arbete som påbörjats, och man har redan kommit en bra bit på väg. Den nya modellen är en form av balanserad styrning, där 2011 års målområden (”perspektiv”) är ”Ett gott liv i Mora”, ”Miljö och samhälle”, ”Medarbetare” samt ”Ekonomi, effektivitet och kvalitet”. Styrmodellen bygger

på målnedbrytning. Varje målområde innehåller ett antal kommungemensamma strategiska mål och förvaltnings specifika ålägganden, som kopplas till mått för uppföljning. Nämnderna formulerar åtaganden som bryts ned till aktiviteter i förvaltningarna. Det praktiska arbetet med planering och uppföljning utförs i hela organisationen i IT-verktyget Mora PlusIT.

Målnedbrytningen startar med kommunens politiska vision, som bl.a. ger målområden. Moras vision utgörs av majoritetens strategiska plan för mandatperioden, "Mora för utveckling". Moras värdegrund som används i många sammanhang kallas också "Mora för utveckling" men är inte helt likalydande, vilket skapar risk för förväxling. Kopplingen mellan visionen och målkedjan kan beskrivas tydligare i Kommunplanen. Visionen ska kompletteras med "Målbild Mora", ett pågående varumärkesarbete som också ska leda fram till en långsiktig vision.

3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?

Att sätta mål innebär att man måste formulera vad man vill uppnå och när. För att kunna verifiera när ett mål har uppnåtts måste ett eller flera resultatmått knytas till ett mål. Det innebär att den som formulerar målet även måste ange vilken nivå man vill uppnå för resultatmåten. Det behöver i alla fall inte vara en specifik nivå, utan det kan även vara en angivelse att ett resultatmått ska "öka" eller "minska". Då det inte anges vad kommunen vill uppnå avseende ett resultatmått lämnas det över till den som läser måttet att tolka vad som är en bra nivå. I en kommun med många uttolkare av resultat kan detta skapa oklarheter om vad som är positivt eller negativt och om en angiven målnivå har uppnåtts.

Kommunplanens mål uttrycks i några fall med resultatmått, men många beskriver aktiviteter. För att göra mandatperiodens strategiska mål mätbara pågår ett arbete att definiera årliga och mätbara "etappmål" som ska följas upp i årsredovisningen.

Kommunens strategiska mål återspeglas tydligt i nämndernas egna verksamhetsplaner. Nämndernas åtaganden uttrycks i några fall med resultatmått. De flesta är av inriktningskaraktär eller aktiviteter. Det är ett förbättringsområde och en förutsättning för uppföljning att fortsätta utvecklingen av mål uttrycks med indikatorer/mått som visar vad som ska uppnås.

De egna bolagen styrs av kommunens övergripande mål dels genom ägardirektiven, dels genom att bolagens verksamhetsplaner också utformas i Mora PlusIT. Det ställs miljökrav vid upphandling, men inköps- och upphandlingspolicyn kan utvecklas. Den innehåller inget om förfrågningsunderlagens koppling till målstyrningen.

Enligt uppgift kopplas politikernas målformulering till resursfördelningen genom att planeringsarbetet startar med att behandla verksamheter och mål. Senare tas finansieringen av verksamheten upp. Utvärderarna har inte kunnat bedöma hur stark den kopplingen är.

3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

Den vanligaste styrmodellen i kommuner är att utgå från ett antal kommunövergripande mål som i sin tur på något sätt länkar till mål för olika verksamheter. Dessa mål följs upp i årsredovisningen och andra bokslutshandlingar. Tydlighet i de poli-

tiskt antagna målen ökar de reella möjligheterna att utvärdera och följa upp verksamheten t.ex. genom uppföljningsbara mått eller indikatorer.

Kommunens förvaltningsberättelse redovisar en genomgång av Kommunplanens strategiska mål. För den kommunövergripande nivån rapporteras huvudsakligen aktiviteter, många gånger utan uttalanden om måluppfyllelse. Nämndernas redovisningar följer målområdenas huvudstruktur, men de strategiska målen framgår inte, ofta inte heller nämndens mål. Nämndernas uttalanden om måluppfyllelse kan vara något vaga. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen mot uppföljning med hjälp av resultatmått. Användningen av verktyget ILS-webb i Stockholms stad kan vara intressant att studera närmare.

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer, för att hitta förbättringsområden och förebilder. De studerade rapporterna visade inte många jämförelser mellan enheter eller med andra kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av jämförelser i rapporteringen.

Samarbetet med revisorerna uppgavs vara gott. Revisorerna ses som ett stöd i verksamheten. De presenterar sina iakttagelser i KS, och träffar varje år en chefsgrupp för dialog.

3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Det är formellt klarlagt vem som gör vad i Mora. Det beskrivs i delegationsförteckningar, och i kommunens anvisningar för verksamhetsplanering beskrivs rollfördelningen i kommunen med orden ”vad” och ”hur”. I praktiken fungerar rollfördelningen oftast bra. Socialnämndens ordförande har kommit överens med socialförvaltningens chef om vem som gör vad, ett gott exempel. Det kan dock förekomma att någon går in i ”fel roll”. Tack vare det goda samarbetsklimatet i kommunen går det bra att reda ut sådana situationer.

Utvärderarna bedömer att kommunens organisationsstruktur kan skapa problem. I kommunalrådets roller ingår områden där det inte finns tjänstemannastöd i kommunledningskontoret, frågorna hanteras i fackförvaltningar. Det kan vara ett förbättringsområde att klargöra hur de kontaktytorna ska hanteras.

3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Nyvalda politiker får en utbildning vid mandatperiodens början, där alla förutsätts delta. Efter valet 2006 omfattade den kommungemensamma utbildningen 4 dagar. Den innehöll bl.a. inslag om Moras utveckling, ekonomi, planering, mål och utvärdering. Det kan vara ett förbättringsområde att också behandla rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i utbildningen. Den kommungemensamma introduktionsutbildningen kompletteras med nämndsspecifik utbildning. Under mandatperioden bedrivs utbildning kontinuerligt när behov uppstår.

Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla ”brukarundersökningar” riktade till kommunens politiker för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på detta i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Värdegrunden ”Mora för utveckling”
- Arbetet med styrmodell med IT-verktyg
- Tydligt samband mellan styrkedjans målnivåer
- Mora PlusIT, ett uppföljningsverktyg med stora möjligheter
- Gott samarbete med revisorerna
- Ordentlig satsning på politikerutbildning

Förbättringsområden

- Koppla visionen tydligare till styrsystemet
- Fortsätt utvecklingen av resultatmätt för mål på alla nivåer
- Säkra att kommunens centrala mål även gäller externa utförare
- Följ upp måluppfyllelse med indikatorer
- Öka inslaget av jämförelser i rapporteringen
- Klargör rollfördelningen för frågor som berör både KS och fackförvaltningar, behandla rollfördelningen politiker/tjänstemän i politikerutbildningen
- Inför ”nöjdhetsundersökningar” bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?

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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Kommunstyrelsen antog en ledarskapsidé 2009. Innehållet består av värdegrunden, kommunens syn på ledarskapets betydelse, förväntningar på chefer och vad dessa kan förvänta sig tillbaka. Intrycket vid intervjuerna var att dokumentet inte är tillräckligt känt bland cheferna. Fortsatt implementering kan vara ett förbättringsområde.

4.2 Vilket ansvar har resultatenheter för budget, personal och organisation?

Enheter har stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav. Enheter i Mora tar däremot inte med sig ekonomiska över- eller underskott i sin verksamhet över årsskiftet. Endast externa bidrag kan föras över

till nästkommande år. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på denna punkt. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Kungsbäcka och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärssektoriellt samarbete?

Moras projektmanual ligger på intranätet. Den används i en liten del av kommunorganisationen, många känner inte till manualen. Verksamheterna upprättar projektplaner främst utifrån krav från externa finansörer. Planer för kommunens egna projekt dokumenteras inte alltid. Tekniska förvaltningen arbetar med att utveckla en egen projektmodell. Då stora projekt ofta är förvaltningsövergripande anser vi att det är en fördel om kommunen har en gemensam projektmodell. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla en gemensam projektmodell som täcker förvaltningarnas behov. I arbetet kan den befintliga mallen bl.a. kompletteras med en kalkyl för tidsomfattningen av projektinsatserna. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning och andra kostnader beräknas i förväg.

Intranätet innehåller också en projektcentral med dokumentation kring några projekt. Den är inte uppdaterad på länge. Det kan vara ett förbättringsområde att fortlöpande göra en sammanställning över pågående projekt för att ge en överblick, och kring avslutade för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska.

Styrningen av löpande tvärssektoriellt arbete kan också stärkas. Överenskommelser som idag ofta får sökas i minnesanteckningar från möten kan dokumenteras separat i högre omfattning med uppgifter om ansvar, uppföljningsbara mål, budget, övriga resurser m.m.

4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?

Det finns en mall för anställningsavtal med chefer och en bilaga som är en uppdragsbeskrivning. Enligt avtalet ska varje år göras en överenskommelse om chefs mål och åtaganden inför nästkommande år, "Överenskommelse om åtagande i chefsuppdraget". Utifrån samtalen med förvaltningschefer bedöms denna punkt ännu inte tillämpas konsekvent. Själva uppdragshandlingen är gemensam för alla chefer, och beskriver helhetsansvar, verksamhetsansvar, personalansvar och ekonomiansvar. Här har Mora kommit en bra bit på väg att ge tydliga uppdrag till cheferna. Anställningsavtalen kan i framtiden göras ännu tydligare om de också beskriver att ledare kan ges andra uppgifter om inte avtalade resultat uppnås.

4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Vid samtal om "ledningskedjan", hur information, uppdrag och värderingar sprids och förankras i organisationen, fick utvärderarna uppfattningen att Mora arbetar enligt en traditionell modell. Budskapen formuleras i kommundirektörens ledningsgrupp, och går via förvaltningschefernas ledningsgrupper vidare till alla medarbetare på arbetsplatsträffar. Vid intervjuerna framkom att ledningskedjan ser olika ut i för-

valtningarna. Det kan vara ett förbättringsområde att göra den mer enhetlig, och att följa upp att den fungerar.

Kommunens högsta chefer uppgav att de visar att de står för kommunens mål och värderingar genom att tydligt leva efter dem. Uttalandet bekräftades spontant vid en intervju med enhetschefer. Det förekommer att förvaltningschefer gör verksamhetsbesök, men systematiken varierar mellan förvaltningarna.

4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Ledarutveckling är ett prioriterat område i Mora, som genomförs i flera steg:

- ”Talangjakten”: 5 dagars talangskola för chefsämnen i samarbete med Orsa och Älvdalen.
- Återkommande introduktionsutbildning för nya chefer
- Flerårig satsning på coachande ledarskap, som nu erbjudits alla chefer.
- Årliga seminarieprogram i aktuella ämnen, där ofta personalfrågor, arbetsmiljö och ekonomi står i fokus

Ledarutveckling är ett starkt område, talangjakten är ett gott exempel. Som framtida utmaning kan kommunen överväga att komplettera med mentorsprogram och utveckling för erfarna chefer. Många kommuner utfärdar numera ”chefskörkort” för chefer som genomfört de obligatoriska delarna i ledarutvecklingen.

Chefsdagarna är obligatoriska, en per halvår. Under chefsdagarna är cheferna huvudsakligen informationsmottagare, diskussion förekommer inte ofta. Som komplement har personalchefen inbjudit till ledarforum med diskussioner om ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar. En intressant mötesform som ibland bjuder på gästföreläsare. Det kan vara ett förbättringsområde att bredda deltagandet i ledarforum så att alla chefer deltar i diskussioner kring ledarskapets utmaningar som t.ex. Västerås gör i sina Rådslag och Kungsbacka i Ledarskapscaféer.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Ledarskapsidé med koppling till kommunens värdegrund
- Tydlig delegering ger enheterna ansvar för ekonomi, personal och organisation
- Projektmall och projektcentral på intranätet
- Mallar för anställningsavtal och åtaganden i chefsuppdraget
- Goda möjligheter till ledarutveckling

Förbättringsområden

- Gör ledarskapsidén bättre känd
- Utveckla hantering av över- och underskott mellan åren för enheterna
- Utveckla hanteringen av projekt och tvärspektoriella processer i praktiken
- Komplettera chefernas anställningsavtal, tillämpa konsekvent
- Se över tjänstemannaorganisationens ”ledningskedja”
- Öka systematiken i förvaltningschefernas verksamhetsbesök
- Utveckla dialogforum för alla chefer

Område 5 Resultat och effektivitet

5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?

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, 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 i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Det nya styrsystemet kan bli Moras strategi för resultatstyrning och Mora PlusIT blir verktyget. Förutsättningen är att arbetet att utveckla resultatindikatorer fullföljs för hela organisationen och alla organisationsnivåer och att alla mål följs upp konsekvent.

I kommunplanen finns mål som visar på strävan mot ökad effektivitet. Mora har inte formulerat en övergripande plan för effektivitetsutveckling, ett möjligt utvecklingsområde.

5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?

Mora arbetar sedan några år med att fördela resurser i med hänsyn till behov, och mäter resursförbrukning i förhållande till resultat. I budgetarbetet inför 2010 användes delvis en ny resursfördelningsmodell som tar hänsyn till demografiska förändringar med å-priser för olika åldersgrupper. Modellen ska utvecklas för användning i alla förvaltningar.

Resursförbrukningen analyseras t.ex. som kostnad per hemtjänsttimme och per insats enligt LSS. Uppföljning där kostnad relateras till uppnådd kvalitet, som redan nu görs avseende betygspoäng, kan utvidgas t.ex. för tid hos brukare och brukarnöjdhet.

5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?

Om man inte klarar att hålla sin budget krävs en förklaring i Mora PlusIT vid rapporteringen, som följs upp vid ett samtal med närmaste chef. Detta gäller både förvaltnings- och enhetsnivån. Man ska få stöd att hålla sin budget, handlingsplaner upprättas för att komma till rätta med avvikelser. Det har förekommit att chefer fått byta arbetsuppgifter vid upprepade överskridanden. Ekonomiska avvikelser bedöms bli metodiskt hanterade. Det finns dock utrymme för att öka systematiken ytterligare. Det studerade utkastet till ekonomiska styrprinciper behandlade inte avvikelshantering.

De flesta målen är ännu inte tillräckligt tydligt formulerade för att vara utgångspunkt för en distinkt uppföljning och avvikelshantering. Den fortsatta utvecklingen av Mora PlusIT kommer att ge sådana möjligheter.

Några förvaltningar har analyserat och utvecklat sina processer, men kommunen förbättrar ännu inte processerna systematiskt. Mora planerar en lean-utbildning för att stimulera arbetet att eliminera processteg som inte skapar värde för brukarna.

5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?

Även i detta perspektiv kan Mora PlusIT bli en styrka som komplement till ekonomisystemet. När alla redovisar mått och måluppfyllelse i verktyget underlättas diskussioner om förutsättningar och ”läget”, eftersom alla intresserade politiker, chefer och arbetslag kan få läsbehörighet i Mora PlusIT. Politiker kommer att erbjudas en utbildning i verktyget för att stimulera användningen.

Det finns ingen modell för hur och när cheferna ska ta upp diskussioner om resurser och resultat på arbetsplatsträffarna. Det hänger på chefen, och genomförs därför i varierande omfattning - en förbättringsmöjlighet.

5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder.

Mora har flera möjligheter att göra jämförelser med andra kommuner. Mora PlusIT har sin motsvarighet både i Orsa och Älvdalen, kommunerna har kommit överens om öppenhet att se varandras system och data. Mora har medverkat i Jämförelseprojektets grupp Mellannyckeln, och vid ett tillfälle i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet. Utvärderarna har inte funnit rapporter där resultaten från jämförelser har analyserats för att lära av skillnaderna. Ett mer positivt exempel är utvecklingen av Mora PlusIT. Där hämtar kommunen idéer från de mest framgångsrika kommunerna på träffar med andra som köpt samma verktyg.

Det förekommer att chefer tar egna initiativ att jämföra resultat från sin enhet med andra enheter i kommunen. Jämförelser mellan enheter är ett möjligt förbättringsområde, den är idag informell och osystematisk.

5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

Ett sätt att effektivisera verksamheten är att bedriva den i samverkan med andra. Mora visar många goda exempel på kommunsamverkan. Kommunerna norr om Siljan samverkar kring näringslivsarbete, miljö- och hälsoskyddskontor samt utveckling av sina styrsystem. Fördjupad samverkan förbereds kring bl.a. gymnasieskolan, löneadministration, VA/renhållning, IT, stadsarkitektkontoren och kulturen. Samarbete på länsnivå sker t.ex. rörande lärar- och vårdutbildning. Utvärderarna har däremot inte funnit många exempel på samverkan med lokala organisationer i Mora för att stärka serviceutbudet, en utvecklingsmöjlighet för framtiden.

Vid intervjuerna gavs några exempel på att Mora börjat öppna upp för att låta frivilliga göra en insats för kommunen eller att komplettera det biståndsbedömda stödet till individer. Nattvandringar, kaféverksamhet och sagoläsning i skolan, insatser via Röda Korset i socialförvaltningen och ett riktigt gott exempel: I projektet Aktivitetssamordnare finns över 100 frivilliga som sprider glädje bland kommunens gamla.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Ny styrmodell ger möjligheter till resultatstyrning
- Demografisk resursfördelningsmodell, kostnadsanalys i förhållande till resultat
- Mer metodisk uppföljning av ekonomiska avvikelser än vid tidigare utvärdering
- Mora PlusIT som verktyg för resultatuppföljning och kommunikation
- Etablerat samarbete med andra kommuner fördjupas
- Frivilliga kan komplettera skattefinansierad verksamhet

Förbättringsområden

- Strategi för effektivitetsutveckling
- Analysera effektivitet genom att ännu mer relatera kostnader till uppnådd kvalitet
- Komplettera de ekonomiska styrprinciperna
- Följ upp mål och hantera avvikelser lika tydligt som för ekonomin
- Stimulera diskussioner om resurser och resultat
- Fler jämförelser mellan kommuner, enheter, utanför kommunen, analysera
- Utvidga samarbetet kring verksamheten med lokala organisationer

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik**6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?**

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, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Det finns många personalpolitiska styrdokument i Mora, där "Värdegrunden" går som en röd tråd genom de flesta. Enligt facken tillämpas inte alla personaldokument konsekvent, några uppfattas vara bortglömda. Det är ett förbättringsområde att formulera en övergripande och sammanhållande personalstrategi som hålls aktuell. "Ledare och medarbetare – en personalpolicy för Gotlands kommun", som innehåller hänvisningar till detaljerna i andra personaldokument, kan vara intressant att ta del av.

Under 2009 har en ny rekryteringspolicy antagits. Den kan kopplas tydligare till Kommunplanen för att hållas levande.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".

Många svenska kommuner arbetar aktivt för att bli uppfattade som attraktiva arbetsgivare, Mora är en. Kommunens satsning på friskvård bl.a. med friskvårdsinspiratörer är ett gott exempel. Det stora utbudet, som medarbetarna också kan ta del av på fritiden, utvecklas fortlöpande. Medarbetarnas förhållningssätt till friskvården följs upp i medarbetarenkäten.

Kommande pensionsavgångar kommer att skapa ett ökande rekryteringsbehov. Ansträngningen att vara en attraktiv arbetsgivare utnyttjas inte vid konkurrensen om nya medarbetare. Ambassadörer bland medarbetarna kan i olika sammanhang förmedla

sin uppfattning om hur bra det är att arbeta i kommunen – så gör t.ex. kommunerna Karlskoga och Gotland. Kommunens platsannonser kan kompletteras med en kort redogörelse över fördelarna med att arbeta i Mora.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Ett av kommunens mål beskriver behovet att identifiera framtida kompetensbehov. Kommunen söker metoder att upptäcka och sammanställa behoven. Västerås och Vetlanda är två kommuner som inventerar medarbetarnas befintliga kompetens i förhållande till befattningarnas krav.

Några förvaltningar upprättar kompetensutvecklingsplaner, andra inte. De individuella behoven kommer fram vid medarbetarsamtalen, som verkställs i hög omfattning. Samtalen genomförs enligt den s.k. GROW-modellen, mallen för samtalets dokumentation är ett gott exempel. Enligt arbetsmiljöenkäten har dock bara vartannat medarbetarsamtal lett fram till personliga kompetensutvecklingsplaner, en förbättringsmöjlighet. Kompetensutvecklingsplanen ska enligt mallen ingå i den personliga plan som ska upprättas och signeras efter medarbetarsamtalet

I det fortsatta arbetet att systematisera användningen av de stora resurser som Mora i likhet med andra svenska kommuner investerar i kompetensutveckling finns ytterligare två utvecklingsmöjligheter. Nedlagda resurser och genomförda insatser kan dokumenteras, planerna på dokumentet "Personalidé" för att tydliggöra förväntningarna på medarbetarna kan realiseras.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Lönen sätts med olika metoder för medlemmar i olika fackförbund, direkt dialog mellan medarbetaren och lönesättande chef, eller förhandlingar. Lönesamtal ska genomföras oavsett metod, lönesättande eller lönemotiverande. Hur stor andel av medarbetarna som deltar i lönesamtal följs upp i arbetsmiljöenkäten, som visar på viss förbättringspotential. Varierande antal medarbetare på enheterna ger cheferna olika förutsättningar att hinna med sina samtal.

Under 2009 antogs en ny lönepolicy. De generella lönekriterierna är starkt kopplade till kommunens värdegrund. Utvärderarna bedömer att kopplingen ger kriterierna mycket goda förutsättningar att hållas levande, då värdegrunden återkommer i många personaldokument. Kriterierna ska brytas ned på arbetsplatserna. Facken beskrev förskolornas nedbrytningsprocess som ett gott exempel, men att fortsatt implementering kvarstår i andra verksamheter. Det förekommer enligt uppgift fortfarande lönesättning baserad på de generella kriterierna, och att chefer motiverar lönesättning med andra kriterier än de överenskomna.

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Arbetsmiljöundersökningar genomförs regelbundet med kommungemensamma frågor. Resultaten ska analyseras på alla arbetsplatser med stöd av ett arbetsverktyg för att arrangera en workshop. Det pågår förberedelser för att följa upp om analysen genomförs och om upprättade handlingsplaner verkställs. Kommunens arbetsmiljöundersökningar kommer att bli ett gott exempel efter den planerade utvecklingen, som kommer att ge möjlighet att hantera fackens påpekande att handlingsplaner ibland upprättas utan tillräcklig dialog med medarbetarna.

Arbetsmiljön är en viktig del i det nya samverkansavtal som tecknats i Mora. Tillbudsrapportering uppmuntras med en intressant metod för att kartlägga eventuella risker. Alla medarbetare har fått ett häfte för tillbudsrapportering. Tillbudsrapporterna sammanställs till respektive förvaltnings samverkansmöten och två gånger per år till den centrala samverkansgruppen.

6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

Kommunen arbetar för ökad jämställdhet och mot diskriminering på olika sätt, t.ex. i ett projekt för att motverka osakliga löneskillnader, arbete för att ta fram en likabehandlingsstrategi och uppföljande frågor i arbetsmiljöenkäten.

Andelen utrikes födda är ännu inte stor, ca 5 %. Den kommer sannolikt att öka genom fortsatt invandring och flyktingmottagande. Nyanlända tas emot på ett planerat sätt enligt ett integrationsprogram, där integrationssamordnaren är en resurs. Med en växande andel medborgare med internationell bakgrund kan det vara ett framtida förbättringsområde att rekrytera medarbetare för att göra mångfald till en tillgång i kommunens service.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Positiv utveckling med nya kommungemensamma personaldokument
- Friskvårdsarbetet
- Medarbetarsamtalen genomförs i hög omfattning med stöd av mall och utbildning
- Lönesamtal genomförs och följs upp
- Lönekriterier kopplade till värdegrunden
- Regelbundna arbetsmiljöundersökningar, arbetet vidareutvecklas
- Medarbetarnas tillbudsrapportering uppmuntras.

Förbättringsområden

- Utveckla en övergripande personalstrategi
- Sammanfatta hur kommunen är en attraktiv arbetsplats, visa vid rekrytering
- Fortsätt systematiseringen av kompetensutvecklingen: Inventera behov, dokumentera mera, fler kompetensutvecklingsplaner, fullfölj planer på "Personalidé"
- Gå vidare med implementeringen av lönekriterierna
- Rekrytera för att öka mångfalden i organisationen

Område 7 Verksamhetsutveckling

7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett flertal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade

modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Det finns grupper som påbörjat en utveckling för att införa Lean-modellen i Mora kommun. Ännu finns bara en utbildningsplan, men på sikt är förhoppningen att detta ska utgöra grunden till en samlande strategi för verksamhetsutveckling. Det är ett förbättringsområde att göra slag i saken.

Kommunens strategi för IT-utveckling är e-strategin, som också gäller Orsa och Älvdalens kommuner. Den behandlar e-tjänster, e-förvaltning och e-demokrati. E-strategin gäller kommunen, men behandlas i Kommunplanen av KS. Kopplingen till Kommunplanens kommunnivå kan stärkas.

7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?

Mora PlusIT och utvecklingen av styrsystemet är gemensamma kvalitetsverktyg som ökar politikernas möjligheter att utveckla, styra och följa upp kommunens verksamheter. Kommunen uttryckte inte ambitionen att bygga ett kvalitetssystem runt Mora PlusIT som Uddevalla gjort kring det besläktade verktyget "VUVIT".

Förvaltningarnas utvecklingsarbete är aktivt, utvärderarna noterade flera exempel på förvaltningsinterna kvalitetsverktyg. Som nämnts har kommunen påbörjat utveckling av gemensamma verktyg som servicedeklarationer och processanalys enligt Lean. Det är ett förbättringsområde att knyta samman det framväxande gemensamma kvalitetsarbetet i ett system för att säkra att ingen verksamhet kommer efter. Utöver Uddevalla kan Ale nämnas som exempel, som på ett annat sätt åstadkommit kvalitetssystemet Kvalitetstrappan.

Externa granskningar är en metod för att finna förbättringsområden. Kommunen använder konsulter när det anses befogat, men utnyttjar inte en befintlig intern resurs fullt ut. Som medlem i Partnerskapet för Barnkonventionens genomförande har medarbetare i kommunen medverkat i kollegiegranskningar. Det är en förbättringsmöjlighet att sprida metoden i kommunen, och att stimulera granskningar mellan sektorer för kommungemensamma frågor, och mellan enheter för verksamhetsspecifika.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

Kommunen gav exempel på omvärldsanalys och lärande genom samverkan med kommuner, högre utbildning och näringsliv. Området kan utvecklas genom insatser i högre omfattning och med större systematik.

7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på problem i vardagen, och funderar över lösningar.

Kommunens värdegrund uttrycker att alla medarbetare ska ta initiativ till utveckling av sin verksamhet, individuella löner ger möjlighet att premiera. Vid intervjuerna gavs vissa exempel på utveckling och idéutbyte t.ex. i skolans lärgrupper och kulturförvaltningens månadsträffar. Det gavs dock få exempel på att medarbetarnas kreativitet aktivt mobiliseras, t.ex. genom att arbetsgivaren uttryckligen frågar efter medar-

betarnas förslag till förbättringar. Det är ett förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med fem kommuner i nätverket ”Kommunal kreativitet” vars resultat kan vara intressant att studera för att finna inspiration till fortsatt utveckling. Kommuner som är värda att studera i detta projekt är Hammarö och Uddevalla. Miljökontoret i Karlskoga, med Mudalister och Hansei, kan också vara intressant att studera utifrån Moras intresse för Lean.

7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

Kommunens intranät täcker alla arbetsplatser, alla medarbetare har tillgång till systemen. En stor del av medarbetarna hämtar sin information från intranätet, men det finns fortfarande förbättringspotential avseende de grupper som fortfarande informeras genom utskick av papper.

Införande av elektroniska leveransfakturer med komplett elektronisk handel som planerad fortsättning visar på ambitioner att gå vidare med effektiviseringen av vardagsarbetet. En annan utveckling kan vara att söka integrerade program till datorerna i samband med versionsbyten, för att minska behovet att lyfta data manuellt mellan programmen. Enligt uppgifter vid intervjuerna kan det också finnas avsevärda rationaliseringsvinster i en förbättrad struktur för dokument och blanketter på intranätet.

Cheferna har idag ett uttalat ansvar för många områden – arbetsmiljö, ekonomi och personal för att nämna några. Det kan finnas en möjlighet till kvalitetssäkring av teknikutvecklingen om de på liknande sätt får ett ledaransvar för IT på enheten.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Aktuell e-strategi
- Aktivt kvalitetsarbete i förvaltningar
- Funktionellt intranät med god täckning
- Pågående IT-utveckling i samarbete med Orsa och Älvdalen

Förbättringsområden

- Skapa strategi för verksamhetsutveckling, stärk e-strategin via Kommunplanen
- Kommungemensamt ”kvalitetssystem”
- Fler metoder i kvalitetsarbetet – kommungemensamma och verksamhetsspecifika
- Vidareutveckla omvärldsanalysens metoder
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Stimulera medarbetarnas användning intranätet, se över dokumentstrukturen
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IT-utveckling, integrerad programvara

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan

på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Mora har strategiska dokument för några av de områden inom samhällsbyggande som utvärderas med Kommunkompassen.

- Riktlinjer för föreningsstöd och fördelningsmodell för bidrag till studieförbunden skulle kunna kompletteras avseende samverkan med fler grupper som utvecklar lokalsamhället, t.ex. ideella sektorn, social ekonomi och andra delar av "det civila samhället". Strategiskt mål för föreningsliv finns i Kommunplanen.
- För samverkan med/stöd till kultursektorn har kulturnämnden antagit "Kulturens agenda 21", som uttrycks med hjälp av nämndens åtaganden. Strategiskt mål för kultur.
- Näringslivsprogram saknas f.n. Det ska utarbetas parallellt med ett landsbygdsprogram. Flera strategiska mål kring näringslivsarbetet.
- En interregional strategi betraktas som inaktuell i kommunen. Inga lätt synliga kopplingar till kommunplanen.
- Miljö- och naturvårdsplanen revideras varje mandatperiod. Strategiska mål i kommunplanen, miljöredovisning i årsredovisningen.

8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?

Samarbetet med civilsamhället är till stor del inriktat mot föreningarna och studieförbunden. Stödet till föreningarna är omfattande som det så ofta är i Sverige. Föreningsbidragen fördelas enligt "Sandvikenmodellen" i samband med överenskommelser om föreningarnas prestationer. Det kan finnas en förbättringsmöjlighet i kommunens möten med föreningar. En struktur för träffarna kan säkra möten med alla föreningar, och ge tillfälle att diskutera föreningarnas förhållande till kommunens värdegrund och centrala policydokument.

"En påse pengar" ger oorganiserade ungdomar som möjlighet att genomföra en idé i Mora.

Marknadsföringen av Mora sker tillsammans med näringslivet både i turistbyrå och i det påbörjade varumärkesarbetet.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Kommunen har också ett välutvecklat stöd till kultursektorn. Här finns tre goda exempel, som kan vara intressanta för andra kommuner:

- Genomtänkt struktur för barnkulturarbetet som låter varje barn prova på alla "estetiska språk", kopplat till barnets utveckling. Alla barn får en kulturföreställning varje år
- Omfattande samverkan lokalt, regionalt och på riksnivån för att öka kulturutbudet
- Kommunen stöttar många arrangemang för invånarna som också "sätter Mora på kartan". Vasaloppet är naturligtvis det mest kända, men det finns många fler spridda över året

För närvarande samlar inte kommunen aktiva kulturarbetare, kulturföreningar, institutioner m.fl. regelbundet. Det är en förbättringsmöjlighet att etablera ett "kulturråd".

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Kommunens många kontaktytor med näringslivet är ett gott exempel. Mora näringslivsråd har skapats för att stärka dialogen mellan näringslivet och kommunen. Näringslivsrådet är styrgrupp för samarbetet som behandlar övergripande frågor, t.ex. analys av rankingen från Svenskt Näringsliv. Rådet arrangerar regelbundet frukostmöten och ”hockeyträffar”.

Kommunen genomför företagsbesök i hög omfattning. Kommunen har skapat Forum Mora för näringslivskontakter kring evenemang, etablering och utveckling. Målsättningen att kommunens kund bara ska ha kontakt med en enda person som samordnar möten och kontakter med rätt människor inom kommunens förvaltningar realiseras genom ett intressant grepp. Alla förvaltningar är delaktiga i näringslivsarbetet. Det finns förbokade tider under året så att berörda kan samlas för att behandla frågor som aktualiserats via Forum Mora.

Näringslivsarbetet visar också goda exempel för stöd till nyföretagande med många medaktörer och till kompetensutveckling via kompetensrådet och ideella föreningen Wajrum. Kompetensrådet är ett samarbete mellan näringslivet, utbildningsanordnare och Mora kommun i samverkan med några grannkommuner.

Mora har, mätt med Kommunkompassens kriterier, ingen helt svag sida i näringslivsarbetet. Den tydligaste utvecklingsmöjligheten ser utvärderarna i ökat stöd till det lokala näringslivet på nationell och internationell nivå.

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Skidåkning är den gemensamma nämnaren mellan Mora och åtta vänorter i tre världsdelen. En översyn är inledd för att minska antalet, och fördjupa utbytet med dem som blir kvar.

Redovisningen av EU-projekt på kommunens webbplats begränsas till ett Leaderprojekt, lokalt i Dalarna. Vid intervjuerna beskrevs externt finansierade internationella projekt i barn- och utbildningsförvaltningen samt kulturförvaltningen. Kommunen ingår i ett externt finansierat projekt med Kina. Barn- och utbildningsförvaltningen bedriver också egenfinansierat internationellt arbete med World's Children's Prize for the Rights of the Child (Global Friends' Award) och årliga studiebesök i Auschwitz. Det kan vara ett förbättringsområde att öka det internationella utbytet på alla nivåer, och att sprida det till alla förvaltningar. För att få stöd i sökandet efter extern finansiering kan kommunen samverka med andra organisationer och internationella nätverk med näralliggande kommuner. Vänortsarbetet och en aktuell redovisning av pågående och avslutade internationella projekt kan samlas under en gemensam rubrik på webbplatsen.

Den internationella marknadsföringen sker gemensamt med Leksand, Orsa och Rättvik i marknadsföringsbolaget Siljan Turism. På den trespråkiga webbplatsen siljan.se kan besökare samlat boka och betala olika evenemang och logi, ett gott exempel. Utvärderarna har inte funnit exempel på aktiv internationell marknadsföring av arbets- eller bostadsutbudet i Mora.

8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

Sustainable City är ett framgångsrikt projekt som samlar kommunens åtgärder för ett hållbart samhälle. För att minska den egna miljöbelastningen pågår bl.a. ett stort arbe-

te för att få bort olja för uppvärmningsändamål, energieffektivisering i fastigheterna, samordning av transporter, övergång till miljöbilar och påverkan av medarbetarnas beteende. Alla nämnder deltar, resultaten presenteras i miljöredovisningen.

Moraborna engageras i miljöarbetet genom energirådgivaren och folkhälsoarbetet. Bland aktiviteterna kan främjande av cykling, promenader och bruk av kollektivtrafik nämnas.

Erfarenheter från andra kommuner visar på risker för segregering när andelen utrikes födda ökar. Mora har påbörjat ett arbete att förhindra en sådan utveckling t.ex. genom etablering av en fritidsgård i ett bostadsområde och ett integrationsnätverk där skola, socialtjänst, polis och försäkringskassan deltar. Det finns utvecklingsmöjligheter för detta arbete. Inspiration kan hämtas i kommuner där andelen invånare med internationell bakgrund är hög.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Strategi för hållbar utveckling, arbetet i Sustainable City
- Gott stöd till föreningar, studieförbund och oorganiserade ungdomar
- Barnkulturarbetet, samverkan kring kulturutbud, många arrangemang
- Kontaktytor med näringslivet, stöd till nyföretagande och kompetensutveckling
- Forum Mora/"en dörr in" för näringslivet
- www.siljan.se med samlad webbökning

Förbättringsområden

- Komplettera/utvärdera/aktualisera strategiska dokument för samhällsbyggande
- Struktur för möten med föreningar – Föreningsforum?
- Etablera ett "kulturråd"
- Öka stödet till näringslivet på nationell och internationell nivå
- Bredda och fördjupa de internationella kontakterna
- Vidareutveckla arbetet att motverka social och etnisk segregation i samhället

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5,3	15	35%
1.2	Hur informeras medborgarna?	7,2	20	36%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	10,2	25	41%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	19,7	30	66%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	0,4	10	4%
		42,7	100	43%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	13,5	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8,1	25	33%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	6,6	15	44%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	5,4	15	36%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	5,6	15	38%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	1,5	15	10%
		40,7	100	41%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	9,8	15	65%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	11,3	25	45%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	7,6	25	31%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13,3	20	67%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	7,3	15	48%
		49,2	100	49%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	7,5	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,0	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorie-llt samarbete?	3,2	20	16%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5,3	15	35%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	9,7	20	48%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	10,0	20	50%
		40,7	100	41%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	3,0	15	20%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	13,0	20	65%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	8,0	20	40%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	7,5	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	4,4	20	22%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	5,8	10	58%
		41,7	100	42%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6,8	15	45%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10,7	20	54%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	11,0	25	44%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9,7	15	65%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10,5	15	70%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3,3	10	33%
		51,9	100	52%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	2,1	15	14%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	9,6	30	32%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	6,5	15	43%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4,1	20	21%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	8,7	20	43%
		30,9	100	31%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	7,2	15	48%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	7,5	15	50%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15,7	20	78%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12,7	20	63%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4,0	10	40%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	11,9	20	59%
		58,9	100	59%