



Kommunkompassen

Analys av Mörbylånga Kommun

15-16 mars 2006

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Mörbylånga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden
4. Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting har sedan 2002 använt Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Vid utvärderingen samlar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

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

2 Sammanfattning

Utvärdering av Mörbylånga kommun genomfördes i mars 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Mörbylånga kommun har i sin första utvärdering uppnått 342,5 poäng. Granskningsverktygets värdering av kommunens arbete ringar in ett par avgörande förklaringar till att kommunen i vissa delar belönats med relativt få poäng. Dels är flera aktiviteter som efterfrågas i utvärderingsinstrumentet under planering eller genomförande vilka skulle rendera i poäng om granskningen förlagts längre fram. Dels belönar Kommunkompassen anslag som är kommunövergripande och många aktiviteter som premieras i verktyget återfinns på nämnd-/förvaltningsnivå i Mörbylånga men inte i hela kommunen.

I bedömningen av det politiska systemet så har kommunfullmäktige beslutat om rutiner för att göra det enklare för kommuninvånare att få insyn i, och känna delaktighet i kommunens arbete. Det finns även en tradition av att politikerna träffar Mörbylångaborna och intressegrupper för dialog kring viktigare frågor. Ett utvecklingsområde är att ta fram och sprida mer lättillgänglig information om vad kommunen presterar för skattepengarna.

När det gäller produktionssystemet så finns en målstyrningsmodell framtagen som är under utveckling och den ekonomiska redovisningen och budgetkontrollen tycks vara säkrad. Styrmodellen behöver dock stärkas upp med tydligare, nedbrytbara och mätbara mål från den högsta politiska ledningen. Modellen behöver även förankras och styrprinciperna måste i större utsträckning efterlevas.

Det personalpolitiska området har bedömts som det mest framgångsrika med bland annat en hög ambition och ett förtjänstfullt arbete kring ledarskapsutveckling. Det positiva och öppna samverkansklimatet mellan kommunen och de fackliga företrädarna får även tjäna som ett gott exempel. Till utvecklingsområdena hör att ta ett steg mot en mer samlad strategi inom arbetsmiljöområdet.

Inom området samhällsbyggnad kännetecknas Mörbylånga av ett intensivt arbete såväl inom den egna kommunen med bland annat omfattande investeringsprojekt och kostnader de senaste åren, bred samverkan inom ramarna för Kommunalförbundet och Regionförbundet samt internationellt. Samarbete som är nödvändigt men också kraftödande för den kommunala organisationen.

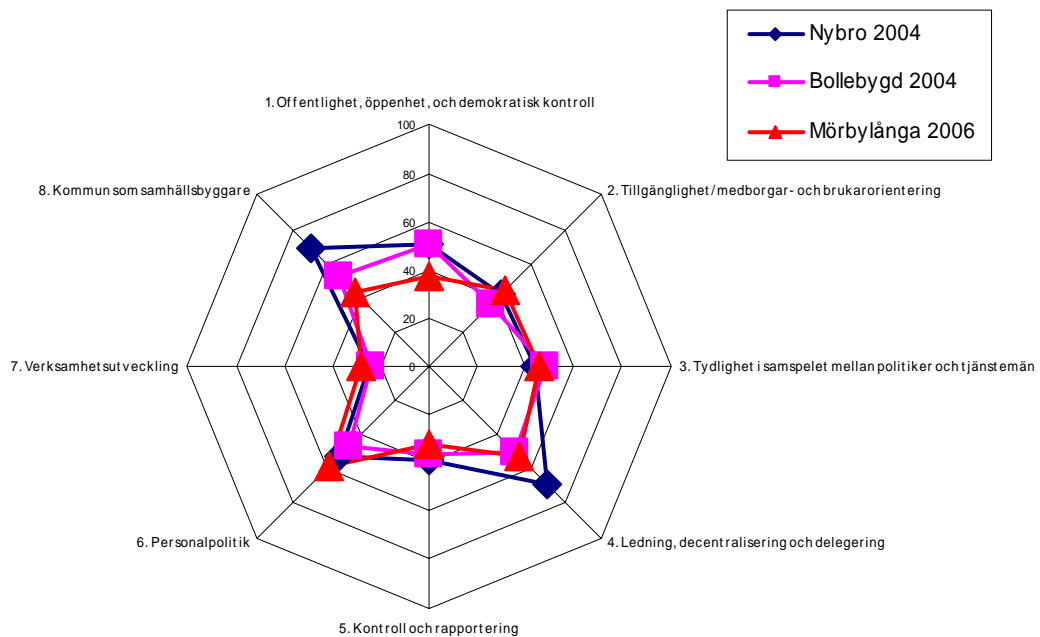
Avslutningsvis har utvärderingen visat på ytterligare två betydande utvecklingsområden för kommunen. Den ena är att påbörja ett samlat strategiskt arbete kring kvalitets-/verksamhetsutveckling. Det andra är att i större utsträckning förankra och använda de befintliga kärnvärden som finns framtagna i olika styrdokument för att befästa och utveckla den befintliga serviceandan i kommunen.

Vid sidan av denna sammanfattning presenteras styrkor och förslag till förbättringsområden under respektive huvudområde samt i punktform i rapportens slutdel.

Tabell 1 Mörbylånga kommun 2006 i förhållande till huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	37
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	44,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	45,5
Ledning, decentralisering och delegering	53
Kontroll och rapportering	32
Personalpolitik	58,5
Verksamhetsutveckling	28
Kommun som samhällsbyggare	44
TOTALT	342,5

I den följande grafiska framställningen illustreras Mörbylångas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning i jämförelse med Bollebygd kommun och Nybro kommun.



Kort om Mörbylånga kommun

Mörbylånga kommun styrs av ett borgerligt block bestående av Moderaterna, Centern, Folkpartiet, Kristdemokraterna, Miljöpartiet och Kommunens bästa Ölandspartiet. Kommunen är organiserad i en traditionell struktur med fem nämnder och förvaltningar under kommunfullmäktige. I kommunfullmäktige finns totalt 48 ledamöter. Kommunstyrelsen ansvarar för övergripande styrning och ledning av kommunens verksamhet. Under kommunstyrelsen finns kommunledningskontoret med avdelningarna förvaltningsledning, kommunkansli, ekonomi och personal. Huvudorterna utgörs av Färjestaden och Mörbylånga där huvuddelen av den kommunala servicen är samlad. I en beräkning som gjorts av Regionförbundet i Kalmar län så väntas befolkningen i Mörbylånga öka med drygt 10 % under den närmaste 10-års perioden.

Majoriteten bor i den norra kommundelen och 47 % av befolkningen pendlar dagligen till arbeten i andra kommuner. Ca 15 000 fordon passerar Ölandsbron per dygn. Hela södra Öland från Färjestaden och söderut (2/3 av kommunen) är upptaget på UNESCO:s lista över världsarv och vid sidan av inbjudande stränder lockar det rika natur- och kulturarvet besökare året om. För hela Öland uppskattas besökarna till ca 3 miljoner årligen.

Tabell 2 Invånarantal och skattesatser *

	Mörbylånga	Genomsnitt i riket
Total befolkning	13 403	
Total skattesats	32.03	31.60
Kommunalskatt	21.56	20.84

*SCB 2005

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Mörbylångabornas åsikter kring vad kommunen ska åstadkomma under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som upprättats i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket handlar det om att göra medborgarna delaktiga i beslutsprocesserna som berör kommunens arbete och utveckling. I detta sammanhang avses både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas men även 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 och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Offentlighet och demokratisk kontroll är ett av Mörbylångas svagare områden trots att Kommunfullmäktige fattat beslut om att stärka kommunens rutiner för att ge kommuninvånarna insyn i och känna delaktighet i kommunens arbete. Styrdokumentet som utgörs av ett 5-punktsprogram ger Mörbylångaborna möjlighet att lämna medborgarförslag som behandlas på samma sätt som en motion från en ledamot av fullmäktige. Kommunens sex nämnder anmodas ordna informationsmöten inför beslut, där det finns behov av en bredare förankring. Nämnderna får även avgöra om de vill hålla så kallade öppna sammanträden (var tidigare alltid stängda).

Programmet omfattar även en utveckling av informationsverksamheten bland annat genom en fortsatt utgivning av den egna tidningen "Din Kommun" med fem nummer per år. Vid sidan av ovanstående direktiv för demokratiutveckling, så tycks det finnas en tradition av att politikerna träffar Mörbylångaborna och intressegrupper för dialog kring viktigare frågor. Samråd och remissförfarande är förekommande exempelvis kring fysisk detalj- och översiktsplanläggning.

På hemsidan finns möjlighet för medborgarna att nå flertalet politiker, förvaltningar, förvaltningschefer och vissa medarbetare via telefon eller e-post. På informationssidan använder kommunen även presskonferenser för att nå ut med information via lokaltidningarna. Samtidigt bedömer granskarna att det största förbättringsutrymmet finns just på informationsområdet.

Förslagsvis kunde kommunen ta fram populärversioner som redogör för viktiga mål- och resultatbeskrivningar exempelvis i form av en lättkommunicerad årsredovisning samt sprida den till hushållen. I detta sammanhang kunde Lomma och Nacka kommuns arbete vara intressant att studera.

Det finns också möjligheter att utveckla innehållet i ”Din kommun” genom att ge mer utrymme för information kring den kommunala servicen och resultat. Ett exempel kunde vara att lyfta in resultat från brukarundersökningar och revisionskrivelser.

Kommunen kan även i större utsträckning synliggöra samtliga dokument, som kopplar till kommunfullmäktige och nämnders möten på webbplatsen samt göra även dem tillgängliga i exempelvis kommunhus och bibliotek. Dokumenten som avses är sammanträdestider, föredragningslistor, handlingar och protokoll.

Ur strategisk synvinkel kunde det även finnas värde i att följa upp genomslaget för kommunfullmäktiges 5-punktprogram i syfte att stärka och utveckla anslaget kring offentlighet och demokratisk kontroll.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Med ”brukarorientering” avses i grova drag ett kommunövergripande förhållningssätt när det gäller hur man ska samspela och bemöta brukarna och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort vad brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte den kvalitet som levereras vilket skapar missnöjda brukare, föräldrar, anhöriga etc. Erfarenheter pekar på att tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Tillgänglighet och brukarorientering är ett relativt starkt område i Mörbylånga och en viktig grundbult kring kommunens arbete är portalparagraferna i styrdokumentet ledningsstrategin samt informationspolicyn där bland annat värderingar samt centrala ledord kring bemötande lyfts. Att kommunledningen bedömt dessa frågor som viktiga vittnar även kravet på redovisning i årsbokslutet av vad verksamheten åstadkommit kring dessa frågor. Vad avser beskrivning av tjänsteutbudet så har kommunen tagit fram en mängd material, främst i form av broschyrer, som redogör för verksamheterna och den kommunala servicen.

På kommunens hemsida finns möjlighet att ladda ner ett relativt stort antal blanketter och man deltar även i ett projekt kring 24-timmars myndigheten för att bland annat kunna ta fram så kallade E-blanketter som kan fyllas i och sändas in via kommunens hemsida. På hemsidan kan man även söka i bibliotekskatalogen och omlåna böcker med hjälp av Pinkod som ett exempel på att underlätta och effektivisera servicen.

För att få en bild av hur de som erhåller tjänsterna ser på kvaliteten så genomför flera förvaltningar regelbundna brukarundersökningar. Ett annat sätt att föra dialog kring de kommunala tjänsterna är att systematiskt inhämta och hantera synpunkter från brukare och medborgare. Socialförvaltningen är det goda exemplet i detta sammanhang med ett system som även återkopplar resultatet till den politiska ledningen.

På utvecklingssidan ser granskarna en möjlighet för kommunen att bygga vidare på de kärnvärden som finns i styrdokumentet för att få dessa att genomsyra hela kommunen och sätta Mörbylångaborna i centrum. Genom att exempelvis bygga vidare på de befintliga anslagen kring värderingar och bemötandefrågor och använda dessa vid introduktionsutbildningar av nyanställda finns möjlighet att stärka kommunens roll som arbetsgivare samt befästa och utveckla serviceandan i hela kommunen. Ett annat förbättringsområde kunde vara att följa den pågående utvecklingstrenden i svenska kommuner och ta fram deklARATIONER eller motsvarande som tydliggör innehållet i kommunens tjänster och anslå en nivå för vad som kan förväntas. I detta sammanhang kan exempelvis Tyresö kommun vara intressant att studera.

Ett ytterligare område kunde vara att öka systematiken kring användande av brukarundersökningar. Enkätsvaren kunde utgöra en hörnsten i kommunens kvalitetsarbete och användas för utveckling och kontroll av resultat och måluppfyllelse samt även spridas till medborgarna.

På liknande sätt kunde framtagande av ett kommunövergripande system för att hantera synpunkter/klagomål vidga kommunens anslag kring tillgänglighet och brukarorientering. Socialförvaltningen är ett gott exempel och vill kommunen få intryck från en annan kommun är Kungsbackas arbete värt en studie.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

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

Mörbylånga kommun påbörjade 1999 utvecklingen av en målstyrningsmodell utifrån en uppdrags- och uppföljningskedja som löper från kommunfullmäktige till nämnder och förvaltningar. Budget och flerårsplan är kommunfullmäktiges centrala styrdokument och i budgeten för 2005 anger flerårsplanen riktningen till 2007.

Tanken är sedan att nämnderna genom en ettårsplan med flerårsplan bekräftar sitt åtagande gentemot kommunfullmäktige. Detta ska ske genom att nämnden inom den angivna ekonomiska ramen åtar sig att uppfylla de mål som berör verksamheten samtidigt som man på ett övergripande sätt ska beskriva hur man tänker arbeta för att uppnå dessa mål. Några år då ekonomisk hushållning och balanskrav stått i huvudfokus har bidragit till att modellen utvecklats långsamt.

Bland annat har förankringen av styrmodellen brustit vilket fått konsekvensen att styrprinciperna inte tillämpas på ett enhetligt sätt inom alla nämnder och förvaltningar. De ekonomiska målen är dock tydligt satta och den ekonomiska uppföljningen och redovisningen är väl sammanhållen. Tjänstemännens löpande rapportering till den politiska nivån utgörs av delårsrapport där det ekonomiska utfallet inklusive prognos för helåret redovisas verksamheten berörs i liten utsträckning berörs verksamhet och kopplingen till måluppfyllelse likaså. Förutom delårsrapport ska respektive nämnd göra månadsvis budget- och verksamhetsuppföljning. I årsredovisningen redovisas verksamhet och ekonomiskt utfall och kopplingen till övergripande mål är få. På nämndnivå har för övrigt skolan kommit längst i att efterleva målstyrningsmodellens intentioner.

En annan viktig förutsättning i kommunens styrsystem är förhållandena och rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. I detta sammanhang är kommunens delegeringsprinciper som anges i ledningsstrategin tongivande. Utifrån intervjuer med båda parter fungerar samspelet bra även om några efterfrågade flera arenor och möjligheter till målorienterade diskussioner och tydligare nedbrytbara mål/direktiv från den högsta politiska ledningen. På nämndnivå finns flera exempel på arenor och former för möten mellan politiker tjänstemän.

Kommunstyrelsen träffar i regel revisorerna två gånger per år för dialog. Revisionens rapporter hanteras i berörd nämnd och en kopia skickas till kommunstyrelsen som också tar del av nämndens svar.

För att sätta sig in i verksamheten så träffar politikerna tjänstemän och besöker enheter. Nämnderna förlägger exempelvis möten ute i skolorna. Inom skolan är även nämndpolitikerna kontaktombud för en skola eller ett rektorsområde. Socialnämnden förlägger också möten ute i verksamheten. Bilden tycks vara densamma inom samtliga nämnder även om formerna för kontakterna kan se lite olika ut. Introduktionen för nyvalda politiker sker för övrigt på nämndnivå och oftast i samband med val.

Enligt utvärderingsteamet är det angeläget att fortsätta att utveckla styrsystemet genom att samordna de ledande styrdokumenterna i en tydlig helhet. Vidare behöver målstyrningsmodellen förankras och etableras. Bland annat tycks det finnas behov av att klargöra innebörden i begrepp som inriktningsmål, effektmål och produktionsmål. I detta sammanhang finns det även anledning att se över och föra diskussioner kring målens tydlighet, nedbrytbarhet och mätbarhet. Kommunfullmäktige behöver även ställa större krav på att styrprinciperna efterlevs. I ett andra steg finns behov att ta fram fler resultatindikatorer och mått som speglar såväl ekonomi som kvalitet och går att koppla till de politiska målen. Se vidare under område 5.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingsystem ställs mot förvaltningsspecifika system.

Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Ledning, decentralisering och delegering är Mörbylångas näst starkaste område och kommunen kännetecknas av en relativt hög grad av delegation av ansvar och befogenheter, till förvaltningar och enheter. Nämnderna kan själva omdisponera medel inom den tilldelade budgetramen mellan olika verksamheter. Normalt kan man även föra över budgeterade medel till nästa år om man av någon anledning inte har haft möjlighet att genomföra det som planerats under det aktuella budgetåret exempelvis rörande investerings- eller projektanslag. Beslutsfattande kring inrättande av nya tjänster och rekrytering av personal ligger på nämnd/förvaltningsnivå. På enhetsnivå finns viss frihet att fatta beslut om mindre organisatoriska förändringar inom verksamheten.

Inom det tvärssektoriella samverkansområdet finns det flera exempel på samarbete mellan förvaltningar. Exempelvis samverkar skolköket med socialförvaltningen kring matdistribution till äldre inom särskilt boende. Skolan och kultur och fritidsförvaltningen samverkar kring drogförebyggande insatser för ungdomar. Kultur och fritidsförvaltningen samverkar med socialförvaltningen kring bibliotekstjänster till äldre. Kultur och fritidsförvaltningen och skolan kring vikarietäckning samt tekniska förvaltningens samverkan med övriga förvaltningar kring lokalanvändning för att nämna några.

Det finns även flera exempel på att förvaltningar eller serviceenheter samarbetar med externa organisationer och här följer några exempel. Skolans och företagshälsovårdens samverkan med polismyndigheten kring drogförebyggande fältarbete för ungdomar. Socialförvaltningens samarbete med landstinget i frågor som rör rehabilitering för äldre och funktionshindrade. Miljö och byggnadsnämnden samverkan inom ramarna för "Miljösamverkan sydost" bland annat kring att ta fram policydokument. Tekniska förvaltningen har nätverkssamverkan kring nyckeltal. Nätverk för kultur och fritidschefer. Skolan samverkar via regionalförbundet kring "Ung företagsamhet". Företagarföreningen och högstadiet tillsammans med Borgholm där företagen bland annat varje år kommer till skolorna och presenterar sin verksamhet. Inom skolan träffas rektorer i ett regionalt nätverk. När det gäller samverkan med externa organ på verksamhetsnivå tycks socialförvaltningens samarbete inom nätverket "Fokus i Kalmar län" vara ett av de mer framträdande och ett gott exempel för andra kommuner att studera. På kommunövergripande nivå är samarbetet med Borgholm kring bland annat räddningstjänst, genom det bildade kommunalförbundet, ett gott exempel.

Det finns också flera exempel på där enheterna tagit egna initiativ för att hitta intäktskällor som förstärker de egna resurserna. Framför allt gäller det medel som sökts från nationella och internationella utvecklings-/försöksprojekt. Vad avser medel från EU har kommunen exempelvis äskat och tilldelats betydande resurser för olika internationella utvecklingsprojekt främst inom mål 2 och 3 i skolförvaltningen. Psykiatrin har tagit del av Miltonpengar. Socialförvaltningen får pengar från finansdepartementet till sin 3-åriga kompetensstege inom äldreomsorgen i samverkan med Borgholm. Inom socialförvaltningen stöder arbetsförmedlingen äldreomsorgen genom att ta en del av vikariekostnaden för en utbildningsinsats kring etik och bemötande. När det gäller den interna organisationen och strukturen kring förvaltningsledningen så är den brukliga anställningsformen tillsvidare anställning utan kontrakt som direkt reglerar tidsbegränsning, resultatuppfyllelse eller omförhandling. Samtliga förvaltningschefer har rutiner för möten med underställda chefer och gör regelbundna besök i verksamheten men med varierande frekvens.

Kommunen visar tydligt att ledarskap och dess betydelse är ett prioriterat område genom det som formulerats i ledningsstrategin kring bland annat chefsansvarets innebörd och vad som förväntas. Det ger ett samlat anslag kring ledarskapsfrågan och lägg därtill det ledarutvecklingsprogram som kommunen bedriver för sina chefer så är framstår kommunen som föredömlig på detta område. Ett vidare steg kunde vara att göra chefsutvärderingar och följa upp ansatsen i ledningsstrategin.

Ett annat utvecklingsområde är att ta fram en enhetlig mall för rapportering från tvärsektoriella projekt och extern samverkan. I dag sakna en sådan och de flesta samverkansprojekten redovisas knapphändigt eller inte alls vilket innebär att det är svårt att skaffa sig en bild av vad projekten ger i förhållande till vad dom kostar. Ett förslag är att ta fram en enkel mall där projektets program beskrivs tillsammans med tilldelad budget, uppföljningsbara mål, nedlagd arbetstid, projektledaransvar m.m.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet med mera. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av desamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får vi för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål.

Med undantag av den ekonomiska redovisningen och rapporteringen har inte Mörbylångas styrmodell riktigt nått fram till att skapa sådana förutsättningar vilket bidrar till att detta område tillhör de svagare i utvärderingen.

Tjänstemännens löpande rapportering till den politiska nivån utgörs av delårsrapport där det ekonomiska utfallet inklusive prognos för helåret redovisas gentemot årets budget. Delårsrapporten avser främst ekonomi och fokuserar inte på resultat från verksamhet och måluppfyllelse. Förutom delårsrapport ska respektive nämnd göra månadsvis budget- och verksamhetsuppföljning. Kommunen tycks ha god budgetkontroll genom den systematiska uppföljningen av avvikelser som framkommer genom den löpande rapporteringen avseende resursförbrukning.

Inom skolan följs vissa kunskapsmål upp under löpande år och inom andra förvaltningar förs dialog om måluppfyllelse med nämnden dock utan att dokumenteras. Exempelen på löpande dokumenterad redovisning av verksamhetens resultat kopplade till övergripande mål är få. Delårsrapporten behandlas i kommunstyrelsen som även beslutar om eventuella åtgärder med anledning av uppföljningen.

I årsredovisningen redovisas verksamhet och ekonomiskt utfall. Årsredovisningen ska innefatta uppföljning gentemot de övergripande mål som beslutats om i årsbudgeten och flerårsplanen. Kopplingen mellan uppnådda resultat i förhållande till uppsatta mål är generellt sett inte tydlig för närvarande. Likaså innehåller årsredovisningen få mått eller indikatorer på volym, produktion och kvalitet av verksamhet.

Vidare så har alla chefer möjlighet att ta ut rapporter för den egna verksamheten via ekonomisystemet som uppfattas som mycket väl fungerande. Vad avser rapporteringen från tvärsektoriella projekt har denna punkt berörts tidigare i rapporten och det sker ingen systematisk redovisning från dessa i tertialrapporter eller årsredovisning.

Budgeteringen sker som i de flesta andra kommuner mot bakgrund av historiska fakta. Det vill säga resurserna fördelas i huvudsak med utgångspunkt från föregående års kostnader.

Utvärderingsinstrumentet har identifierat några bärande utvecklingsområden i kommunens kontroll och uppföljningssystem. Dels behöver de övergripande politiska direktiven bli tydligare sett till nedbrytbarhet och mätbarhet. Dels behöver redovisningen breddas, förfinas och i större utsträckning relatera till de övergripande målen. Med bredd och förfining avses att ta fram och redovisa fler mått/indikatorer på volym, produktion och kvalitet av verksamhet. Avslutningsvis behöver nämnder och förvaltningar i större utsträckning inordna sig i den styrmodell som kommunfullmäktige antagit.

Område 6 Personalpolitik

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

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar.

Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Området personalpolitik är Mörbylångas starkaste område i utvärderingen. De anställdas behov av kompetensutveckling kartläggs genom medarbetarsamtalen och ska utmynna i en individuell plan. Inom skolan aggregeras resultaten upp och ger en generell bild av kompetensutvecklingsbehovet inom förvaltningsområdet. Det genomförs ingen kartläggning eller aggregering som ger en kommunövergripande bild av kompetensutvecklingsbehovet inom samtliga förvaltningar. Det genomförs dock kommunövergripande utbildningsinsatser kring exempelvis ledarutveckling och på arbetsmiljöområdet. Särskilda medel för kompetensutveckling avsätts normalt i budgeten för varje förvaltning.

Kommunen tillämpar individuell lönesättning inom samtliga fackliga avtalsområden och en lönepolitisk skrivning med generella kriterier ska anpassas och brytas ner på förvaltningsnivå i samverkan med de fackliga organisationerna. Det genomförs även analyser av lönespridningen för att identifiera prioriterade grupper.

Förvaltningarna har kommit olika långt vad avser att anpassa kriterier efter yrkesgrupp och skolan tycks ha kommit längst i denna process.

Inom arbetsmiljöområdet saknas ett kommunövergripande anslag kring hur arbetet ska bedrivas så redovisningen från förvaltningarna och de fackliga företrädarna gav skiftande bilder. Arbetsmiljöarbetet inom skolan framstår som det goda exemplet med en sammanhållen modell, regelbundenhet och systematik som hörnstenar. Bland annat så används en webbaserad enkät från Arbetslivsinstitutet som verktyg.

Medarbetarsamtal utifrån en central instruktion ska genomföras inom alla verksamheter och dokumenteras. Enligt de fackliga företrädarna förefaller medarbetarsamtalen, vilka även inbegriper lönesamtal, vara genomförda enligt fastställd plan. De fackliga företrädarna var nöjda med hur kommunen hanterar arbetet kring medarbetarsamtalen. Någon övergripande uppföljning av genomförande och resultat är ännu inte genomförd.

Som nämnts tidigare visar kommunen tydligt att ledarskap och dess betydelse är ett prioriterat område genom det som formulerats i ledningsstrategin kring bland annat chefsansvarets innebörd och vad som förväntas. Kommunen bedriver också ett beprövat ledarutvecklingsprogram som upphandlats av Lernia tillsammans med regionförbundet. Utbildningen omfattar samtliga chefer, ca 60 personer, och genomförs i tre block och i det avslutande blocket deltar även kommunstyrelsens arbetsutskott. Vid sidan av utbildningen genomförs chefskonferenser vid två tillfällen per år och huvudsyftet är dels att byta erfarenheter till stöd för det enskilda ledarskapet och dels diskutera centrala policys och strategiska frågor.

Redovisningssystemet ger utrymme för rapportering och uppföljning av resurser i ekonomiska mått ner till enhetsnivå. Det går bland annat att följa upp kostnader för kurser, konferenser, externa kostnader och ibland även vikariekostnader. Däremot kan inte systemet ge svar på omfattningen av kostnaden för andra resurser exempelvis i form av arbetstidsåtgång för deltagare och all vikariekostnad kopplade till kompetensutveckling.

Avslutningsvis måste utvärderarna framhålla det goda samverkansklimatet som råder mellan kommunen och de fackliga företrädarna som så påtagligt framträdde vid intervjutillfällena.

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

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

Verksamhetsutveckling är Mörbylångas svagaste område vilket är en vanlig bild vid en utvärdering enligt kommunkompassen. I Mörbylånga är huvudorsaken att kommunen saknar en kommunövergripande strategi för att utveckla verksamheten och servicen.

På förvaltningsnivå dock finns en strävan och en del resurser och aktiviteter som genomförs i utvecklingssyfte. Inom samtliga förvaltningar deltar exempelvis ledningspersoner och medarbetare i någon form av regional samverkan i nätverk med andra liknande funktioner i ett syfte att bland annat delge varandra erfarenheter och samverka kring gemensamma frågeställningar. Fokus i Kalmar län det främsta exemplet på nätverkssamarbete som ger konkreta avtryck i verksamheten men det finns om sagt var exempel från samtliga förvaltningar.

I skol- och socialförvaltningen finns resurser som kvalitetsutvecklare. I kultur och fritidsförvaltningen har biblioteken i vissa arbetsprocesser tillämpat en standard benämnd EQM. I skolförvaltningen används en "kompetensbank" på fritidsgårdarna samt en enkel form av kollegiegranskning som innebär att man genom att utbyta "kritisk vän" granskar varandra i syfte identifiera förbättringsområden. Skolan fullföljer naturligtvis även de formella kraven på kvalitetsredovisning och har påbörjat ett systematiskt arbete kring "kvalitetshjulet" för att sprida förarbetena till kvalitetsredovisningen över året. I socialförvaltningen delas årligen ett kvalitetspris ut och kommunens internkontroll är också en metod för att säkra och utveckla vissa administrativa uppgifter.

Kommunen arbetar för närvarande med att ta fram en plattform för ett intranät i syfte att stödja chefer och medarbetare genom att underlätta och förenkla administrativa arbetsprocesser. Idag finns ett datoriserat nätverk med system för bland annat ekonomi, ärendehantering, personal, elevregistrering inom skolan och dokumentationshanteringssystemet ProCapita inom socialförvaltningen.

Ett utvecklingsområde för kommunen kunde vara att ta fram en kommunövergripande strategi/policy för kommunens kvalitets- och utvecklingsarbete som även säkerställer att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får en kvalitativ återkoppling från verksamheten. Det vill säga tillämpa ett styrsystem som omfattar såväl ekonomi, verksamhet som kvalitet. I detta sammanhang kan Botkyrka kommun vara intressant att studera.

Ett par andra utvecklingsområden kunde vara att ta fram en enkel kommunövergripande metod för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna samt att införa ett informativt, stödjande och lättillgängligt intranät.

Område 8 Kommun som samhällsbyggare

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

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

Inom området samhällsbyggnad kännetecknas Mörbylånga av ett intensivt arbete såväl inom den egna kommunen med bland annat stora investeringsprojekt och kostnader de senaste åren, samverkan inom ramarna för Kommunalförbundet och Regionförbundet samt på den internationella arenan. Samarbete som är kraftöddande men nödvändigt.

Kultur- och fritidsnämnden ansvarar bland annat för bibliotek, föreningar, fritidsgårdar, kulturprogram och utställningar, sportanläggningar och musikskola. Barn och ungdomar är prioriterade i nämndens måldokument. På kommunens hemsida finns utförlig information kring hur man bland annat bildar en förening, bidragsregler och blanketter för nedladdning, ansökningstider för föreningsbidrag samt hur man går till väga för att hyra någon av kultur- och fritidsförvaltningens lokaler för att nämna något om informationsstödet. I kommun finns många aktiva föreningar både inom idrotten och inom kulturen. Kultur- och fritidsförvaltningen delar varje år ut olika slags bidrag. Det kan vara bidrag till föreningsanläggningar, verksamhetsbidrag, arrangemangsbidrag eller projektbidrag. Tidigare fanns även ett investeringsbidrag som nu är borttaget.

Kommunen har inte inrättat en särskild kommitté för föreningar utan träffar olika kategorier av målgrupper/bidragstagare exempelvis barn och ungdom, äldre samt kulturföreningar. Enligt kommunen behöver man inte aktivt gå ut och ta initiativ till eller stödja inrättandet av ideella föreningar och grannsamverkan då aktivitetsnivån inom föreningslivet redan är hög. Kommunen ger inte uppdrag eller ekonomiskt stöd till frivilliga organisationer för att stimulera deras utveckling och inkomster. Genom att exempelvis uppdraga drift av fritidsgårdar och idrottsanläggningar, vaktmästaruppgifter i motionshallar etc. Kommunen delar ut ett pris och utser årets eldsjäl inom föreningslivet men specifikt för kulturområdet delas inga priser eller stipendier ut.

För att nämna några arrangemang som kommunen medverkar till bör nämnas Skördefesten sista helgen i september som även lockar folk och företag från övriga delar av landet. Karnevalen i början av augusti och en årlig Reaggæafestival är andra evenemang som bistås av kommunen.

Kommunen har en näringslivschef som även är VD för kommunägda Mörbylånga Fastighets AB som är kommunens verktyg för att tillgodose näringslivets behov av lokaler. Enligt kommunens hemsida finns ca 1 200 företag varav 1/3 utgörs av jordbruks- och livsmedelsföretag, och Mörbylånga är en typisk småföretagarkommun. Bland större företag kan nämnas Cementa AB, Guldfågeln AB, Forsheda och Procordia.

Med hjälp av finansieringsstöd från bland annat EU har Mörbylånga kommun tillsammans med BDO Revision och Ölands Turist startat företagarmöten på den årligt förekommande Träffpunkt Öland. Arrangemanget är ett samarbete mellan de två näringslivskontoren i Borgholms- och Mörbylånga kommuner. Vid denna träffpunkt utses bland annat årets företagare på Öland. Mörbylånga kommun delar även ut ett pris till årets entreprenör. På kommunens hemsida finns en del information om kommunens samverkan och mötesplatser med näringslivet men informationen är på väg att omarbetas och uppdateras. Kommunen har exempelvis en företagslots, "En väg in till kommunen" kring frågor som berör företagande. Kommunen ger även ut en tidning "Företagaren" tillsammans med Borgholm med information till företagen. Kommunen har inte haft som strategi att vidta åtgärder för att stödja avknoppning och entreprenörskap i kommunen även om bostadsbolaget avknoppats.

En tredjedel av EU:s budget går till regionalpolitiska insatser och stöd till olika former av utvecklingsprojekt. Inom kommunen pågår följande för företag intressanta projekt som delfinansieras av Europeiska Unionen, EGs strukturfonder: Öländsk kalksten, Näringslivsutveckling Södra Öland, Förnyelse av Färjestadens hamn, Campus Öland, Campus Öland sommaruniversitet, MITT I-kunskap och gestaltning av världsarvet.

Mörbylånga och Borgholm har bildat ett gemensamt kommunalförbund kring samverkansområdena allmän verksamhet och räddningstjänst. Samverkan mellan kommunerna sker även i många frågor även utanför kommunalförbundets formella uppdrag exempelvis kring näringslivsutvecklingen, kultur, socialtjänst, miljö- och byggnadsförvaltningar. Tillsammans äger de båda kommunerna genom kommunalförbundet 50 procent av aktierna i Ölands Turist AB, de övriga 50 procenten ägs av Ölands Näringsliv Ekonomisk Förening. Kommunalförbundet betalar årligen ett driftsbidrag till Ölands Turist AB på 1,3 miljoner för att bolaget ska tillhandahålla turistinformation på Öland. Besöksnäringen är en av de viktigaste näringsgrenarna på ön. Via kommunalförbundet är kommunerna med i ett nätverk bestående av sju öar i Östersjön, B7 Baltic Islands Network tillsammans med Gotland, Åland, Dagö, Ösel, Bornholm och Rügen. Det internationella arbetet bygger även på vänorerna Karleby och Malax där exempelvis skolelever, pedagoger, kulturarbetare, miljötekniker har fått många goda vänner och bra kontakter i andra länder under årens lopp. Inom regionförbundet samverkar man även inom ramarna för Seagull. Sustainable Sweden SouthEast - en organisation skapad där länets sju kommuner och ett tjugotal företag samarbetar.

Ett annat spännande och utåtblickande arbete är en satsning på att locka holländska näringsidkare att flytta till Mörbylånga med sin företagsverksamhet. Bland annat har kommunen exponerats i mässor i Holland och kontakter har knutits med många intresserade holländare.

4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

På följande sidor redovisas en sammanställning per område i Kommunkompassen uppdelat på starka sidor och områden där vi kan se förbättringsmöjligheter. De olika exempel som tas upp är inte skrivna efter betydelse eller prioritet och det gäller såväl stort som smått. Vi vill återigen framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges.

Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

Starka sidor

- Strategi kring kommunens demokratiarbete i 5-punktsprogrammet som bland annat innehåller möjlighet att lämna medborgarförslag.
- En tradition av att politikerna träffar Mörbylångaborna och intressegrupper för dialog kring viktigare frågor.
- Använder presskonferenser för att nå ut med information via lokaltidningarna.
- På hemsidan finns möjlighet för medborgarna att nå flertalet politiker.

Förbättringsområden

- Följa upp genomslaget för KF's 5-punktsprogram.
- Utveckla informationsspridningen kring kommunens resultat. Ta fram populärversioner av framför allt viktiga mål- och resultatbeskrivningar och sprid till hushållen.
- Utveckla det resultatriktade innehållet i "Din kommun"
- Utveckla innehållet hemsidans informations "kit" kring sammanträdestider, föredragningslistor, handlingar och protokoll från politiska möten.

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Starka sidor

- Portalparagrafer i Ledningsstrategin och informationspolicyn tillsammans utgör en värderingsgrund.
- Många broschyrer som beskriver tjänsteutbudet.
- Det genomförs brukarundersökningar regelbundet i delar av organisationen.
- Det finns system för att inhämta synpunkter/klagomål i delar av organisationen.

Förbättringsområden

- Använda de kärnvärden som finns i styrdokumentet för att få dessa att genomsyra hela kommunen och sätta Mörbylångaborna i centrum. Använda dem exempelvis vid introduktionsutbildning av nyanställda.
- Utveckla deklARATIONER eller motsvarande som tydliggör innehållet i kommunens tjänster för medborgarna.
- Ökad systematik kring genomförande och användande av resultat från brukarundersökningar. Bör konsekvent användas i ett förbättringssammanhang.
- Kommunövergripande system för att hantera synpunkter/klagomål. Social förvaltningen goda exemplet med system som sammanställs och redovisas till nämnd.

Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Starka sidor

- Styrmodellens grundläggande struktur.
- Bra ekonomiuppföljning.
- Goda samverkansförhållanden mellan politiker och tjänstemän och generellt sett tydlig rollfördelning.
- Flera exempel på arenor för möten mellan politiker tjänstemän på nämndnivå.

Förbättringsområden

- Förankra styrmodellen och tydliggör innebörden av viktiga begrepp som inriktningsmål, effektmål, produktionsmål etc.
- Ställ krav på att styrprinciperna efterlevs.
- Utveckla målstyrningsmodellen. Ta fram mätbara mål för att stärka måloppfyllnadsarbetet. Ta även fram fler resultatindikatorer som speglar såväl ekonomi som kvalitet och går att koppla till de politiska målen.
- Skapa fler möjligheter till målorienterade diskussioner mellan tjänstemän och politiker samt tydligare nedbrytbara och mätbara mål/direktiv från den högsta politiska ledningen.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

Starka sidor

- Långtgående delegering om än inte totalansvar för enheterna.
- Det finns flera exempel på serviceenheter som samarbetar med externa organ.
- Det finns flera exempel på att enheter skaffar sig extrainkomster genom att söka medel från nationella och internationella utvecklings-/försöksprojekt.
- Kommunen visar tydligt att ledarskap och dess betydelse är ett prioriterat område.

Förbättringsområden

- Genomföra chefsutvärderingar och följa upp ansatsen i ledningsstrategin.
- Ta fram en enkel mall där projektets program beskrivs tillsammans med tilldelad budget, uppföljningsbara mål, nedlagd arbetstid, projektledaransvar m.m.

Område 5 Kontroll och rapportering

Starka sidor

- Väl fungerande ekonomisystem.
- Den löpande ekonomisk rapportering från tjänstemannanivå till politisk nivå.
- God budgetkontroll genom den systematiska uppföljningen av avvikelser som framkommer genom den löpande rapporteringen avseende resursförbrukning.

Förbättringsområden

- Få mått eller indikatorer på volym, produktion och kvalitet av verksamhet redovisas i rapporteringssystemet. Ta fram fler och koppla till målbilden.
- Ta fram en enkel mall för att redovisa tvärsektoriella projekt/samverkan.

Område 6 Personalpolitik

Starka sidor

- Ledarutvecklingsprogrammet och gemensamma chefskonferenser.
- Möjlighet till individuell lönesättning.
- Det lokala arbetsmiljöarbetet. Skolan goda exemplet.
- Det positiva samverkansklimatet med fackliga företrädare.

Förbättringsområden

- Skapa en övergripande struktur för arbetsmiljöarbetet.
- Ökat genomslag för individuell lönesättning.
- En samlad kartläggning av kompetensutvecklingsbehovet möjliggör utbildningssatsningar utifrån en kommunövergripande strategisk analys.
- Uppföljning av medarbetarsamtal.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Starka sidor

- Regional samverkan i nätverksform inom samtliga förvaltningar. Jämförelse och utvecklingsinriktade.
- Kvalitetspriset inom socialtjänstförvaltningen.
- Skolan ”kritisk vän” granskning och kompetensbank inom fritidsgårdarna.
- Kvalitetsutvecklare skola och soc.

Förbättringsområden

- Ta fram en kommunövergripande strategi/policy för kommunens kvalitets- och utvecklingsarbete som även säkerställer att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får en kvalitativ återkoppling från verksamheten.
- Ta fram en enkel kommunövergripande metod för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna.
- Införa ett informativt, stödjande och lättillgängligt intranät.

Område 8 Kommun som samhällsbyggare

Starka sidor

- Kommunen har många kontaktytor mot kultur- och föreningslivet och arbetat är inriktat utifrån olika kategorier/målgrupper.
- Många kontaktytor med näringslivet (ofta i samverkan med Borgholm) och kommunen bidrar på många sätt att synliggöra företagsamhet ex. genom att premiera årets företagare, entreprenörpris, ungdomsföretagarpris etc.
- Flera internationella kontakter främst inom ramarna för region- och kommunalförbundet.
- Försöket kring att konkurrera om Holländsk företagarnäring.
- Inom ramen för EU:s program har Mörbylånga sökt och erhållit ekonomiskt medfinansieringsstöd till flera projekt främst inom skolområdet.

Förbättringsområden

- Kommunen kan mer aktivt ge uppdrag eller ekonomiskt stöd till frivilliga organisationer för att stimulera deras utveckling och inkomster. Ex uppdraga drift av fritidsgårdar och idrottsanläggningar, vaktmästaruppgifter i motionshallar etc.
- Svårt att överblicka resultaten från kommuns arbete riktat mot näringslivet. Sammanställ aktiviteter och resultat och utvärdera? Vad får kommunen ut av arbetet?
- Svårt att överblicka resultaten från kommunens arbete på den internationella arenan. Sammanställ ex. aktiviteter och resultat som genomförts med stöd av EU-medel, Vänortssamverkan, B7, Seagull osv. Utvärdera. Vad gav det?

Tabell 3 Resultat av huvudområden och delfrågor

KOMMUNKOMPASSEN-Resultat av huvudområden och delfrågor Mörbylånga kommun 342,5 poäng (maxpoäng i parantes)			
1 Offentlighet och demokratisk kontroll 37 p		5 Kontroll och rapportering 32 p	
1.1 Hur informeras medborgarna?	18 (40)	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	16 (40)
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	16 (40)	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	1 (20)
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	3 (20)	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	7 (20)
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	8 (20)
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering 44,5 p		6 Personalpolitik 58,5 p	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	2 (10)	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	9 (20)
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	11 (20)	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	15 (20)
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	10 (20)	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	4,5 (10)
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	11 (20)	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	15 (20)
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	8 (20)	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	10 (20)
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	2,5 (10)	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	5 (10)
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän 45,5 p		7 Verksamhetsutveckling 28 p	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	7,5 (30)	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	4 (20)
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14 (20)	7.2 Strategisk serviceutveckling.	6 (20)
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15 (30)	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	7 (20)
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9 (20)	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	7 (20)
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	4 (20)
4 Ledning, decentralisering och delegering 53 p		8 Kommunen som samhällsbyggare 44 p	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenhetererna i sin resursdisponering?	15 (30)	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	16 (40)
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	12 (20)	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	11 (20)
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	17 (20)	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	8 (20)
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	4 (20)	8.4 Kommunens internationella kontakter.	9 (20)
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	5 (10)		

Svenska Kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats fram till 2005: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma SDF (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Härnösand (2005), Hyllie SDN (2004), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby SDN (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck SDN (2004), Sigtuna (2005), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2005) Säffle (2004), Söderhamn 2005, Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2004, 2005) Västerås (2003), Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Svenska Kommunförbundets hemsida www.skf.se.