

Kommunkompassen

Analys

av Motala kommun

2010-09-27--29

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Josephine Härdin, Eskilstuna kommun

Märit Melbi, 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 Motala kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Motala kommun

Motala ligger i nordvästra Östergötland där Vättern, Motala Ström och Göta Kanal möts och den bördiga Östgötslätten i söder övergår till den sjörika skogsbygden i norr. Motala har ett centralt läge i Mellansverige. Riksvägarna 32, 36 och 50 passerar genom Motala stad liksom Göta Kanal. Järnvägsnätets västra och södra stambanor har en förbindelselänk mellan Hallsberg och Mjölby genom Motala. Kommunikationsnätet kommer att förbättras genom påbörjade arbeten med dubbelspår på järnvägen och väggenomfart med högbro över Motalaviken. Kommunen har 42 000 invånare, varav cirka 30 000 bor i Motala tätort och 2 800 i Borensberg. Övriga sju tätorter har mellan 200-600 invånare. Befolkningstalet har varit relativt stabilt de senaste 10 åren, f.n. råder en ökande trend.

Motala fick stadsprivilegier 1881. Platsen är dock känd sedan gammalt; det var här man gick över Motala ström. Det var Baltzar von Platen, mannen bakom Göta kanalbygget 1810-1832, som ville bygga en stad vid den nya vattenleden. Innerstaden ligger solfjäderformat på Motalavikens norra sida. I Motala placerades Kanalbolaget och Motala verkstad 1822. Tillverkningen har bestått bl.a. av lok, fartyg och broar. Staden förknippas av många med Sveriges Radio. Här låg huvudstationen för radionätet. På en kulle norr om staden finns Motalas klassiska landmärken, de båda 120 meter höga radiomasterna. Vid masternas fot finns ett rundradiomuseum.

Det pågår en strukturomvandling i näringslivet, som tidigare dominerats av några stora verkstadstekniska företag. Största arbetsgivare är Motala kommun med närmare 4 600 anställda och Landstinget 1 375. Andra större arbetsgivare är Poppelstaden omsorg, Autoliv och Saab Underwater. Nettoutpendlingen är närmare 3 000 personer per dag.

Kommunorganisationen

Kommunen är till stor del organiserad enligt den klassiska strukturen ”en nämnd – en förvaltning”. Undantagen är kommunledningsförvaltningen som verkställer beslut både av kommunstyrelsen och personalnämnden samt tekniska förvaltningen som arbetar på uppdrag av tekniska nämnden och Motala-Vadstena vatten- och avfallsnämnd. Kommunfullmäktige har den nya mandatperioden en beredning, ”Strategiberedningen”. Kommunchefen har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna.

Motala och Vadstena har en gemensam vatten- och avfallsnämnd. Bostadsstiftelsen Platen ingår i kommunkoncernen.

Efter valet 2010 har Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet majoritet i kommunfullmäktige.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i september 2010 och är den andra i Motala kommun. Den tidigare utfördes 2005. Utvärderarna från SKL har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med över 30 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

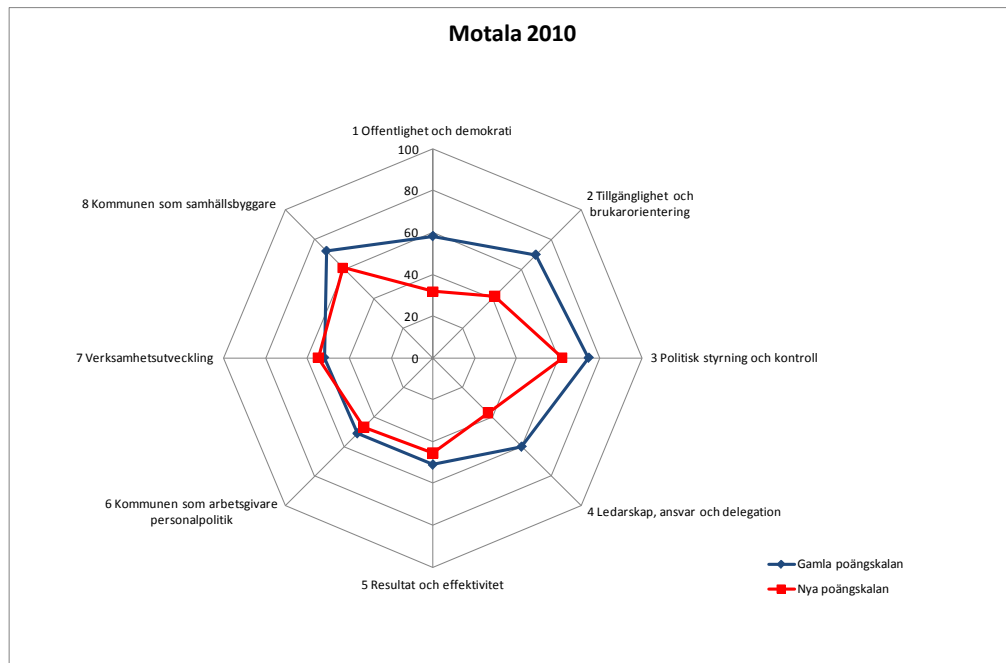
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

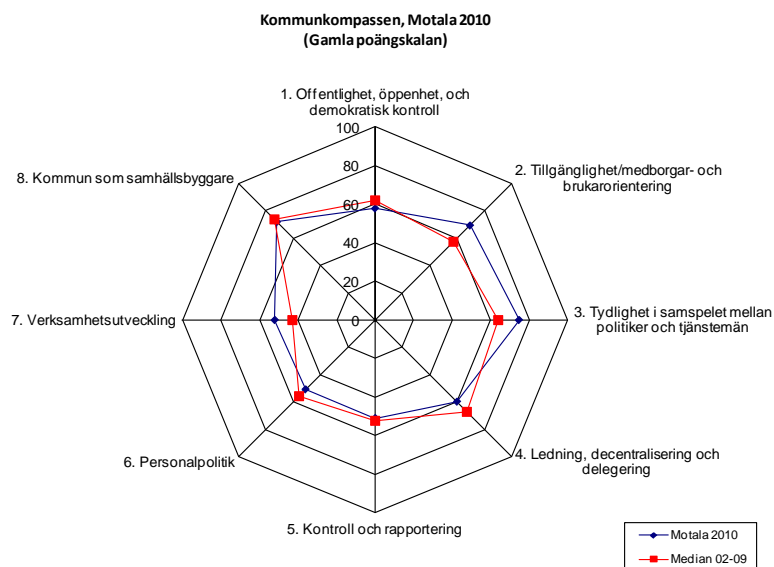
Tabell 1 Motala kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den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

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	32	58
2. Tillgänglighet och brukarorientering	42	69,5
3. Politisk styrning och kontroll	62	74,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	37	60
5. Resultat och effektivitet	45	51
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	47	51
7. Verksamhetsutveckling	55	52
8. Kommun som samhällsbyggare	61	72
TOTALT	380	488

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 Motalas 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 Motalas 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 Motalas resultat jämfört med fem andra.

Kriterium	Motala 2010	Motala 2005	Falkenberg 2009	Kinda 2009	Skövde 2010	Botkyrka 2005
1	58	60	68	64	59	91
2	69,5	51,5	71,5	62,5	60	88
3	74,5	64	77	60	53	95
4	60	58,5	71,5	66	69	82
5	51	43	55	47	48	86
6	51	49,5	60	57	50,5	82
7	52	41	64	32	44	78
8	72	59	81	75	82	94
Totalt	488	426,5	548	463,5	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

Motala kommun uppnådde vid utvärderingen 488 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. Resultatet överstiger med 22,5 poäng medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige, 465,5 poäng. I förhållande till föregående utvärdering har Motala infört några nya poänggivande arbetsätt, och slutat tillämpa andra. Poängsumman har höjts 61,5 poäng sedan 2005, främst inom område 2 – Tillgänglighet och brukarorientering (bl.a. information om servicen och ”Dialog Motala”) samt område 8 - Kommunen som samhällsbyggare (samverkan med civilsamhället och kulturlivet). Alla områden har fått högre poäng 2010 utom område 1 – Offentlighet och demokrati (medborgarversioner av dokument, egen medborgartidning samt tillgång till politikernas e-postadresser har minskat).

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt ”gamla Kommunkompassen” är kommunens bästa område 2 – Tillgänglighet och brukarorientering samt 3 – Politisk styrning och kontroll, det senare har kommunens högsta poängtal. De största förbättringsmöjligheterna i förhållande till medianen ligger område 4 - Ledarskap, ansvar och delegation. 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.

Vikten av demokratiutveckling uttrycks i Motala genom att medborgare och kunder är en aspekt i det nya ledningssystemet och genom kommungemensamma mål kring medborgardialoger och medborgarförslag. Demokratifrågor ingår i kommunens politikerutbildning. En samlande strategi för demokratiutveckling är en förbättringsmöjlighet. Den bör, liksom andra övergripande strategier, vara tydligt kopplad till Mål och resursplanen eller vara en del av denna. Kopplingen för en demokratistrategi är redan förberedd genom demokratimålen. En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

”Bilderna av Motala” är en kommunikationsplattform som sammanfattar de centrala buskap som ska föras ut av kommunens företrädare. Kommunikationspolicyn från 2009 är en utveckling av ett äldre dokument. Policyn stöds av verksamhetsplaner, men den har inte någon väl synlig koppling till Mål och resursplanen. Enligt uppgift uppdateras planerna för information varje år utifrån tidigare års utveckling och kontinuerliga utvärderingar.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen. Motala har börjat använda modern teknik för informationen. Webbplatsbesökarna kan prenumerera på nyheter med RSS. Kommunens sida på Facebook kommer inledningsvis att användas för krisinformation vid behov. Facebook och Twitter kommer senare att bli delar av kommunens informationssystem.

Sedan föregående granskning har kommunen ökat nyhetsflödet på webbplatsen. Den positiva förändringen har bl.a. möjliggjorts genom förvaltningarnas önskan att bidra med information, och att många personer är webbredaktörer. Webbplatsen är kommunens dominerande informationskanal. Lokaltidningarna har en aktiv kommunbe-

vakning där formuleringarna avgörs på tidningsredaktionen. Det kan vara ett förbättringsområde att komplettera datorburen informationen med ytterligare någon kanal där kommunen kan utforma budskapet. Fagersta och Gällivare är två exempel på kommuner som regelbundet köper annonser i annonsblad som distribueras till samtliga hushåll. Det finns fler möjligheter att utveckla informationen till medborgarna, t.ex.

- Gör bilagor till dagordning lättillgängliga för allmänheten före politikernas möten
- Utvidgad marknadsföring av möten i politiska organ i förväg för att öka allmänhetens intresse
- Sprid aktivt förenklade medborgarversioner av viktiga handlingar till Motalaborna
- Inför sändningar av ljud och bild från KF på webbplatsen och i lokalkanaler.

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.

Det gavs några exempel på att kommunens resultat kommuniceras till medborgarna. På hemsidan kan man t.ex. läsa årsredovisningen, skolornas kvalitetsredovisningar och revisorernas rapporter. Vid intervjuerna framfördes dock åsikten att informationen om resultat är ett förbättringsområde för Motala.

Utvärderarna ser att det finns möjligheter att offentliggöra resultat kring enheternas kostnader, effektivitet och brukarnöjdhet i högre omfattning. Publicering av jämförelser med andra, som i skolans kvalitetsredovisning, ökar medborgarnas förutsättningar att tolka publicerade resultat. Fler jämförelser kan visas. Kommuner som redovisar många resultat för sina medborgare väljer många gånger att underlätta sökande efter dessa på hemsidan genom att presentera resultaten samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat". En sådan portal gör resultaten lättillgängliga för dem som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen.

Det kan också vara ett förbättringsområde att engagera medborgarna att ta del av och diskutera kommunens resultat. Att presentera resultat med korta analyser och så att de inbjuder till jämförelser är två vägar.

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Kommunfullmäktiges beredningar har uppdraget att hålla i medborgardialogen. Den planerade reduktionen av antalet beredningar kommer att medföra någon förändring. "Antalet genomförda medborgardialoger ska årligen öka" är ett av Motalas kommungemensamma resultatmål. Jämfört med tidigare utvärdering har flera arbetssätt tillkommit eller utvecklats. Alla möten i KF inleds med "Allmänhetens frågestund", det brukar finnas frågor varje gång. Varje fredag kan medborgarna träffa kommunens ledande politiker i "Öppet hus", ett gott exempel som kan marknadsföras tydligare.

Det finns flera sätt för medborgaren att göra sin röst hörd. I ”Frågepanelen” på webbplatsen kan man fråga och få svar av politikerna. Medborgarna kan lämna förslag i synpunktshanteringsystemet ”Dialog Motala” som kommer att beskrivas i område 2.6. Till varje webbsida finns möjlighet att lämna kommentarer. Kommunens kommunikation med sociala medier sker f.n. i verksamheter som riktas till unga. Kommunen har redan beslutat att åtgärda en förbättringsmöjlighet genom att införa medborgarundersökningar.

Medborgarna bjuds in till att påverka kommunens beslutsprocesser främst kring fysisk planering. Här gavs exempel från idéprogram och dialog kring Varamon, rådslag i Borensberg inför översiktsplanen och det inledda arbetet med centrumutvecklingen. Erfarenheten av tidiga kontakter före de formella samråden uppgavs vara goda, med snabbare processer och färre överklaganden. Det kan vara ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av medborgardialogen så att medborgarna även kan påverka kommunens centrala beslutsprocesser. Redovisningarna från de olika nätverken i SKL-projektet ”Medborgardialog” kan ge inspiration till ett sådant arbete.

Ungdomars inflytande och delaktighet är ett prioriterat utvecklingsområde inom bildningsförvaltningen. Ungdomarna haft inflytande på hur ungdomscentrat Hallen utformats och drivs. Det kan vara ett förbättringsområde att bjuda in fler målgrupper bland medborgarna till demokratiska aktiviteter t.ex. fler åldersgrupper och baserat på geografi samt etniskt ursprung.

En hög andel av politikerna lämnar inte ut sin e-postadress i företroendemannaregistret. Kommunen har medvetet valt att göra adresspubliceringen frivillig med hänvisning till ett JO-utlåtande om att politiker inte ska ta emot e-post som hör till uppdraget på privata e-postadresser. Tillgängligheten kan förbättras genom att förse de förtroendevalda med Motala-adresser eller att bygga in en e-postfunktion till politikerna på hemsidan.

1.5 Etik - hur hantera korrupcion?

En del i Motalas arbete mot korrupcion och missbruk av skattemedel baseras på attestreglementet och nämndernas internkontroll med årliga planer, som noggrant följs upp av KS. Varje nämnd har också två politiska internkontrollanter, som själva väljer vad de ska följa upp.

Motala antog 2003 ”Etiska regler för kommunalt förtroendevalda i Motala”. KF beslutade samtidigt att avsnitt om etik ska ingå i utbildningar för förtroendevalda. Utvärderarna kan inte utläsa av rubrikerna för utbildningsblocken i den gemensamma politikerutbildningen om detta verkställts. Det kan vara ett förbättringsområde att aktualisera de etiska reglerna, och att komplettera dem med vad som gäller för tjänstemän. 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 (hösten 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Strategier för information
- Medborgarinformation med rikt nyhetsflöde och inslag av modern teknik
- Medborgardialog i positiv utveckling
- Etiska regler för politiker
- Strukturerat arbete med internkontroll

Förbättringsområden

- Utveckla strategi för demokratiutveckling, koppla kommunikationspolicyn till Mål och Resursplanen
- Utveckla informationen till medborgarna
- Öka medborgarinformationen om resultat
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer och till flera målgrupper
- Förbättra möjligheten att nå politiker med e-post
- Fördjupa arbetet mot 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.

Motala arbetar med metoder, som kommer att behandlas senare i detta område, som visar på brukarfokusering. Vid intervjuerna framfördes ”Att vi är till för medborgarna är nr. 1 i tänket”. Utvärderarna ser kommunens ledningssystem, avsnittet ”Medborgare och kunder i fokus” som en strategi för brukarorientering. Koppling till budgeten finns genom fullmäktigemålets serviceperspektiv som bl.a. omfattar kommunens svarstider, mål för service och brukarnas nöjdhet.

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. Några förvaltningar har arbetat med begreppet bemötande ur professionernas perspektiv. Motala bedriver sedan 2006 ambassadörsutbildningar för folkvalda och tjänstemän, där bemötande är ett inslag. Utbildningen är obligatorisk för nyanställda medarbetare och chefer. Det är ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandeutbildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund. Kommunen har redan påbörjat in ett arbete med konsultstöd, som ska leda fram till återkommande bemötandeutbildningar. En del i arbetet ska leda fram till gemensamma riktlinjer för e-post, telefon och bemötande. Dessa kommer att ingå i Motalas generella servicegarantier.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i rekryteringsannonserna, och i lönekriterierna som hos bildningsförvaltningen. Kommunen kan på olika sätt premiera gott bemötande. Karlshamns kommun har ett

exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god serviceanda. "Årets glädjespridare" delas ut inom äldreomsorgen i Borås kommun.

Brukarnas uppfattningar om bemötande och tillgänglighet följs upp i vissa brukarundersökningar. Det kan vara ett förbättringsområde att säkerställa att hela kommunen mäter dessa viktiga faktorer regelbundet. Genom att komplettera verksamheternas brukarundersökningar med frågor enligt "NöjdKundIndex" kan resultaten jämföras. Serviceundersökningen i SKL:s nätverk "Kommunens kvalitet i korthet" kan ge inspiration till mätningar av möjligheterna att nå kommunen via telefon eller e-post.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

www.motala.se som nyligen omarbetats, ger ett positivt allmänintryck enligt utvärderarna. Webbplatsen utvecklas med hjälp av regelbundna besöksenkäter i egen regi. Vi uppfattade inte hur verksamheternas webbinformation samordnas, eller hur mycket hjälp förvaltningarna tar av SKL:s återkommande webbundersökningar. Ansvarsfördelningen för IT-informationen uppfattades oklar av verksamheterna.

Webbplatsen har talsyntes och länkning till språkstödet i Google Translate. Flera verksamheter hänvisar till anpassat, t.ex. lättläst material från externa källor. Borås kommun kan vara intressant att studera, där en stor del av verksamhetsinformationen publiceras på webbplatsen som i lättläst form. Motala har också möjlighet att öka brukarnas möjligheter att bedöma servicen genom att jämföra serviceenheterna. Det finns dessutom en möjlighet att öka tillgängligheten för allmänheten genom att erbjuda service i enklare ärenden enligt principen "en dörr in", t.ex. i ett medborgarkontor som Laholm gjort.

IT-rådet och förvaltningarna arbetar med e-tjänster, som blivit fler sedan förra granskningen. Bibliotekstjänsterna är kompletterade med digital anmälan till tomtkän, erbjudande om e-faktura för kommunala avgifter och inloggning med e-legitimation till skolsystemen Fronter och Dexter. Verksamheterna erbjuder många e-blanketter, men de var inte alltid lätta att hitta på förvaltningarnas egna sidor. En välstrukturerad gemensam "blankettportal" är en förbättringsmöjlighet som kan öka tillgängligheten för brukarna.

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

Brukarna har möjligheter att välja externa utövare för servicen inom förskola, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg, korttidsvistelse och personlig assistans. Kommunen erbjuder vårdnadsbidrag och har beslutat att införa valfrihetssystem enligt LOV. Det finns också goda möjligheter att välja inom förvaltningarnas utbud. Skolorna uppgavs konkurrera om eleverna genom kvalitet och resultat, fem grundskolor har uttalad profil. Omsorgerna erbjuder efter biståndsbedömningen plats på det boende som har ledig plats. Om den enskilde önskar annat boende täcks behovet med korttidsplats under väntetiden. Socialnämnden diskuterar att erbjuda val av tjänsteinnehåll för hemtjänst, t.ex. byta promenad mot städning.

Avfallshanteringens kunder kan påverka sina avgifter tack vare en differentierad taxa som tar bl.a. hänsyn till kärstorlek, kompostering och tömningsintervall. Det finns möjligheter att öka brukarnas möjligheter att påverka sina kommunala avgifter. T.ex.

kan avgiften för barnomsorg som idag styrs av familjens inkomster även påverkas av omsorgsbehovet.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

De flesta verksamheter gör brukarundersökningar med olika metoder och intervall, men ännu inte alla. Det är ett förbättringsområde att regelbundet undersöka brukarnas åsikter i alla verksamheter för att samla underlag till verksamhetsutveckling, och att i högre grad jämföra resultaten mellan enheter, verksamhetsområden och kommuner. Jämförelser kan underlättas med metoden NöjdKundIndex.

Kommunen arbetar aktivt på flera sätt för att fånga underlag för bedömning av verksamheterna. Bland källorna finns synpunktshantering ”Dialog Motala”, anläggningsråd, brukarråd, idrottsråd, matråd, pensionärsråd och trafiksäkerhetsråd. Intervjuer används ibland vid uppföljning, tidvis med fokusgruppsmetoden.

2.6 Hur arbetar kommunen med system för 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. Detta kommer snart att vara ett starkt område i kommunen.

Socialnämnden har sedan 2005 servicegarantier för hemtjänst. Kommunfullmäktige har 2010 beslutat servicegarantier ska införas i hela kommunen, arbetet har påbörjats.

Den kommungemensamma synpunktshantering ”Dialog Motala” infördes 2009 med fasta rutiner för svarstider, hantering och rapportering. Rapporterna till politik och medborgare har inte startat ännu, en kvardröjande förbättringsmöjlighet. Enligt uppgift kommer fortfarande många synpunkter till kommunen på andra vägar, vilket kan tyda på behov av fortsatt marknadsföring av ”Dialog Motala”.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Strategi för brukarorientering med koppling till Mål och Resursplanen
- Motala arbetar med bemötandebildning
- Lättnavigerad webbplats, anpassad för några grupper som behöver särskilt stöd
- Relativt god valfrihet för brukarna inom serviceutbudet
- En stor del av verksamheterna gör brukarundersökningar
- Beslut om servicegarantier i alla verksamheter
- Kommungemensam synpunktshantering

Förbättringsområden

- Låt alla medarbetare få del av bemötandebildning
- Gör "bemötande" mer synligt i lönekriterier och rekrytering, "bemötandemärkelse"
- "En dörr in", öka medborgarnas möjligheter att jämföra enheter, blankettportal
- Fler möjligheter för brukarna att påverka sina avgifter genom val
- Sprid brukarundersökningar till alla verksamheter, fler jämförelser av resultaten
- Fullfölj införande av servicegarantier och rapportering från "Dialog Motala"

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.

Motala kommuns nya ledningssystem (LedMot) bygger på idén att en kommunövergripande helhetssyn från en gemensam vision styr i en kedja via politiska inriktningsmål och resultatmål. En gemensam arbetsmodell för att mäta, jämföra och analysera är fastlagd för att följa upp resultatet. LedMot följs upp och utvecklas på årlig basis under ledning av KF:s strategiberedning. Översyn, aktualisering och rensning bland "policyer, planer och program" kommer att ske.

Det uppgavs att en effekt av LedMot är att en ny kultur, ett koncepttänkande, har börjat växa fram. Beskrivningen av ledningssystemet innehåller delar av en värdegrund, som kan utvecklas vidare. Ett sådant arbete kan kopplas till de planerade gemensamma riktlinjerna om bemötande och tillgänglighet. Gotland och Kungsbacka är exempel på kommuner som dokumenterat sina värdegrunder.

Dokumentet "Motala 2020 – Lokalt utvecklingsprogram" innehåller vision, strategier och mål för det framtida Motala. Kopplingen mellan "LUP:ens" beskrivning av den önskade framtiden och underliggande styrkedja i Mål och Resursplanen är ett förbättringsområde, den kan bli tydligare.

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 resultatmått. 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.

Ledningssystemet LedMot antogs våren 2010. Målstrukturen kommer att utvecklas vidare. Den gällande strukturen baseras på inriktningsmål som utifrån visionen anges av KF. En del av dessa är gemensamma, kommunstyrelsen fastställer resultatmål för dem. Kommunens gemensamma mål uttrycktes 2010 inom de fem perspektiven Kund/Medborgare, Service, Personal, Miljö samt Ekonomi. Andra inriktningsmål gäller en nämnd eller styrelse. De nämndspecifika inriktningsmålen konkretiseras som resultatmål i respektive nämnd/styrelse. Såväl gemensamma som nämndspecifika mål ska ingå i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Ganska många av Motalas resultatmål uttrycks tydligt genom att önskat resultat anges. Det finns också många aktivitetsbeskrivningar, och något exempel på resultatmål med inriktningsskärpt karaktär. Förvaltningarnas verksamhetsplaner 2010 upprepar nämndernas mål från Mål- och Resursplanen. Verksamhetsplanerna ger uppdrag till varje enhet att fastställa verksamhetsmål och handlingsplaner för att nå målen. Enheternas planer har inte ingått i granskningen. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla styrkedjan så att den röda tråden mellan de beslutande nivåerna framgår tydligare, och att öka andelen uppföljningsbara politiska mål. Enligt LedMot kommer verksamhetsplanerna från 2011 att innehålla ettåriga verksamhetsmål, tjänstemännens konkretisering av de politiska målen.

Det finns exempel på att förfrågningsunderlag vid upphandling bygger på utvalda kommunövergripande mål. Det är ett förbättringsområde att stärka kommunens styrning av externa utförare så att de systematiskt omfattas av de grundläggande krav som gäller förvaltningarna. Kommunens val av stiftelseformen för det kommunala bostadsföretaget Platen medför att formellt ägarinflytande saknas.

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

Uppföljning av ekonomi och verksamhet uppgavs fungera väl. Delårsrapporten och årsredovisningen visar en systematisk genomgång av mål för kommunfullmäktige och nämnderna, med uttalande om måluppfyllelse. Redovisningen kan bli tydligare genom ökat bruk av resultatmått. De intervjuade grupperna uttryckte stora förhoppningar om utvecklad styrning och uppföljning som effekt av LedMot.

Längre fram i denna rapport beskrivs hur Motala har börjat att jämföra sina resultat med andra kommuner. Det finns exempel på att kommunjämförelserna rapporteras till politikerna. Det är däremot inte vanligt att de egna enheternas resultat jämförs med varandra. Fler interna jämförelser är en utvecklingsmöjlighet.

Revisorerna har ett gott samarbete med ledande politiker och tjänstemän. De träffar nämndernas och beredningarnas presidier liksom förvaltningsledningarna under året för diskussion och informationsutbyte kring olika aktuella frågor. Granskningsrapporterna delges både berörda nämnder och KF.

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.

Delegationsförteckningarna hålls aktuella i Motala, de justeras regelbundet minst en gång per år. Roll- och ansvarsfördelning mellan KF och nämnder resp. mellan politiker och tjänstemän beskrivs i ledningssystemet LedMot. Det tidigare dokumentet "Roller och samspel" och politikerutbildning har lett fram till att politikerna är tydliga med "vad och hur". Samarbetsklimatet beskrevs vara mycket gott, med frihet under ansvar för tjänstemännen.

Trots de goda förutsättningarna gavs exempel på att otydlighet i ansvaret kan förekomma, t.ex. vissa personal-, löne- och upphandlingsfrågor. Det kan vara ett förbättringsområde att inventera och reda ut oklarheter.

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

Samverkan mellan politiker och tjänstemän understöds av att kommunen skapat mötesplatser för informell information och dialog. Några exempel är löpande informella samtal om läget mellan ordförande och förvaltningschef, den kommungemensamma dialogen inför årets arbete med mål- och resursplanen, nämndinterna strategidagar vår och höst samt en informell tematisk del under varje KS-sammanträde med föredragande sakkunniga tjänstemän. Dessutom bildas politiska referensgrupper kring större ärenden som LedMot, servicegarantier och viss fysisk planering.

Politikerutbildningen nämndes som ett starkt område vid föregående utvärdering. Den är fortfarande ett gott exempel med 15 teman beskrivna i ett utkast inför kommande mandatperiod. Utbildningspassen utvärderas, och enligt LedMot har en ny utbildning om förutsättningarna för styrning lagts in före nya mandatperioder. Den ska förbättra förutsättningarna för att politiska programförklaringar snabbt ska bli styrande för den kommunala organisationen.

Kommunen har diskuterat interna servicegarantier för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på hur denna förbättringsmöjlighet förverkligats i form av "brukarundersökningar" riktade till politikerna i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Det välförankrade ledningssystemet LedMot
- Flera exempel på utvärderingsbara resultatmål genom resultatmått
- Jämförelser med andra kommuner rapporteras till politikerna
- Revisorernas goda samarbete med ledande politiker och tjänstemän
- Förtroende mellan politik och förvaltning, välfungerande rollfördelning
- Mötesplatser för informell information och dialog mellan politiker och tjänstemän
- Strategisk satsning på politikerutbildning

Förbättringsområden

- Fortsätt utvecklingen av en gemensam värdegrund
- Stärk kopplingen mellan LUP och MoR
- Öka andelen mål som styr och följs upp med resultatmått
- Gör den röda tråden mellan styrkedjans nivåer tydligare
- Rapportera fler interna resultatjämförelser
- Inventera och red ut oklarheter i ansvarsfördelningen
- Fullfölj planer på interna servicegarantier till 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.

Motala kommun har antagit flera styrdokument för ledarfrågor. De mest övergripande formuleringarna finns i "Arbetsgivarstrategi 2007-2010". Dessa utvecklas vidare i "Chefs- och ledarskap i Motala kommun", som hänvisar till en chefpolicy, som i sin tur hänvisar till dokumentet "Chef i Motala kommun". Chefpolicyn kommer att omarbetas, då den är ett tjänstemannadokument som inte stämmer med de nya principerna för benämning av styrdokument enligt LedMot. I den planerade översynen av personaldokumentet kan det vara ett förbättringsområde att öka tillgängligheten genom att tydligare uttrycka de olika dokumentens roller, och att på något sätt knyta ledarskapsfrågorna till Mål och resursplanen.

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

Enheterna i Motala 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.

Att inrätta eller avveckla befattningar på enheten är däremot en fråga för förvaltningsledningen. Enheterna tar inte heller med sina ekonomiska resultat till nästkommande år. På dessa punkter kan kommunen överväga att öka enheternas frihet och ansvar. Stockholms stad, Eksjö och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av ekonomiska över- och underskott mellan åren.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärssektoriellt samarbete?

Vid intervjuerna gavs många exempel på tvärssektoriellt samarbete i Motala. Utvärderarna har funnit exempel på att projekt dokumenteras, speciellt vid externt samarbete och -finansiering. För kommunen är ökad dokumentation av projektplaner ett möjligt förbättringsområde, speciellt viktigt vid tvärssektoriellt samarbete. 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. Sundsvall, Umeå och Uddevalla är exempel på kommuner som har tagit fram mallar för att underlätta projektplaneringen.

Styrningen av löpande tvärssektoriellt arbete kan också stärkas. Utvärderarna såg exempel på dokumentation bl.a. från Navigatorcentrum "Ung Resurs" samt "Samverkan Skola-Socialtjänst", men fick intrycket att det pågick många fler gränsöverskridande processer där dokumenterad beskrivning av ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, m.m. inte redovisats.

Det kan också vara ett förbättringsområde att fortlöpande göra en sammanställning på Kanalen över pågående projekt och tvärssektoriella processer för att ge en överblick, och kring avslutade för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska. Presentationen av "Samverkan Skola-Socialtjänst" på Intranätet är en god start.

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

Chefer i Motala är tillsvidareanställda med tidsbegränsade chefsuppdrag. Varje chef har en generell uppdragsbeskrivning. Cheferna i den tekniska förvaltningen har personliga uppdragsbeskrivningar där förväntade resultat skrivits in, men sådana är en förbättringsmöjlighet för en stor del av organisationen. I den enklaste formen kunde detta göras vid dokumentationen av chefernas medarbetarsamtal, mer utvecklat som årliga kontrakt som också beskriver konsekvenserna om överenskomna mål inte nås.

Utvärderarna noterade inte många exempel på att goda chefsprestationer belönas. Det kunde t.ex. göras genom att tillåta större lönespridning. Södertälje och Älmhult är exempel på kommuner som delar ut utmärkelsen "Årets chef".

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

Tjänstemännens "ledningskedja" uppgavs fungera väl: Kommunchefens ledningsgrupp, förvaltningschefernas ledningsgrupper, i skolan via verksamhetschefernas ledningsgrupper till enheternas arbetsplatsträffar. Socialförvaltningens ledningsgrupp kommer att delta i SKL:s utbildningsprogram "Leda för resultat" för att utvecklas.

Kommunen förankrar mål och värderingar hos nyanställda vid den kommungemensamma introduktionen, där kommunchefen medverkar. Förvaltningscheferna underströk vikten av att ta ansvar för organisationskulturen, bl.a. genom att rekrytera ”rätt attityd”. Det gavs i övrigt få exempel på att de högsta cheferna skapar situationer där de synligt kan förmedla organisationens mål och värderingar. Det kan vara ett förbättringsområde att oftare ta rollen av förebild, t.ex. vid verksamhetsbesök.

4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Kommunens ledarutbildning är välstrukturerad. Chefsaspiranter utses regelbundet att delta i chefsintroduktion och annan utbildning. Nyanställda chefer ska genomföra ca 15 utbildningsblock under de första åren i Motala. I samarbete med externa utbildningsanordnare, främst Linköpings Universitet, erbjuds utveckling för erfarna chefer. Det kan finnas en utvecklingsmöjlighet i att göra obligatoriet i de nya chefernas utbildning tydligare. Stockholm och Vetlanda är exempel på kommuner som utfärdar chefskörkort efter genomförd basutbildning. Det finns också möjlighet att stärka ledarutvecklingen genom att skapa ett forum där ledarna kan diskutera ledarskapets utmaningar, som t.ex. Borås och Kungsbacka gjort.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydlig delegation till enheterna ger relativt god frihet
- Chefsförordnanden omprövas
- Personliga uppdragshandlingar i tekniska förvaltningen
- Tjänstemännens ledningskedja fungerar väl
- Mångfacetterad ledarutbildning

Förbättringsområden

- Vidareutveckla kommunens strategiska dokument kring ledarskap
- Öka enheternas frihet och ansvar för ekonomiska resultat och val av befattningar
- Dokumentera mera – både projekt och tvärssektoriella processer
- Individuella uppdrag med resultatförväntningar till alla chefer
- Fler vägar att belöna goda chefsprestationer
- Låt de högsta cheferna agera som förebilder i fler sammanhang
- Komplettera ledarutbildningen med ”chefsörkort” e.d. och ledarskapsforum

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?

Ledningssystemet LedMot är på väg att bli Motalas strategi för resultatstyrning. Fortfarande återstår arbete för att nå fram till att alla mål är utvärderingsbara, att tydlig resultatinformation presenteras och att resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål.

LedMot har inbyggda mål och krav på utveckling av effektiviteten. Detta är viktigt, inte minst med tanke på investeringsbehoven. Kommunen har däremot ingen uttalad strategi för effektivitetsutveckling. Det är en förbättringsmöjlighet att utveckla en sådan, knuten till Mål och Resursplanen.

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

Kommunfullmäktige fördelar kommunens budget bl.a. utifrån befolkningstalen. Balansering förekommer inte mellan åren. Enligt uppgift har verksamheterna uppmanats att nollbasbudgetera. Förvaltningarna beskriver sitt budgetarbete som arbete med åpriser där tillgänglig budget fördelas med hänsyn till verksamhetens volym. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen mot resursfördelning utifrån en kunskap om vad de olika tjänsterna kostar i alla verksamheter. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

Kommunen mäter produktivitet i flera verksamheter, som kostnader per insats. Kostnaderna värderas genom jämförelser med nationella mått, externa utförare och genom deltagande i nätverk. Det ligger en förbättringsmöjlighet i ökad analys av nedlagda resurser i förhållande till uppnådd kvalitet. Kommunen uppgav att sådan uppföljning inte är vanlig idag, men ska starta. Socialförvaltningen har erfarenhet att följa produktionskostnader i förhållande till brukarnas nöjdhet i det avslutade östgötasamarbetet "KRUT". Arbetssättet liknade den intressanta modellen "Kompassen", som numera används i nätverket Kostnad per brukare. Kompassen är en analysmodell där produktivitet kopplas till resultatet från kommunens brukarundersökningar i ett diagram med kostnad på ena axeln och kvalitet på den andra. Kopplingen av kvalitet och ekonomi ger nämnden ett underlag för verksamhetsutveckling, förbättringsarbete och resursfördelning. Modellen har utvecklats för äldreomsorg, men kan generaliseras.

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

Motala har en stabil ekonomi, som varit i balans efter 2003. Kommunen anser sig också ha god kontroll på ekonomin, där flera nämnder tillämpar månadsuppföljning. Den enhet som lämnar en negativ prognos måste förklara, och påbörja ett arbete att arbeta in det hotande underskottet.

Frekvensen för uppföljning av verksamhetsmålen varierar också mellan verksamheterna, minimum är inför delårsrapport och årsredovisning. Kommunen har ingen modell för hantering av målavvikelse. Den kommer att utvecklas när målen blir mer uppföljningsbara. Det kan också vara ett förbättringsområde att i förväg beskriva konsekvenserna vid avvikelser för ekonomi och mål.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Det har använts i socialförvaltningen och tekniska förvaltningen. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida metoden till alla förvaltningar.

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

Alla chefer arbetar i ekonomisystemet. Politikerna har inte tillgång till dagsaktuella uppgifter från systemet idag. Nästa år kommer ett beslutssystem att införas, där även politiker får insyn.

Från central nivå kommuniceras resursförbrukning och måluppfyllelse till förvaltningschefer och fackliga organisationer. Förvaltningsledningen ansvarar för underliggande nivåer. Nämndsordföranden, förvaltningschefer och ekonomichef träffas en gång per månad för att diskutera ekonomi och andra strategiska frågor. Resursförbrukning diskuteras i de flesta förvaltningarna, men olika regelmässigt. Resonemang kring måluppfyllelse förekommer mera sällan. Det kan vara ett förbättringsområde att engagera alla chefer i samtal om måluppfyllelse och att kommunicera hur målen uppnås till medarbetarna för att uppbåda alla krafter i arbetet med målen.

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. LedMot lyfter betydelsen av att mäta, jämföra och analysera kommunens verksamhet för att utveckla verksamheterna.

Motala har anslutit till Jämförelseprojektets nätverk Dacke, och lämnar frivilliga uppgifter till kommundatabasen. Flera förvaltningar medverkar i kollegiala nätverk i Östergötland, där jämförelser är en av många aktiviteter. Kommunens egna resultat jämförs med nationell statistik. Bearbetade utdrag ur rapporter från grundskolans "Öppna Jämförelser" och "Vad kostar verksamheten i din kommun" har presenterats för politikerna. Den egna kommunen och intressanta jämförelser lyfts fram, ett gott exempel.

Jämförelser mellan kommunens egna enheter är inte så utbrett i Motala. Bildningsförvaltningen och socialförvaltningens resursenhet har skapat arenor där jämförelser mellan kan förekomma, men möjligheten utnyttjas inte systematiskt. Det är ett förbättringsområde jämföra enheternas resultat inom kommunen, med andra kommuners enheter och med externa utförare i högre omfattning.

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. Motala har redovisat många exempel på samverkan med externa organisationer däribland regionförbundet Östsam, Landstinget, Länsstyrelsen och andra kommuner. De flesta exemplen kom från bildningsförvaltningen, tekniska förvaltningen samt plan- och miljöförvaltningen.

Kommunens goda samverkan med föreningarna kommer att beskrivas i rapportens avsnitt 8.2. Kommunen stimulerar frivilligt arbete på flera sätt, bl.a. med utmärkel-

serna "Årets frivilliginsats i Motala", "Barnens vän", miljöstipendium för ideell verksamhet, arrangemang för ungdomar vid stora helger samt "Kärleksveckan" varje år.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- LedMot kan bli Motalas strategi för resultatstyrning
- Uppmaning till verksamheterna att nollbasbudgetera
- Etablerad avvikelsehantering för ekonomin
- LedMot: Motala ska mäta, jämföra och analysera
- Bearbetade utdrag ur rapporter med nationell statistik
- God samverkan med externa organisationer och frivilligkrafter

Förbättringsområden

- Dokumentera kommunens strategi för effektivitetsutveckling
- Fördela budgeten från en kunskap om tjänsternas reella kostnader
- Fullfölj planer på ökad analys av kostnader i förhållande till kvalitet
- Fortsätt utvecklingen av uppföljning och avvikelsehantering för mål
- Sprid processanalys till alla förvaltningar
- Öka kommunikationen kring resursförbrukning och resultat
- Jämför kommunens enheter i högre omfattning

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.

Motala har i Arbetsgivarstrategin ett övergripande formulerat personaldokument, som gäller till och med 2010. Det kommer därefter att ersättas av ett nytt, där kommunen har ambitionen att koppla samman styrmodellen, verksamhetsutveckling, ekonomi- och personalfrågor. Bland perspektiven för de gemensamma målen i Mål och resursplanen finns "Personal". Det ger möjlighet att skapa en koppling till kommunens personalstrategi.

Arbetsgivarstrategin innehåller ett avsnitt om personalförsörjning. Det kan vara ett förbättringsområde att vidareutveckla kommunens rekryteringsstrategier, och att ge dem stöd genom koppling till Mål och resursplanen.

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

Motala kommun har en genomtänkt strategi att vara en attraktiv arbetsgivare. Bland webbplatsens information till arbetssökande finns listan "Vilka förmåner har jag som anställd i Motala kommun?", ett gott exempel på att arbetsgivarens erbjudanden marknadsförs. Kommunens rekryteringsannonser kunde kompletteras med ett liknande budskap. Andra sätt att marknadsföra kommunen som arbetsplats är medarbetare

som ambassadörer, medverkan i arbetsmarknadsmässor och erbjudanden om praktikplatser till studenter från högskolan.

Arbetsgivarens satsning på friskvård är en framträdande del i profilen som attraktiv arbetsgivare. Arbetet beskrivs i dokumentet "Vägar till hälsa – Motala kommuns hälsost strategi", som kompletterats med en verktygsbok. Kommunens hälsosamordnare arbetar med främjande hälsoarbete tillsammans med arbetsplatsernas hälsoombud. Kommunens aktiva personalklubb erbjuder subventionerade aktiviteter inom friskvård och andra evenemang i en broschyr. Utmärkelsen "Årets hälsoarbetsplats" är ett annat sätt att synliggöra friskvårdsarbetet.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Inventering av behov och genomförandet av kompetensutveckling har delegerats till verksamheterna, som arbetar på olika sätt med frågan. Den gemensamma basen för inventeringen är medarbetarsamtalen. Det finns en mall för genomförande av samtalen. Medarbetarundersökningen kommer att visa omfattningen av genomförda samtal och hur stor andel av medarbetarna som har individuella utvecklingsplaner. Det finns förväntningar på ett gott resultat kring medarbetarsamtalen. Det kan vara ett förbättringsområde att också ta fram en mall för dokumentation av medarbetarsamtalen.

Kommunen arrangerar gemensam chefs- och arbetsmiljöutbildning. Det kan vara ett förbättringsområde att inventera övriga övergripande kompetensutvecklingsbehov och skapa metoder för att tillgodose dem. Detta skulle förbättra möjligheterna till effektiv användning av de resurser som satsas på kompetensutveckling.

Motala sätter av medel för kompetensutveckling både centralt och i förvaltningarna. Ett resultatmål anger ett minimibelopp per årsarbetare för kompetensutvecklande insatser. Facken såg nu mer positivt på arbetet med kompetensutveckling jämfört med 2006. Uppföljning av hur mycket tid som ägnas åt kompetensutveckling och vilken inriktning den haft kan vara en utmaning för framtiden.

Introduktionen för nya medarbetare är ett gott exempel. Efter introduktion på arbetsplatsen följer förvaltningsintroduktion med stöd av ett kommungemensamt innehållsförslag. Det tredje steget är en kommunövergripande introduktion och ambassadörsutbildning som stärker framväxten av en helhetssyn i kommunen.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Individuell lön sätts enligt två modeller, förhandling och löneöversyn i dialog mellan chef och medarbetare. Lönesamtal ingår i båda modellerna. De fackliga organisationerna framförde att lönesamtal genomförs i varierande omfattning i de olika verksamheterna och att alla chefer inte är bra på att motivera sin lönesättning, även om lönesättning ingår i chefernas basutbildning. Omfattningen av lönesamtalen kommer att framgå av medarbetarundersökningens resultat. Den har också undersökt om medarbetarna känner till lönekriterierna. Motala har gemensamma lönekriterier som utgångspunkt för lönearbetet i förvaltningarna. Det är ett förbättringsområde att bryta ned kriterierna till olika yrkesroller i alla förvaltningar.

Många kommuner har en återkommande utbildning för att säkra stabiliteten i kommunens lönemodell, gemensam för chefer och fack. Gotland är en sådan kommun.

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Motala har tagit ett viktigt steg i utvecklingen av arbetsmiljöarbetet. 2010 genomförs den första kommungemensamma medarbetarundersökningen, för att sedan upprepas vartannat år. Cheferna har därefter ansvar att ta upp och redovisa resultatet på arbetsplatsträffar för att föra en dialog med medarbetarna om förbättringsområden. Det finns ett gemensamt stödmaterial för chefernas efterarbete. Det kan vara ett förbättringsområde att också införa en uppföljning av vidtagna åtgärder med anledning av undersökningsresultaten, som t.ex. Gotlands kommun gjort. Ett sådant arbetssätt säkerställer att arbetsmiljöfrågorna prioriteras i alla verksamheter. Enligt uppgift är inte medarbetarundersökningens frågor förankrade hos de fackliga organisationerna. Detta är en förbättringsmöjlighet inför nästa omgång för att öka medarbetarnas svarsbenägenhet och tilltro till resultaten.

Kommunen har också ett traditionellt systematiskt arbetsmiljöarbete där företagshälsovården medverkar. Som framtida utmaning kan kommunen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön som komplement till det som redan görs. Kommunerna i SKL's nätverk Utvecklingsverkstaden kan t.ex. berätta om verktyget CTT som kan komplettera medarbetarundersökningar genom att mäta kultur och energiläckage i organisationen. Uddevalla är en av de kommuner som arbetat systematiskt med dialogmaterialet från FAS (Förnyelse - Arbetsmiljö - Samverkan), som Motala använde inför revideringen av samverkansavtalet.

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

Arbetsgivarstrategin anger att kommunen ska vara en föregångare för att få mångfald i personalsammansättningen. Cheferna ges ett särskilt ansvar att motverka olika diskrimineringsgrunder. Enligt uppgift finns ett politiskt styrdokument för integration och mångfald, som fallit i glömska. Integrationsfrågorna beaktas i det pågående arbetet med Motalas nya inriktningsmål.

Kommunens jämställdhetsplan utvärderas och revideras varje år, den mest systematiska delen i Motalas mångfaldsarbete. Kommunen följer upp förekomsten av diskriminering och särbehandling i organisationen genom frågor i den nya medarbetarenkäten. Det finns exempel på att mångfald i form av språkkunskaper betraktas som en tillgång inom äldreomsorgen. Det är en förbättringsmöjlighet att mer systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald, och att bredda jämställdhetsarbetet till fler mångfaldsaspekter.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Aktiv marknadsföring av Motala som attraktiv arbetsgivare
- Kraftfull satsning på friskvård
- Gemensam modell för medarbetarsamtal
- Uppföljning av investeringar i kompetensutveckling
- Kommungemensam introduktion av nya medarbetare
- Kommungemensam medarbetarundersökning inför

Förbättringsområden

- Vidareutveckla kommunens personalstrategier enligt plan
- Låt Motalas attraktivitet framgå av rekryteringsannonser
- Öka förekomsten av individuella planer, dokumentera innehåll i genomförd kompetensutveckling
- Inventera kommunens övergripande behov av kompetensutveckling
- Bryt ned lönekriterierna i alla förvaltningar
- Följ upp vidtagna åtgärder efter medarbetarundersökningen
- Sök fler vägar att förbättra arbetsmiljön
- Utveckla mångfaldsarbetet

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.

LedMot är Motalas utvecklingsstrategi, dokumentet beskriver obligatoriska verktyg för verksamhetsutveckling. Fler gemensamma verktyg ska efterhand komplettera. Utvecklingen av kvalitetsarbetet har sin bakgrund i en plan som gjordes efter föregående utvärdering med Kommunkompassen. Det finns en viss koppling till Mål och Resursplanen genom resultatmål för svarstider och brukarundersökningar.

Motala har en aktuell IT-policy. Policyn bryts ner och omsätts i en årlig IT-plan där varje förvaltning anger sina behov och prioriteringar. IT-frågorna har på flera sätt lyfts in i Mål och Resursplanen

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

Arbetsgivarstrategin slår fast att "Organiserat kvalitetsarbete är ett naturligt inslag i kommunens arbete med att utveckla sin organisation". Utvecklingen samordnas av en kommungemensam kvalitetsgrupp. De gemensamma verktygen för verksamhetsutveckling är f.n. servicegarantier, synpunktshantering samt "mäta, jämföra och analysera" där brukarundersökningar ingår. Det finns också verksamhetsbaserade kvalitetssystem. VA och renhållning är kvalitets- och miljöcertifierade, bildningsförvaltningen har ledningssystemet PUF, dessutom finns systemet LESK i socialförvaltningen. Det är en utmaning inför framtiden att samordna kvalitetssystemen så långt som möjligt för att undvika konkurrens och kollisioner.

Externa granskningar kan vara ett sätt att upptäcka utvecklingsmöjligheter. Externa revisorer granskar Motalas certifierade verksamheter. Denna utvärdering med Kommunkompassen är den andra i kommunen, men angreppssättet kan användas mera. Alla granskningar behöver inte skapa konsultkostnader. Kollegiegranskning mellan grupper med liknande uppdrag i olika kommuner eller olika förvaltningar skapar ett lärande både hos den som utvärderar och den som blir utvärderad.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

Den allt snabbare samhällsomdaningen ställer krav på att kommuner kan se och tolka omvärldens förändringssignaler för att kunna anpassa och förändra i tid.

Kommunledningsförvaltningen har tidigare utarbetat kommunens omvärldsanalys, som publicerats i planeringsförutsättningarna och årsredovisningen. Nu införs en omvärldsdag i januari som startpunkt på årets budgetarbete och verksamhetsplanering. Förvaltningarna ska förbereda med en egen spaning. Att engagera många spanare och skapa metoder att analysera iakttagelserna är en kommande utmaning.

LedMot ger uppdraget "Alla verksamheter ska eftersträva att delta i nätverk med andra för att mäta, jämföra och analysera sin verksamhet". Motala deltar sedan tidigare i många funktionsinriktade nätverk i Östergötland. Samarbetet har det senaste året ökat genom att kommunen gått med i nätverket Dacke inom Öppna jämförelser samt socialförvaltningens anmälan till "Leda för resultat".

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.

Projektet "Produktförnyelse inom vård och omsorg", PIMM, har drivits några år med stöd av en egen projektledare och ett samarbete i Östergötland. Syftet är att kommersialisera innovativa idéer från medarbetarna, och därmed medverka till att skapa fler arbetstillfällen. För att ytterligare stimulera kreativiteten har Motala kommun av sagt sig patenträtten till innovationer. Erfarenheterna från projektet är goda. PIMM har skapat en anda där det är positivt att komma med idéer, det har varit möjligt att utveckla idéer på arbetstid. Ett förslag om idé och förslagsverksamhet för alla anställda har tillstyrkts av samtliga nämnder. Det innebär att "PIMM" förväntas övergå i ett kommungemensamt verktyg inom kort.

Utvärderarna fann få exempel på att goda idéer sprids i kommunen, det kan vara en förbättringsmöjlighet. Kommunen utser "Årets hälsoarbetsplats", och delat ut flera

utmärkelser till medborgare och organisationer. Större uppmärksamhet på goda exempel och idéer inom kommunorganisationen kan stimulera utvecklingen.

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

IT-stödet till verksamheterna utvecklas kontinuerligt med stöd av årliga IT-planer och samordning genom ett IT-råd. Bland de senaste utvecklingsstegen finns möjligheten att logga in på intranätet från brandväggens utsida, så ny att den ännu inte är tillräckligt känd. En planerad förbättring gäller strukturering av innehållet på Kanalen, så att känslig information bara kan ses av behöriga. Idag råder viss restriktivitet vid publicering, eftersom ”alla kan se allt”.

Motalas intranät Kanalen är gemensamt för alla förvaltningar. Kanalen är tvingande startsida när man öppnar en webbläsare i kommunens datorer. De flesta arbetsplatserna har tillgång till Kanalen, men de som kommunicerar med andra tekniska lösningar än kommunens fibernät kan uppleva kapacitetsproblem, att man periodvis inte har tillgång till system som hanterar stora datamängder. IT-stödet upplevs där sämre än vad det skulle kunna vara. Kommunen uppskattade att 80 % av medarbetarna har möjlighet att använda intranätet. Delvis beror det på arbetsplats/arbetsuppgifter, delvis är det en kompetensfråga. Det är ett förbättringsområde att öka tillgängligheten till Kanalen, och att stimulera alla medarbetare att söka information den vägen för att minska chefernas informatörsroll. Karlskoga är en kommun där alla nyanställda går en obligatorisk IT-utbildning.

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.

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 den lokala IT-användningen om de på liknande sätt får ett ledaransvar för IT på enheten.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Aktuella strategier för utveckling och IT
- Gemensamma obligatoriska kvalitetsverktyg
- Lärande i nätverk och genom omvärldsanalys
- Kreativitetsprojektet PIMM
- Intranätet Kanalen med brett innehåll och kontinuerlig utveckling

Förbättringsområden

- Samordna kvalitetssystemen, fler gemensamma metoder
- Använd externa kvalitetsgranskare i flera sammanhang.
- Vidareutveckla metoder för omvärldsanalys
- Sprid PIMM till alla verksamheter enligt plan, sprid de goda idéerna
- Uppmärksamma/belöna goda exempel och idéer i högre omfattning
- Öka tillgängligheten till Kanalen, stimulera medarbetarnas användning
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IT-utveckling

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.

Motala har strategiska dokument med varierande ålder och betydelse för de flesta områden som utvärderas med Kommunkompassen inom samhällsbyggande.

- Enligt uppgift fördelar Motala bidrag till föreningars verksamhet och investeringar med stöd av dokument som kan ha behov att ses över. En reviderad strategi kan vara utgångspunkt för kommunens mål för området. Ett tillägg kan avse samverkan med fler grupper som utvecklar lokalsamhället, t.ex. ideella sektorn, social ekonomi och andra delar av "det civila samhället".
- Dokumentet "Inriktningsmål i kulturpolitiken" kommer att ersättas i samband med översynen av mål och styrdokument i enlighet med LedMot. Det ger en förbättringsmöjlighet, att ge kulturens målsättningar i Mål och Resursplanen stöd i ett strategiskt dokument. Många kommuner ser ett sådant dokument som en viktig utgångspunkt i det regionala samarbetet kring de statliga "kofertpengarna".
- Kommunen har ett omfattande samarbete med näringslivet. Verksamheten styrs genom mål i Mål och Resursplanen och en handlingsplan på tjänstemannanivå. En strategi för näringslivsarbetet är en förbättringsmöjlighet.
- "Policy för internationell samverkan" är ett helt nytt dokument. Det kan förstärkas genom koppling till Mål och Resursplanen.
- Klimat- och energiplanen är Motalas övergripande dokument för hållbar utveckling med fokus på begränsad klimatpåverkan. Planen konkretiseras med årliga handlingsprogram, som följs upp. Utvärderarna inte funnit någon strategi för hållbar utveckling i det sociala perspektivet.

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

Kommunen ger ett omfattande stöd till sina föreningar. Det sker en kontinuerlig dialog med föreningarna, som blir mest intensiv i samband med bidragsfördelningen. Idrottsföreningar möter kommunens representanter i idrottsrådet och anläggningsrådet. Det kan vara ett förbättringsområde att etablera en mötesform där kommunen bjuder in alla föreningar för att t.ex. diskutera värdegrund och rationellt kunna lämna samma budskap till alla.

Föreningar erbjuds överenskommelser om uppdrag att driva anläggningar. Den som vill bilda en förening kan räkna med kommunens hjälp. Nattvandring, trygghetsvandring, brottsofferjour och kvinnojour är exempel på andra aktiviteter som får stöd. Det finns möjlighet att söka arrangemangsbidrag, och ungdomschecken "Snabba pengar" förbereds.

Näringslivet samarbetar med kommunen kring drift av anläggningar, t.ex. ishallen, simhallen, multihallen, sporthallen och aktiviteter i Varamobaden. Vätternrundan lockar många besökare till kommunen.

Kommunens profileringsdokument "Bilden av Motala" skapades i en intern process där medborgare bidrog. I kommunens fortsatta varumärkesbyggande kan det vara en förbättringsmöjlighet att också samverka med andra aktörer i lokalsamhället.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Motala har funnit en intressant form att regelbundet samla alla aktörer på kulturområdet i Musei- och konstrådet. Kommunen har lokaler för publika arrangemang med professionella utövare och med amatörer. Flera lokaler är av riksintresse, t.ex. Radiomuséet. De unga Motalaborna har tillgång till ett brett utbud av konstformer. Alla barn i grundskolan erbjuds minst en kulturaktivitet per år. En del av ungdomsarbetet drivs i projektet "Skapande Skola" med finansiering från Kulturrådet.

Kulturlivet stimuleras med Motala kulturstipendium, Motala utvecklingsstipendium och Musikstipendium för ungdom. Kommunen stöttar många arrangemang för invånarna och tillresta. Vätternrundan och andra aktiviteter under Cykelveckan är de mest kända, men här finns också mopedrally, Motalafestivalen och teaterföreställningar i Gamla Motala verkstad för att nämna ytterligare några.

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Kommunen har inrättat många kontaktytor med näringslivet. Näringslivskontoret ger ut nyhetsbrev och arrangerar frukostmöten. Politiker gör regelbundet besök i företag. De gör intervjuer med stöd av frågemall som en del av besöket. Ett stort antal intervjuer i "Företagsdialog 2007" låg till grund för kommunens handlingsplan för näringslivsfrågor. I det dagliga arbetet hjälper kontoret till med praktiska saker t.ex. vid företagets rekrytering, att visa vägar till bostad, barnomsorg, mark och lokaler.

Motala kommun samverkar med Centrumföreningen, Fastighetsägarna, Svensk Handel, Krogägarna, företagarna i Hamnrådet och medverkar i det digitala nätverket "motalaandan.se". Motala Expo genomförs varje år i Team Sportia-hallen (multihallen) som en träffpunkt och ett exponeringstillfälle för Motala kommuns näringsliv. Till våren kommer den finländska vänorten att delta på expon med några företag. Det kan vara ett förbättringsområde att söka fler vägar att främja det lokala näringslivet nationellt och internationellt.

Kommunen stöder aktivt kompetensutveckling i näringslivet genom bildningsförvaltningen. I utbildningsrådet diskuterar kommunen och företagare behoven, som ibland fylls genom att kommunen finansierar utbildningsinsatser. På kommunens webbplats redovisas de inbjudningar som kommunen får till utbildningar, seminarier och föreläsningar som bedöms vara intressanta för näringslivet. En trevlig modell som utvärderarna inte sett tidigare.

Skolorna arbetar på flera sätt med entreprenörskap, från Snilleblixten i förskolan via grundskolans FramtidsFrön till Ung Företagsamhet på gymnasiet. Det förekommer projekt mellan skolor och näraliggande företag.

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Motala har tre vänorter, med få gemensamma aktiviteter för tillfället. Det pågår en översyn av samarbetet tillsammans med några av vänorterna. Som stöd för internationellt arbete är kommunen medlem i East Sweden och nätverket SERN.

En aktuell redovisning av kommunens internationella samverkan visar att en stor del av verksamheterna deltar, i externt finansierade projekt och genom egen finansiering. Redovisningen kan tolkas som att det internationella arbetet ökar på förvaltningsnivån. Kommunens webbplats redogör för flera internationella aktiviteter. Det kan vara ett förbättringsområde att samla informationen om vänorter och internationellt arbete för att öka tillgängligheten. Ett internt internationellt nätverk kan ge kollegialt stöd och erfarenhetsutbyte.

Kommunen har litat mycket till Vätternrundans marknadsföringskraft, även internationellt. Fler aktiviteter för att locka besökare, medborgare och företag från andra länder är en förbättringsmöjlighet. Enligt uppgift har ett sådant arbete inletts tillsammans med Östsam.

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

Det pågår ett flertal aktiviteter i förvaltningarna för att minska kommunens utsläpp av miljöbelastande ämnen och energiförbrukning. Kommunen arbetar också med många metoder för att påverka medborgarnas vardagsbeteende för att värna miljön, t.ex. genom klimatpremie för den som bygger passivhus och kampanjer för cykling. Kommunen har startat ett miljö- och energinätverk för företag, ett miljöstipendium utdelas till ideell verksamhet.

”Lokalt utvecklingsprogram för Motala kommun” lyfter behoven av insatser för ny-anländas etablering i samhället. Det gavs exempel på hur introduktionsmottagningen arbetar med frågan. Bostadsbolaget, fritid, skola och socialtjänst gör insatser. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla ”LUP:ens” strategier till systematiska aktiviteter för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Omfattande stöd till föreningar
- Möjliggör mångsidig kulturverksamhet för medborgarna
- Barn i grundskolan erbjuds minst en kulturaktivitet per år
- Samverkan med näringslivet bl.a. genom Motala expo, stöd till kompetensutveckling och ungas entreprenörskap
- Stor del av verksamheterna har internationella kontakter
- Aktivt arbete för att minska miljöbelastning och energiförbrukning

Förbättringsområden

- Komplettera/utvärdera/aktualisera strategiska dokument för samhällsbyggande
- Utveckla mötesform att samtidigt möta många företrädare för civilsamhället
- Varumärkesarbete i samverkan med externa aktörer
- Fler vägar att främja lokalt näringsliv nationellt och internationellt
- Fullfölj aktiveringen av vänortsarbetet
- Fler aktiviteter för att locka besökare, medborgare och företag från andra länder
- Vidareutveckla arbetet mot social och etnisk segregation

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?	6,0	15	40%
1.2	Hur informeras medborgarna?	4,5	20	23%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	6,9	25	28%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	11,1	30	37%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3,3	10	33%
		31,7	100	32%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	7,5	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	5,8	25	23%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	6,1	15	41%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8,5	15	57%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	4,7	15	31%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9,0	15	60%
		41,6	100	42%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	7,9	15	53%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13,0	25	52%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	14,5	25	58%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16,7	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9,8	15	65%
		61,8	100	62%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6,0	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,5	10	55%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	3,9	20	19%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3,5	15	23%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	8,5	20	43%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	9,9	20	50%
		37,2	100	37%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	7,5	15	50%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10,0	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	7,0	20	35%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	5,5	15	37%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7,1	20	36%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8,3	10	83%
		45,4	100	45%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	3,8	15	25%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	16,6	20	83%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10,5	25	42%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	6,3	15	42%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	7,7	15	51%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2,1	10	21%
		46,9	100	47%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9,6	15	64%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	19,8	30	66%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	9,525	15	64%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	7,8	20	39%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	8,1	20	40%
		54,8	100	55%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	7,8	15	52%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8,8	15	58%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15,3	20	77%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12,3	20	62%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4,5	10	45%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	12,3	20	61%
		61,0	100	61%