

Kommunkompassen Analys av Ale kommun

2020-11-23
Utvärderare Anna Eklöf och Leif Eldås, SKR

Innehåll

1 Vad är Kommunkompassen?	3
2. Ale kommuns resultat.....	2
Sammanfattande kommentar	4
3. Ales resultat per delområde	5
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	5
Område 2 Samhällsutveckling.....	9
Område 3 Styrning och kontroll	14
Område 4 Effektivitet	19
Område 5 Brukarens fokus	23
Område 6 Kvalitetsutveckling	27
Område 7 Arbetsliv	29
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	33
4. Översikt av poängfördelning	37

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Det är också ett verktyg för jämförelser, erfarenhetsbyte och lärande. Verktuget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) erbjuder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen har reviderats ett flertal gånger (2010, 2016 och 2019) för att bättre kunna fånga upp utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.),
- samhällsbyggare,
- välfärdsaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning),
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.).

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar. Vid en utvärdering inhämtar vi information från intervjuer, kommunens styrdokument, kommunens webbsida och sociala medier.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

- | | |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare | 5. Brukarens fokus |
| 2. Samhällsutveckling | 6. Kvalitetsutveckling |
| 3. Styrning och kontroll | 7. Arbetsliv |
| 4. Effektivitet | 8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap |

Kommunkompassen ger information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden väljer många kommuner att koppla handlingsplaner för förändring. Många väljer sedan att efter några år genomföra en förnyad utvärdering för att få sina förbättringsinsatser bekräftade.

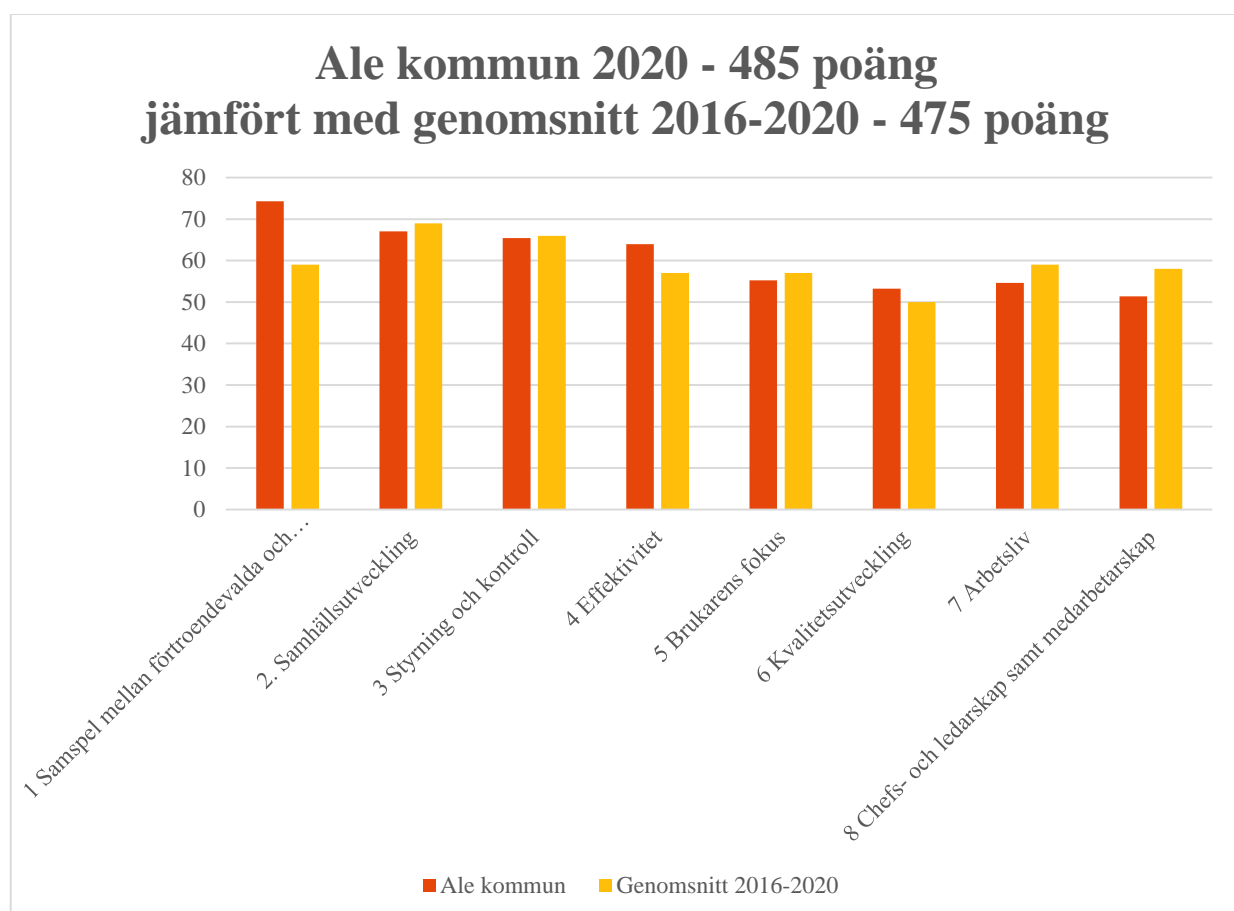
2. Ale kommuns resultat

Utvärderingen

Utvärderingen av Ale kommun genomfördes i augusti 2020 och var kommunens tredje utvärdering (2006, 2009) enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

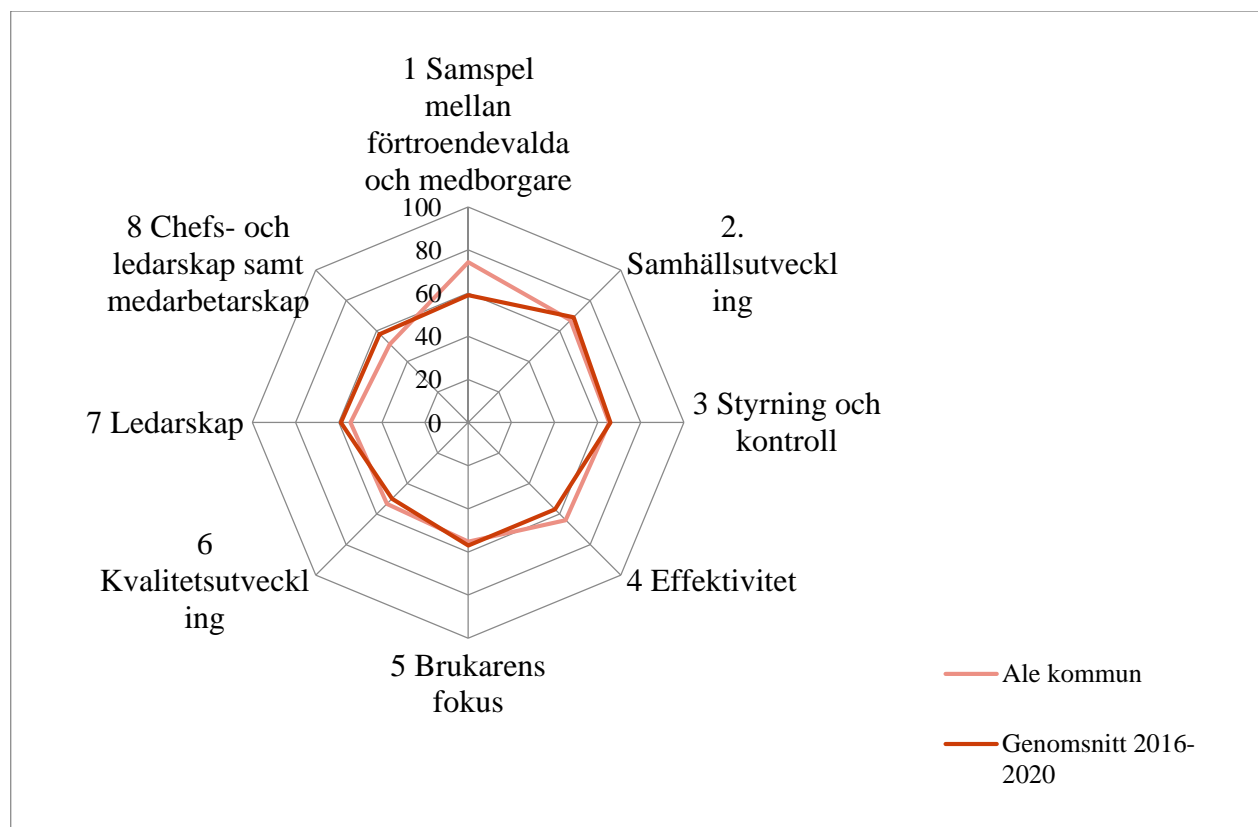
Nedan visas Ales totalpoäng samt poängfördelningen per område.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras i viss mån även om områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts något.

I spindeldiagrammet nedan framgår Ales poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.

Ale (2020) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på SKR:s hemsida www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentar

Ale kommun – på väg in i ny kostym

Denna kommunkompass visar ett Ale som inom i princip samtliga områden står i ett utvecklingsskede, präglad av den gynnsamma befolkningsutvecklingen och inflyttningen till kommunen. Ett större samhälle ska byggas fram och representanterna för Ale kommun är mycket måna om att göra denna omvandling i samklang med medborgarna.

De två områden där Ale är starkast är område 1, Samspel mellan förtroendevalda och medborgare och område 2, Samhällsutveckling. Det beror till stor del på Ales omfattande arbete med olika typer av medborgardialog, men även på att Ale tydligt lyfter hållbar utveckling som ledstjärnan för den process som nu sker.

Även område 3, Styrning och kontroll, visar ett starkt resultat. Det har att göra med det omfattande arbete som politiker och tjänstepersoner gjort tillsammans för att skapa en ny styrmodell, med utgångspunkten i tankar om tillitsbaserad styrning. Några moment återstår för att styrmodellen ska vara helt förankrad, men Ale har kommit flera steg på väg i detta inte helt okomplicerade arbete. Viktigt nu är att se till att de röda tråden från fullmäktiges styrning till nämnderna och styrelsen blir tydligare, så att det fria spelrum som den tillitsbaserade modellen skapar kan finnas runt en gemensam stomme och struktur som skapar förståelse och transparens för såväl politiker, tjänstepersoner som medborgarna.

Ale lyckas även väl i område 4, effektivitet. Det beror till stor del på det gedigna arbete med digitalisering som finns i Ale och som pågått under en tid. Ale har även ett nära samarbete med det lokala näringslivet och föreningslivet som vi tror är gynnsamt för kommunen och för effektiviteten i de tjänster som erbjuds. Detta hänger ihop med område 5, brukarens fokus, där vi gärna skulle vilja se ännu fler exempel där brukaren – och inte medborgaren – står i centrum för målsättningar, utvecklingsinsatser och uppföljning.

Område 6, kvalitet, är nära sammankopplat med område 4, och även här får Ale poäng för det omfattande arbetet med digitalisering och e-tjänster. Vi ser också att det finns en utvecklingspotential att från centralt håll stötta sektorerna i sitt kvalitetsarbete, utifrån de områden som de önskar utveckla.

De områden där Ale har störst förbättringspotential är område 7, arbetsliv, och område 8, chefs- och ledarskap samt medarbetarskap. Många delar som kommunkompassen efterfrågar i dessa två områden är inte ännu på plats, men det pågår ett intensivt arbete inom kommunen för att stärka detta område, vilket är mycket positivt.

3. Ales resultat per delområde

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	74

Allmänt

Detta avsnitt handlar om kommunen som demokratiaktör. För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring resultat för att skapa tilliten och stärka det demokratiska samhället. Då räcker det inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati. För att trygga ett hållbart politiskt ledarskap måste de förtroendevaldas säkerhet värnas.

Strategi för demokratiutveckling och information

I Ales verksamhetsplan med budget för 2020 finns medborgarna i fokus direkt i den inledande visionen. Vidare är delaktighet bland medborgarna en tydlig del av flertalet strategiska mål. Under målet "Hälsa och välbefinnande" framgår att "det viktiga demokratiarbete som pågår för att involvera fler unga personer är en viktig pusselbit i att möta invånarnas känsla av att inte ha påverkan över politiska beslut." Genom denna och andra skrivningar framgår att Ale har ett tydligt medborgar- och demokratifokus i sin övergripande styrning. Vårt intryck är att detta genomsyrar organisationen, och framgår i såväl mål som aktiviteter.

Ale har en mångårig tradition av att pröva olika metoder och former för medborgardialog och varit framgångsrik i sin ambition och är därför ett gott

nationellt exempel. En styrka i Ale är exempelvis den långa traditionen av ortsdialog.

Kommunens information till medborgare

Den externa kommunikationen med medborgarna bygger delvis på en relativt nyligen framtagen varumärkesplattform med grafisk profil. Kommunen har även en kommunikationspolicy. I den framgår att ” Dialogen är nödvändig i utvecklingen av den lokala demokratin och brukarnas inflytande i verksamheterna.” Policyn ägs och följs upp av kommunikationsavdelningen.

För att sprida information till medborgarna använder kommunen främst webb, Facebook samt veckoannons i kommunens enda tryckta tidning. Kommunen har även en play-kanal, Ale play, där informationsfilmer läggs ut. Play-kanalen har 322 prenumeranter och filmerna har ett varierat antal visningar (mellan 25 till över tusen visningar). Kommunen har en strategi och handbok för sociala medier. Där finns angivet hur kommunen informerar och kommunicerar med medborgarna avseende text, bild och tonalitet. Med Facebook nås ca 6 500 personer, vilket motsvarar ca 80% av invånarna i kommunen.

I en kommuns kommunikation är det viktigt att med anpassningar för medborgare med särskilda behov, t.ex. information på olika språk eller lättläst information. Ny lagstiftning rörande tillgänglighet på webben har nyligen trätt i kraft, och kommunen anpassar sig efter detta. På Ale:s webbsidor är utvecklingsområdet att det finns mycket begränsad information på annat språk än svenska.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Kontaktuppgifter med namn och uppdrag till de förtroendevalda finns i ett förtroendemannaregister. Handlingar och protokoll tillhörande politiska sammanträden finns tillgängliga via webben, vilket skapar transparens. Fullmäktige har frågestund för allmänheten på sina sammanträden, som också sänds på webben. Övriga nämnder och styrelsen har inte öppna möten.

Som tidigare nämnts har Ale en flora av olika former för medborgardialog och inflytande. Det är bland annat den omfattande satsningen Ale i 360 grader samt ortsutvecklingsmöten, där politiker deltar. Medborgarna kan också lämna ett ”Aleförslag”, ett digitalt medborgarförslag via en e-tjänst. Förslagen redovisas till ansvarig nämnd och till fullmäktige två gånger per år. I Ale finns också en medborgarpanel bestående av 300 personer i olika åldrar och bakgrund som besvarar och diskuterar frågor som är aktuella. Medborgarpanelens synpunkter ställs samman i en särskild rapport och svaren redovisas för politiker och tjänstepersoner. Sedan 2015 används medborgarpanelen regelbundet för att följa upp kommunens strategiska målsättningar.

Ale har en policy för ungdomsinflytande antagen 2019. Det finns ett ungdomsråd som ska stärka ungdomars inflytande i och dialog med politiken. Rådet kan initiera nya frågor i nämnder/kommunstyrelsen och förvaltningar. En

utvärdering från 2019 visade att nämnderna sällan skickar ärenden och frågor på remiss till rådet. Om rätt ärenden kommer till rådet var samtidigt bedömningen att rådet då har goda möjligheter till inflytande och delaktighet samtidigt som det är ett bra verktyg för demokratiutvecklingen.

Sammanfattningsvis ser vi att kommunen har en hög ambition och en omfattande verksamhet inom området delaktighet och inflytande. I intervjuerna med såväl politisk- som förvaltningsledning samt i dokumenterade uppföljningar finns en medvetenhet om att nästa steg är att finnejsla olika metoder för medborgardialog för att använda resultatet på ett stringent sätt för olika syften och situationer.

Transparens kring resultat

Kommunkompassen ser positivt på att medborgarna i en kommun har möjlighet att se resultatredovisningar och jämförelser på webben. Gärna med förklarande text i relation till vad kommunen velat uppnå. På Ale:s webb finns sidan ”Jämför resultat” med en rad teman. Temana presenteras med tydlig och pedagogisk grafik. Jämförelser görs med kommuner som är jämförbara med Ale utifrån ett antal bakgrundsvariabler.

I Ale finns normalt även en populärversion av årsredovisningen, ”Här är Ale” som visar på ett tillgängligt vis vad som hänt under året och hur resultatet såg ut. För 2019 har framtagandet försenats av Coronapandemin, men ska färdigställas. På webben finns även ”Skatteollen” som visar hur ur skattepengarna fördelas över de olika verksamheterna.

Förutsättningar för politiken

Vid mandatperiodens början erbjuder många kommuner de förtroendevalda utbildning om bland annat mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell. I Ale genomfördes ingen sådan utbildning efter valet 2018, vilket är en brist. I intervjuerna fick vi även veta att en handbok som ska finnas tillgänglig för politiker revideras just nu, och vi vill betona vikten av att politikerna får ta del av utbildning och handledning.

För att säkerställa kvaliteten på de beslutsunderlag som politiken får pågå, enligt uppgift i intervjuerna, en översyn över såväl ärendehanteringssystem som mallar för beslutsunderlag. Arbetet är inte klart, men vi får bilden av att det är väl på gång och vi betonar vikten av att det slutförs.

För att vidareutveckla både kvaliteten i beslutsunderlag samt övrigt samarbete med de förtroendevalda kan det finnas ett värde att kommunen med regelbundenhet skickar ut en enkät där de förtroendevalda anonymt kan tycka till om både samarbete och formalia vad gäller samspel, stöd och utbildning som förvaltningen erbjuder.

Frågan kring hot och hat gentemot förtroendevalda har under de senaste åren blivit en stor fråga hos flertalet kommuner, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd är av vikt. I Ale finns en säkerhetsenhet som enligt uppgift omhändertar alla

händelser som är relaterade till hot och påverkan mot politiker. Enheten kan även erbjuda personlarm. Under hösten 2020 kommer även alla politiker att erbjudas en "hot och vålds"-utbildning.

Kommunens arbete för att förebygga förekomsten av korruption, fusk och oegentligheter har tyngdpunkten på intern kontroll i de ekonomiska rutinerna kring utbetalningar, fakturahantering och löneutbetalningar. Det finns också en policy om förtroendeskapande verksamhet, etiskt regelverk gällande mutor, jäv och representation från 2013, vilket enligt några sektorchefer skapat en hög medvetenhet hos medarbetarna. Andra menar att frågan inte är lika levande hos dem. Att det finns ett regelverk är positivt men det bör kompletteras med utbildning om riktlinjerna och dess innebörd.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Medborgar- och demokratifokus i kommunens övergripande styrning</p> <p>Flera informationskanaler för att nå ut med information till medborgarna</p> <p>Kontaktuppgifter till de förtroendevalda finns tillgängligt</p> <p>Flera exempel på medborgardialog – ortsdiallog, Ale 360, Aleförslaget mm, som utvärderas löpande för att fylla sitt syfte</p> <p>Handlingar rörande kommande sammanträden i nämnder finns på webben</p> <p>Webbsändningar av KF-sammanträden</p> <p>Allmänhetens frågestund inför KF-sammanträden</p> <p>Kommunen tar fram lättillgänglig information kring resultat, årsredovisning/användning av skattemedel</p> <p>"Jämför resultat" på webben</p> <p>Det finns en hantering av hot och hat riktat mot förtroendevalda samt planerad utbildning för förtroendevalda om ämnet.</p> <p>Framtagna riktlinjer för mutor, jäv och representation</p>	<p>Förstärk kommunikationspolicyn med vikten av att ta hänsyn till medborgare med särskilda behov, t.ex. information på olika språk eller lättläst information.</p> <p>Ta fram information på andra språk än svenska på webben</p> <p>Genomför utbildning för politiker om mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell.</p> <p>Färdigställ arbetet med översyn av former för beslutsunderlag</p> <p>Överväg att skapa en utbildning för chefer och medarbetare för att förebygga fusk och oegentligheter i kommunen</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	67

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

Kommunens verksamhetsplan och budget utgår från ett urval om sex av de 17 målen i Agenda 2030, FN:s globala mål för hållbar utveckling. Kommunen har tagit ett grepp för att göra de tre dimensionerna av hållbar utveckling en del av planerings- och uppföljningsprocessen. Även bolaget Alebyggen ska verka med utgångspunkt i kommunens vision och strategiska planer. Arbetet med verksamhetsplanen föregicks av en analys, Alesamhällets utveckling, som går igenom nuläget i alla 17 mål i Agenda 2030. I årsredovisningen för 2019 framkommer i en hållbarhetsanalys att den stora utmaningen är mål 17, genomförandet av Agenda 2030, och att ”i uppföljningen av verksamheten används mått och indikatorer för att se vilka utmaningar Ale har kopplat till hållbarhet. Men det saknas verktyg för att få dessa resultat, tillsammans med verksamheternas egna berättelser och det professionella omdömet, att leda till större förändringar i riktning mot de globala målen.”

På webben kan den som vill se jämförelser mellan Ale och ett antal kommuner rörande ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.

Ale lyfter digitalisering som en viktig process i arbetet med Agenda 2030. I fullmäktiges verksamhetsplan framgår att digitalisering, innovation och teknologiska framsteg är en nyckel till att finna hållbara lösningar för såväl ekonomiska som miljömässiga och sociala utmaningar.

Sammantaget finns helt tydligt en övergripande strategi för arbetet mot hållbar utveckling i Ale.

Social hållbarhet

Tre av de sex globala målen som lyfts upp i Ales övergripande styrning berör social hållbarhet. Det är hälsa och välbefinnande, utbildning för alla samt hållbara städer och samhällen. Kommunen har en plan för gemensam verksamhet Social hållbarhet och folkhälsa med Västra hälso- och sjukvårdsnämnden (VGR) och Ale kommun. I den framgår ett särskilt fokus på barn och unga och tidiga insatser.

När det gäller social hållbarhet är folkhälsa, att motverka psykisk ohälsa samt att öka tryggheten de dominerade delarna i Ales kommunövergripande styrning.

I kommunens arbete för att främja trygghet läggs mycket fokus på medborgarnas synpunkter och förbättringar av fysiska miljöer med fokus på att förebygga och förhindra att risker, rädslor och oro. Här sker löpande samverkan mellan kommun och andra hyresvärdar, Västtrafik m.fl. Trygg-I-Ale med medborgarlöfte, medborgardialog, trygghetsvandringar m.m.

Under 2018 gjorde kommunen en segregationsutredning som bland annat lyfter vikten av tidiga insatser och ett långsiktigt arbete. Kommunens arbete för att främja inkludering och motverka utanförskap bedrivs enligt uppgift runt två huvudområden, den ena är Tidigt samordnade insatser (TSI) och den andra Ale 360, som nämndes i avsnitt 1. I TSI är målgruppen främst barn, unga och familjer. Utvecklingsarbetet sker tillsammans med andra som Västra Götalandsregionen, kommunala bostadsbolag och Polisen.

Inom sektor utbildning och sektor arbete, trygghet, omsorg (ATO) framgår i utvärderingen exempel på insatser för att främja mångfald och inkludering.

Jämställdhet mellan kvinnor och män är grundläggande inom den sociala hållbarheten. Detta perspektiv är inte lika uttalat i kommunens övergripande styrning.

Ekologisk hållbarhet

Under målet ”Hållbara städer och samhällen” beskrivs att det snabbväxande Ale ska planera utveckling på ett hållbart sätt. Det gäller såväl bevarande av ekosystemtjänster, biologisk mångfald och att ny bebyggelse ska kunna stå emot, anpassas och återhämta sig efter klimatförändringarna.

Ett strategiskt mål är också att bekämpa klimatförändringar. Kommunen har antagit en ”Energi- och klimatstrategi 2030” som omfattar energianvändning, koldioxidutsläpp, hållbara transporter, klimatsmart och hälsosam mat,

förnyelsebara och resurseffektiva produkter och tjänster sunda och klimatsmarta bostäder och lokaler. Strategin ska följas upp varje år i kommunens ordinarie redovisning av verksamhetsplan. Kommunen lyfter även vikten av klimatsmart upphandling.

I utvärderingen framkommer flertalet exempel på arbete för att öka den ekologiska hållbarheten och minska klimatpåverkan. Det är bland annat insatser för att minska matsvinn, elbilar, återvinning, Giftfri förskola och Resurssmart äldreboende. Under 2020 görs en cykelsatsning riktad mot medborgarna och kommunen har upprättat ett cykelråd. För att minska klimatpåverkan krävs även att kommunen samarbetar med alla som verkar i lokalsamhället, från enskilda personer och hushåll, till civilsamhälle och näringsliv. I Ale finns energi- och klimatrådgivning för företag och privatpersoner. Fritidsbanken är ett exempel på cirkulär ekonomi där kommunen arbetar med medborgaren i fokus. Det pågår också en satsning på renovering av möbler som sen kan återanvändas.

Alla kommuner ska i översiktsplan redogöra för sin syn på risk för skador på den byggda miljön till följd av ras, skred, översvämning och erosion som är klimatrelaterade samt hur sådana risker kan minska eller upphöra.

Klimatanpassning handlar om åtgärder som anpassar samhället till de klimatförändringar som redan märks idag och de som vi inte kan förhindra i framtiden. I utvärderingen framkommer att Ale inte bedriver ett samlat arbete med klimatanpassning, men att mycket sker i de olika verksamheterna. Samhällsbyggnad arbetar med en skyfallskartering för att se över dagvatten och planering. Planenheten arbetar i sina detaljplaner med att ta med klimatanpassning där det är möjligt. Kommunstyrelsen arbetar med ett landsbygdsprogram för att bl. a hantera jordbruksmarksfrågan. I intervjuerna framkommer att många chefer anser att detta arbete kunde kommuniceras och bedrivas tydligare.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

I Ale finns ett stort antal föreningar. Föreningslivet lyfts av kommunen som viktigt ur ett folkhälsoperspektiv och ska stödja jämställdhet, jämlikhet och integration. Målsättningen för föreningsbidrag är att kommunen ska ha ett rikt och varierat föreningsliv. Barn- och ungdomsverksamhet är prioriterat och uppmuntras, bland annat genom att kommunen tillämpar en nolldata för anläggningar som nyttjas av barn- och ungdomsföreningar.

Kommunen har avtal med flertalet föreningar gällande drift av kommunala anläggningar, lokaler samt spår/vandringsleder etc. Det finns även ett föreningsråd med en rådgivande funktion som en länk mellan föreningsliv och kommun. Kommunen erbjuder ett utbildningspaket för föreningar och har nyhetsbrev, föreningsgala med priser, samt ett stipendium till privatpersoner och föreningar som är ”ett gott föredöme”.

Exempel på arbete med föreningslivet med tydligt barnperspektiv är ”Samsyn Ale” och ”Trygg förening”.

För att främja näringslivet och fördjupa samarbetet har kommunen antagit en ny näringslivsstrategi under 2019. Den följs upp som en framgångsfaktor under 2020. Kommunen har näringslivsenhet och företagslots och bedriver flertalet aktiviteter riktade till företag, som ”Stora företagsdagen”, då kommunen besöker 25 företag, företagslunch osv. ”Företagare” är en flik på förstasidan på webben. Ale är med i Insikt samt samarbetar i Almi Väst och Business Region Göteborg. I Ale finns också ett aktivt Näringslivsråd. Kommunen har bedrivit särskilda satsningar för företag under Corona pandemin och då har kontakten med Näringslivsrådet varit värdefull. Ale tog hem priset 2020 som ”årets klättrare” när Byggföretagens medlemsföretag rankade Göteborgsregionens kommuner i hur väl samarbetet fungerar.

Enligt en utvärdering av verktygen för inflytande som finns i Ale så har näringslivsrådet haft det största reella inflytandet och föreningsrådet haft mindre inflytande och en mer oklar roll. I utvärderingen hänvisas till att kommunen kan överväga att arbeta mer riktat med intressegrupper istället för råd. Ett exempel här är ”cykelrådet”, en öppen grupp för privatpersoner, föreningar, företag etc med en rådgivande roll.

När det gäller främjande av ett rikt kulturliv så finns i kommunens verksamhetsplan en beskrivning att ”Kultur ska finnas tillgänglig för alla Alebor, i stort och smått, i vardagen och vid större evenemang.” En framgångsfaktor som ska följas upp är ”Strategi för hur kulturlivet ska växa och göras tillgänglig för fler”.

Kultur- och fritidsnämndens målsättning är att tillgängligheten till kultur ska vara stor. Kommunen har öppna prova på aktiviteter som erbjuds gratis, s.k Megadagar, som genomförs i hela kommunen för att sänka tröskeln till konst, kultur och föreningslivet. I intervjuerna framkommer att det finns kulturinslag lokalt på olika enheter, som musik på äldreboenden och som ett tydligt inslag i förskolan och skolans verksamhet. Många kulturaktiviteter genomförs på Ale Kulturrum i Nödinge. Där har även kulturskolan huvuddelen av sin verksamhet. Ale hade under 2019 550 elever i kulturskolan. Köerna minskade under samma år eftersom några vakanta tjänster tillsattes. Kulturskolan har i uppdrag av kultur- och fritidsnämnden att analysera och utveckla arbetet med grupper som idag inte väljer att anmäla sig till kulturskolan. Främst genom att utveckla lovverksamheten men även genom att utveckla och finna nya kulturuttryck som på sikt kan ingå i kulturskolans utbud.

I sammanhanget är det av vikt för kommunen att säkerställa att de medborgare, särskilt barn och unga, som inte bor i Nödinge också har tillgång till samma breda palett av kulturupplevelser och de satsningar kommunen gör inom kulturområdet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsaspekterna är tydligt kopplade till styrningen</p> <p>Omfattande energi- och klimatstrategi som följs upp i ordinarie uppföljningsprocess</p> <p>Nulägesanalys ”Alesamhällets utveckling”</p> <p>Omfattande verksamhet riktad till näringslivet och nyantagen näringslivsstrategi</p> <p>Omfattande stöd till föreningsliv, med särskilt fokus på barn och unga</p> <p>Medvetet arbete för att främja cirkulär ekonomi i kommunen</p> <p>Flera initiativ kring att skapa trygga miljöer för invånarna, (utvärderat?)</p>	<p>Jämställdhetsperspektivet i arbetet med social hållbarhet kan tydliggöras</p> <p>Stärk samverkan inom hela koncernen och kroka arm med Alebyggen för att främja hållbarhetsarbetet</p> <p>Fortsätt förankra hållbarhetsarbetet i hela organisationen</p> <p>Involvera sektorerna i riskanalys kring klimatförändringar</p> <p>Säkra en likvärdig tillgång till kulturskola i kommunen</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	65

Allmänt

Varje kommun behöver en funktionell systematik som bidrar till att de politiska viljeyttringarna ger effekter i verksamheten. I det här avsnittet eftersöker vi hur den systematiken för styrning och uppföljning är uppbyggd och fungerar. Fokus är på den politiska styrningen, med utgångspunkt från kommunfullmäktiges styrning och uppföljning, samt hur den ger avtryck i kommunkoncernens olika verksamheter. Vi eftersöker också hur kommunen integrerat god intern kontroll i styr- och uppföljningssystemet. Dessutom handlar avsnittet om det viktiga samarbetet mellan ledande politiker och ledande tjänstepersoner, ett samspel som påverkar hur systematiken i systemet omsätts.

Strategi för styrning

Under den senaste mandatperioden har Ale kommun rört sig mot en tillitsbaserad styrning per egen definition. Det har föranletts av en önskan att minska detaljstyrningen och även omfattningen av den löpande skriftliga rapporteringen. I kommunens verksamhetsplan 2020 framgår att ”med ett större fokus på tillit, dialog och färre områden i strukturen kommer vi också kunna få genomslag av den politiska viljan och bättre kunna nå de politiska ambitionerna”. Förhoppningen är enligt intervjuerna också att en tillitsbaserad modell ska ge mer utrymme för professionen och skapa tydligare roller för tjänstepersoner och politiker. Utbildningsnämnden har kommit längst i genomförandet av det nya arbetssättet, men under 2020 har även kommunstyrelsen och omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden arbetat med tillitsdialoger.

Bilden som framkommer i intervjuerna är att valet att införa tillitsbaserad styrning är väl förankrat och har mottagits positivt i organisationen. Dock återstår enligt de intervjuade ett arbete för att konkretisera arbetssättet. Centrala funktioner och sektorchefer framhåller att det är bra att förenkla för att kunna vara mer snabbfotad, men att det finns ett behov av en tydligare riktning. De menar att den nya modellen kräver ordning och reda, något vi håller med om. De intervjuade ser verksamhetsplanen 2020 som ett första steg.

Som ett led i att skapa en tydligare styrstruktur pågår en översyn av styrdokument. Vi vill här betona att den tydlighet som eftersträvas även bör

omfatta metodik och systematik i själva styrningen. En av de intervjuade uttryckte ”tillitsbaserad styrning är tilltalande, men vad innebär det rent konkret?”. Att fylla begreppet med innebörd kräver en gemensam förståelse för hur styrningen tar sig i uttryck just i Ale. Vilka moment är obligatoriska? I vilka delar har vi större svängrum och frihet? Tillitsbaserad styrning i en offentlig verksamhet kräver alltid en bibehållen möjlighet till kontroll och insyn. Det är viktigt att det är tydligt hur, varför och av vem som beslut fattas samt hur verksamheten genomförs och utvecklas. Detta för att kunna möjliggöra för politiken att styra mot en riktning, att kunna visa såväl framgångar som brister och att möjliggöra ansvarsutkrävande.

Utmaningen med tillitsbaserad styrning ligger alltså i att konkretisera innehållet. Vår bild är att Ale är på god väg i detta men att framgången hänger samman med hur fullmäktiges styrning kopplas ihop med nämndernas samt hur strukturen för uppföljning av resultat ser ut. Mer om detta i följande avsnitt.

Politisk styrning

I Ale finns en vision ”Ale – lätt att leva” och samtliga intervjugrupper lyfter också devisen ”Ett Ale” som en viktig målbild. Ale växer snabbt och flertalet intervjuade anser att en gemensam vision är viktig för att ha en tydlig riktning i den omvandling som sker. Bolaget Alebyggen har en annan vision; ”Hemlängtan”, trots att det i ägardirektivet framgår att bolaget ska arbeta efter kommunens vision.

Det framgår inte tydligt i utvärderingen om visionen åtföljs av en värdegrund. I årsredovisningen för 2019 finns en sådan (Stolthet, Omtanke, Lust), men den är borttagen i verksamhetsplanen för 2020. En tydlig värdegrund skapar ett uttalat förhållningssätt som de som verkar i organisationen förväntas följa. Den kan fungera som rättesnöre för ledande politiker och tjänstepersoner, som genom sitt sätt att leda och agera sänder signaler till hela organisationen. Värdegrunden sätter ramar för önskat beteende och handlingar. Värdegrunden bör vara kommungemensam men kan fördjupas lite olika i olika delar av organisationen.

För att den politiska styrningen ska få genomslag är det grundläggande att det finns en tydlig koppling mellan fullmäktiges övergripande målsättningar och nämndernas egna mål och ambitioner. Detta bör synas i verksamhetsplanerna och speglas i den uppföljning som sker.

I Ales kommunövergripande verksamhetsplan lyfts följande för år 2020:

- Övergripande prioriteringar; Samhällsutmaningar (demografi och kompetensförsörjning) samt organisatoriska utmaningar.
- Sex strategiska målsättningar samt en rad framgångsfaktorer kopplade till varje mål.
- Uppdrag till styrelsen och nämnderna, vissa från 2019, andra för 2020.

Vidare framgår i fullmäktiges verksamhetsplan att de organisatoriska utmaningarna kräver att ”ledning och styrning förändras och plan för

uppföljning och avstämningspunkter ska tas fram”. De framgångsfaktorer som redovisas efter varje strategiskt mål är fullmäktiges sätt att följa om det sker en positiv utveckling.

Sektorcheferna lyfter i intervju att målen är färre än tidigare, men att varje mål är mer övergripande och spänner över flera områden, vilket kräver mer samverkan. Enligt dem är fokus mer på dialog och processer än på uppdrag och mål. Det kräver enligt dem ett nytänkande och mindre fokus på detaljer. Flera upplever att den politiska styrningen har minskat och att friheten för dem själva har blivit större. Sektorcheferna är också från och med i år ansvariga för uppföljning av var sitt strategiskt mål.

Kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplaner inleds med visionen och är strukturerade utifrån de sex strategiska målsättningarna. De övergripande prioriteringarna tas inte upp i egna avsnitt men återkommer i flera olika avsnitt. Det är inte lika lätt att följa hur fullmäktiges framgångsfaktorer återspeglas i styrningen hos styrelse och nämnder. Alla framgångsfaktorer tas inte upp av alla, vilket kan vara i sin ordning. Det är dock svårt att följa varför en del av framgångsfaktorerna tas upp och inte andra, samt att förstå skillnaden mellan framgångsfaktorer, nämndens/styrelsens mål, ”beskrivningar”, ”allmänna beskrivningar”, ”uppdrag” samt det som är rena aktiviteter. Uppdragen till styrelse/nämnder redovisas mycket kortfattat i slutet av nämndernas/styrelsens verksamhetsplaner, ofta bara med en rubrik/namn på uppdraget.

En tydligare struktur för nämndernas egna styrning skulle skapa en förståelse kring hur politikens styrning får genomslag och hur resultatet ser ut. Det underlättar uppföljningen och möjligheten att förstå om verksamheten verkligen gjort en förflyttning i önskad riktning.

En annan dimension som är grundläggande för en effektiv styrning i en kommun är att mål- och verksamhetsstyrningen samt den ekonomiska styrningen är integrerade med varandra. I intervjuerna lyftes att ekonomistyrningen i kommunen gjordes om för några år sedan, till en målgruppsmodell, baserad på demografiska data. Fasta kostnader bakas in och kombineras med de demografiska underlagen. Enligt de intervjuade cheferna är modellen bra och ger rätt underlag för att planera och styra.

Ett utvecklingsområde är att skapa ett tydligare koncern-tänk i kommunen. Ett första steg är att se till att kommunens mål även avspeglas i bolagens ägardirektiv, vilket inte är fallet idag samt att knyta ihop Alebyggen i kommunens styrmodell.

Uppföljning och analys

I kommuner behöver det finnas processer för att följa upp verksamhetens resultat. Det är dels grundläggande för en ändamålsenlig styrning, men också viktigt för transparens och ansvarsutkrävande. I Ale används det integrerade ledningssystemet Stratsys för uppföljning, vilket flera av de intervjuade är nöjda med. Uppföljning av verksamhetsresultaten sker också i årsredovisning samt i

kvartalsvisa delårsrapporter. Utöver detta sker månatliga rapporter till styrelse/nämnder, framförallt gällande ekonomi.

Under det strategiska målet ”genomförande” (som direkt anknyter till Mål 17 i Agenda 2030) i kommunens verksamhetsplan 2020, framgår att ambitionen är att skapa ett tydligare fokus på att ”mötas och ha dialog kring nödvändiga frågor och utmaningar”. Vidare beskrivs att antalet skrivna, månadsvisa rapporter från chefer ska minska, samt att kommunen ska införa dialogmöten mellan sektorledningarna och KS-förvaltning samt mellan nämndernas presidier och kommunstyrelsens presidier. Inom sektorerna och mellan sektorer ska chefer och medarbetare träffas för att utveckla och effektivisera verksamheten. Verksamheten ska också se över dagens mötesstruktur.

Utbildningsnämnden och utbildningssektorn har kommit längst i införandet av tillitsdialoger. I årsredovisningen för 2019 framgår att dialoger genomfördes på tema lika möjlighet för framgångsrikt lärande samt hållbar kompetensförsörjning. Under 2020 har även omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden haft tillitsdialoger som delvis ersatt delårsrapport. De intervjuade cheferna på flera nivåer uppskattar denna form av uppföljning. De menar att riktningen mot tillitsbaserade arbetsformer skapar ett engagemang i organisationen. Enligt sektorcheferna är tillitsdialogerna en intressant form för uppföljning, men kräver mycket förberedelsearbete. Vårt medskick här är vikten av att nedteckna innehållet och resultatet av de dialoger som sker. Styrelsen och nämnderna är fortfarande ansvariga för verksamheten och det ska gå att följa vilken information som de fått samt hur de reagerat på denna. Om beslut fattas i anslutningen till dialogen ska detta protokollföras som vanligt.

Sektorcheferna arbetar under året med att ta fram en modell för uppföljning av fullmäktiges strategiska mål. Det kräver samverkan och nya arbetssätt.

Vad gäller intern kontroll finns en policy från 2007. Strukturen för arbetet finns i Stratsys. Nämnderna beslutar om egna internkontrollplaner. I kommunens egna uppföljning av den interna kontrollen för 2019 konstateras att arbetet med intern kontroll varierar stort mellan nämnder. Vår bild är att kommunen har ett pågående arbete med den interna kontrollen som fungerar men kanske hamnat lite sidordnat den övriga strukturen för styrning och uppföljning. Ett förslag är att se över policyn för intern kontroll och återigen införliva arbetet i den befintliga styrstrukturen. I arbetet med att säkerställa att styrelse och nämnder har en god intern kontroll är riskanalyser och regelbundna kontroller i de mest riskfyllda delarna grundläggande.

Samspel mellan rollerna förtroendevalda och tjänstemän

Den generella bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar väl. Många av de intervjuade lyfter fram närheten till varandra såväl geografiskt/fysiskt och att organisationen är ”platt” vilket gör att det är lätt att ta kontakter. Centrala funktioner och sektorchefer vittnar om att kommunen tidigare haft några år av turbulens på högre chefsposter, vilket bland annat

berodde på oklarheter i rollerna. Nu upplever de tydliga roller och betonar vikten av en nära relation till politiken i en tillitsbaserad styrning.

Kommunledningen har även ”dialogmöten” varannan vecka där den högsta politiska ledningen träffar tjänstepersonsledningen. Även oppositionen deltar en gång per månad. På dessa träffar fattas inga beslut, men alla intervjuade ser ett stort värde i arenan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Bearbetad styrmodell med fokus på en rörelse mot tillitsbaserad styrning</p> <p>Översyn av styrdokument och hur de samspelar</p> <p>Levande vision med koppling till styrningen</p> <p>Dialogfokus mellan ledande politiker och tjänstemän</p> <p>Gott samspel och god dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</p>	<p>Konkretisera den tillitsbaserade styrmodellen</p> <p>Får alla chefer tillräckligt med stöd för analys och rapportering?</p> <p>Knyt an bolaget till den övergripande politiska styrningen</p> <p>Ta fram en tydligare värdegrund</p> <p>Hitta stringens i att koppla ihop nämndernas styrning med fullmäktiges övergripande styrning</p> <p>Se över policy för intern kontroll för att göra den mer relevant och spegla styrningen</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	64

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommuner som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de givna förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Området är nära sammankopplat med område 6, kvalitetsutveckling, men område 4 tar framförallt upp det arbete som sker avseende uppföljning av verksamhet. Det handlar i mångt om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till kostnaden?

Strategi för effektivitet

I kommunplanen framgår under det strategiska målet ”genomförande” att ”utmaningar som kommunen står inför, med bland annat befolkningsökning och kompetensförsörjning ställer krav på prioriteringar, nytänkande, smarta, medskapande lösningar som också genom effektiviseringar frigör medel till behov som är prioriterade.” Digitalisering, innovation och teknologiska framsteg anges vara nyckeln till att finna hållbara lösningar för såväl ekonomiska som miljömässiga och sociala utmaningar. Detta återspeglas bland annat i Ales omfattande arbete med digitalisering som yttras på flera sätt.

Enligt de centrala funktionerna ger resultatmålet, som är på 4 %, en effektivitetssignal till verksamheten. I fullmäktiges mål för god ekonomisk hushållning framgår att självfinansieringsgrad av investeringar skall i genomsnitt under en rullande åttaårsperiod med 2016 som startår uppgå till minst 70 procent.

Planering av investeringar och driftbudget utgår idag från demografiska analyser. Befolkningsanalysen samt investeringarna följs enligt uppgift upp och även avvikelser analyseras och tas med som justeringar för nästkommande budgetår.

Jämförelser för effektivitet

Enligt de intervjuade cheferna arbetar verksamheterna ständigt med att identifiera möjliga effektiviseringar. En del i detta är jämförelser. Sedan några år görs årliga jämförelser för "Kostnad per brukare" och "Kostnad per elev och barn". De intervjuade menade att detta är en bra information, men att det kan vara problem med underlagen och att vissa jämförelser haltar.

Kommunen följer också ett antal nyckeltal som nettokostnadsutveckling och lokalkostnader i förhållande till skatteintäkter.

För att synliggöra och jämföra kostnader och kvalitet använder kommunen sig inom flera sektorer av Kolada, Öppna Jämförelser och Kommunens kvalitet i korthet (KKIK). Det sistnämnda överväger kommunen att lämna eftersom resultaten används mycket lite. Sektorcheferna menar att detta är ett tydligt inslag, men att självanalysen alltid kan fördjupas ytterligare.

På webben Ale.se finns tjänsten "Jämför resultat" där besökaren kan jämföra Ales resultat med ett antal kommuner i närområdet som t.ex. Kungälv, Härryda, Lilla Edet, Lerum, Stenungssund, samt ett antal kommuner som är jämförbara med Ale utifrån 6 bakgrundsvariabler: ålder, andel utlandsfödda, andel tjänstemän, antal år utbildning, disponibel inkomst, arbetslöshet. Det är dock oklart hur och om dessa uppgifter används internt i kommunen för att öka effektiviteten.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Ale arbetar sedan flera år på en strategisk nivå med digitalisering. År 2019 antog Ale en ny policy för digitalisering. Där framgår att digitaliseringen förväntas bidra till att nå vision och mål, samt skapa "bättre resursutnyttjande genom effektivisering" och "ökad kvalitet och service till invånare och näringsliv". Vidare framgår i policyn att varje sektor ska ta fram en digitaliseringsplan samt att kommunens förändringsarbete utgår från principen "digitalt först". Uppföljning av digitaliseringsarbete sker årligen i kommunstyrelsen och redovisas i kommunstyrelsen.

Under paraplyet "DigitAle" arbetar kommunen med mobilitet, tillgänglighet och säkerhet, infrastruktur, IT i skolan, e-hälsa, digitala tjänster, "effektivare medarbetare med stöd av moderna IT lösningar" samt "kostnadseffektiv IT".

Ny teknik och digitalisering av arbetsmoment införs löpande. På senare tid har kommunen exempelvis infört nyckelfria lås i hemtjänsten, hotellås på äldreboenden, digital dokumentation och medicinlistor, digital redovisning av tid för personlig assistans, etc. Kommunen bedriver också enligt uppgift en övergång till molnbaserade tjänster och arbetar med utveckling av ärendeprocessen.

Det fokuserade arbetet i Ale har uppmärksammats bland annat genom att kommunen ett flertal gånger nominerats till "Årets IT-kommun", senast år 2019. Ales IT-chef vann utmärkelsen "Årets IT-person" 2019.

De intervjuade lyfter att satsningarna handlar såväl om höjd kvalitet som effektivitet. En del satsningar är kostsamma men ökar effektiviteten och minskar kostnader på sikt. Samtidigt uppger kommunen att det inte finns någon enhetlig modell för nyttorealiserings. Det kan vara givande för kommunen att göra en närmare genomlysning av vilken direkt och indirekt effekt genomförda investeringar haft på driftkostnader och kvalitet/resultat. Det gäller inte enbart investeringar i infrastruktur och lokaler utan även i nya tekniska lösningar och IT-system. De handlingsplaner som tas fram inom varje sektor har potential att fungera som verktyg för att bedöma nytta på kort och lång sikt.

En viktig del kopplat till nya arbetsätt är möjligheten till förenklad administration. Enligt uppgift pågår ett antal utvecklingsarbeten såsom översyn av styrdokument, delegationsordningar och intranät samt processkartläggning av varje nämnds administrativa processer. Arbetet följs upp via verksamhetsplan i Stratsys och utvärderas efter hand.

Intern samverkan för effektivitet

Ett tydligt samverkansområde finns kring barn och unga bland annat i det kommunövergripande arbetet med tidigt samordnade insatser. Samtidigt var intern samverkan för effektivitet något som flertalet intervjuade lyfte som ett utvecklingsområde i Ale. Inom ramen för sektorchefernas ansvar för de strategiska målen kan nya möjligheter till samverkan uppstå. För att driva lyckad intern samverkan är det viktigt att peka ut gemensamma målområden, samutnyttja resurser och uppmantra till ett mer agilt arbetssätt inom kommunen.

I Ale finns sedan 2019 en ny servicenämnd som ansvarar för förvaltning av byggnader och anläggningar, lokalförsörjning, posthantering samt Internservice, som omfattar en rad tjänster som övriga verksamheter köper in (lokalvård, kostverksamhet, vaktmästeri, verksamhetsservice samt tillhandahållande av fordon för kommunens behov). Modellen bygger på en tydlig tanke om effektivisering av gemensamma processer. I intervjuerna framkom dock en del frustration kopplat till den administration som kontakten med Internservice medför. Risken är att det som finns till för att effektivisera upplevs öka den administrativa bördan och inte tvärtom.

Extern samverkan för effektivitet

Extern samverkan för att öka effektiviteten i den egna verksamheten bedrivs främst genom Göteborgsregionen, där i princip samtliga sektorer deltar i olika nätverk och arbetsgrupper. Arbetet är mycket uppskattat och det är av vikt att sektorerna löpande utvärderar effekten och mervärdet i denna samverkan.

Ale kommun ingår tillsammans med Kungälv kommun i Bohus Räddningstjänstförbund. Förbundet har totalt fem brandstationer; i Kungälv, Kode, Marstrand, Nol och Surte. Ale ingår också i ett bibliotekssamarbete med sex grannkommuner - Bibliotek i Väst.

Utifrån ett effektivitetsperspektiv är samverkan med civilsamhället och föreningar också en viktig del och det finns vissa exempel att detta pågår i kommunen. Kommunen har avtal med flertalet föreningar gällande drift av kommunala anläggningar, lokaler samt spår/vandringsleder etc.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Årliga resultatmålet på 4% och särskilda medel för att ställa om och digitalisera</p> <p>Medvetenhet kring de demografiska utmaningarna – Ale växer och planeringen förefaller hänga med</p> <p>Strategiskt och mångfacetterat arbete med digitalisering - nära verksamheterna</p> <p>Följer KPB, KPE samt nettokostnadsutveckling</p> <p>Viss samverkan med föreningar och civilsamhället kring drift/utförande</p> <p>Konkreta exempel på ny teknik och nya arbetssätt</p> <p>Samverkan i GR</p>	<p>Följ-upp av nyttan av gjorda och planerade investeringar</p> <p>Samverkan med andra aktörer - se över systematik samt reella nyttoeffekter</p> <p>Utveckling av analys vad gäller resultat och jämförelser med andra. Jämförelser kring effektivitet finns, men vad leder dessa till mer konkret kring egna förbättringar?</p> <p>Vidareutveckla intern samverkan för ökad effektivitet</p> <p>Se över administration och processer i sektorernas kontakt med Internservice</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	55

Allmänt

Att ha brukarens fokus är att ha en struktur för att kunna se brukarens individuella behov, att tydliggöra bemötande och service samt att göra uppföljningar och brukarens inspel till en naturlig del av utveckling av tjänsterna. 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.

Idag ser många kommuner och regioner detta som en naturlig del när man utvecklar sin service och sina tjänster. Många bedriver ett systematiskt arbete för att brukares specifika kunskap och perspektiv ska kunna utgöra ett väsentligt inslag i styrningen. Sådant arbete bygger på övertygelsen om att verksamheten kommer bli effektivare, med högre individuell träffsäkerhet och bättre målpuppfyllelse. Man tar vara på enskilda individers; brukares eller närståendes, kunskap för att skapa bättre individuella processer. Man tar också vara på den ackumulerade erfarenhetskunskap som finns hos olika slag av brukarorganisationer för att förbättra verksamheten i stort.

Strategi för brukarens fokus

Flertalet intervjuade menar att Ales vision ”Lätt att leva” har ett brukarfokus eftersom de kommunala tjänsterna ska bidra till att det blir lättare att leva i Ale. Vi anser dock att det är svårt att hitta en tydlig uttalad strategi för ”brukarens fokus” i den övergripande styrningen i Ale. I kommunplanen lyfts medborgarperspektivet på många ställen men det skiljer sig på väsentliga punkter från ett perspektiv där brukaren är i fokus, vilket knyter an till kommunen som välfärdsproducent. Värden som nöjdhet, bemötande, service, synpunktshantering, individinflytande och löpande uppföljning av allt detta är centrala då en kommun styr med brukarfokus. I årsredovisningen från 2019 som utgick från den balanserade styrningen kring kund/brukare, processer, medarbetare och ekonomi var brukarperspektivet mer synliggjort än i verksamhetsplanen för 2020. Det betyder dock inte att verksamheterna arbetar mindre med ett brukarperspektiv. Sektorer som direkt vänder sig till brukarna,

som till exempel ATO och barn- och utbildning, har samtidigt ett tydligt brukarperspektiv genom lagar och nationella regelverk. Brukarundersökningar av olika slag är en vanlig del i de flesta verksamheterna.

Se mig! Äldreplan för Ale kommun 2019-2026 beskriver kommunens målsättning och inriktning inom en rad områden relaterade till äldre. Planen har arbetats fram i samverkan med kommuninvånare, företrädare för pensionärsorganisationer, medarbetare och chefer. Den är ett positivt exempel på ett strategiskt grepp kring en samhällsutmaning (att klara äldreomsorgen i framtiden) med ett tydligt brukarfokus i teori och praktik.

Fokus på service

De verksamheter och nämnder som arbetar med daglig kontakt med människor lyfter i såväl intervjuer som styrdokument att ett salutogent förhållningssätt ska prägla verksamheten. Inom ATO har detta präglat de senaste åren genom workshops, föreläsningar, interventioner och i samtal och handledning med ledningsgrupper och medarbetare. Äldreomsorgen har infört en lokal värdegrund samt lokala värdighetsgarantier.

Sektor samhällsbyggnad har arbetat strategiskt med kundnöjdheten de senaste åren och enligt uppgift lyckats höja sina resultat i nöjdhetsmätningar. Alebyggen har ett målinriktat arbete med kundnöjdhet och mäter regelbundet Nöjd-Kund-Index.

I utvärderingen har inte framkommit ett kommungemensamt förhållningssätt eller ambition rörande service och bemötande. En del av de intervjuade anser att kommunen har en värdegrund som tar upp aspekter som rör god service, de hänvisar dock inte alltid till samma värdegrund. Ett tydliggörande av värdegrunden ger tillfälle att lyfta frågan med medarbetarna. I Ale finns idag inte någon gemensam introduktionsutbildning för samtliga anställda där det framgår vilka förväntningar som finns på medarbetarna att utveckla bemötande och service.

Förenklade kontakter med kommunen

Att enkelt komma i kontakt med kommunen och få svar på sina frågor är grundläggande för att uppnå nöjda brukare. Ale har ett kontaktcenter (KC) sedan 4 år. KC gör även enklare handläggning på uppdrag av sektorerna. I kommunstyrelsens verksamhetsplan framkommer att fokus för KC är att professionellt och förtroendeingivande ge rätt svar och vara ansiktet utåt. Målsättningen är att 70 % av ärendena ska klaras av via KC.

Ale har också ett brett utbud av e-tjänster till brukare via webben på sidan "Självservice i Ale kommun". Här finns en rad e-tjänster, vissa kräver e-legitimation och andra är blanketter som kan skrivas ut och skickas in.

Kommunhus finns på två orter. Planen är nu att bygga ett nytt kommunhus och att avveckla det andra. I sammanhanget är det av vikt att kommunen framåt säkerställer kontaktvägar för den som inte har digital mognad och vill göra

ärenden hos kommunen, exempelvis genom att vissa blanketter och liknande finns på t.ex. bibliotek.

Kultur- och fritidsnämnden har som målsättning att lokaler ska vara tillgängliga kvällar och helger och ett biblioteket har ”mer-öppet” på morgonen.

Information kring kommunens serviceutbud

Sektorer tar fram egna beskrivningar/servicedeklarationer för att beskriva innehållet i sina verksamheter. Intrycket är att en gemensam ram för beskrivningarna saknas. På webben finns en jämförelsetjänst för förskola, grundskola och äldreomsorg, men det går endast att jämföra tre enheter åt gången, och de intervjuade cheferna kände inte till tjänsten. Enligt en utvärdering från 2019 visar 850 unika besökare under året att tjänsten är efterfrågad, varför den bör ses över och utvecklas.

På webben finns ”Skattekillen” som visar hur ur skattepengarna fördelas över de olika verksamheterna.

Ett förbättringsområde är hur serviceutbudet beskrivs i kommunens olika kanaler utifrån om informationen är pedagogisk och lättillgänglig inte bara kring själva erbjudandet men även kring måluppfyllelse och resultat från uppföljningar/brukarundersökningar.

Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (förskola, skola, socialtjänst, äldreomsorg) genom bland annat genomförandeplaner och individuella utvecklingsplaner.

I Ale finns ett system för synpunktshantering, där synpunkter tas emot av kontaktcentret, registreras och vidarebefordras till respektive nämnd. Det sker ingen kommunövergripande uppföljning eller analys. Enligt utvärdering från 2019 konstateras att eftersom synpunkter inte kategoriseras och ingen återkoppling sker från sektor till Kontaktcenter är det svårt att bedöma verktygets kommunövergripande relevans.

I Ale finns näringslivsråd, pensionärsråd, råd för funktionshinderfrågor, ungdomsråd samt föreningsråd. I dessa finns brukarorganisationen representerade. Vid mötena närvarar representanter från kommunen, ofta chefer. Uppföljning från 2019 visar att råden har olika grad av reellt inflytande.

Vi ser här en utvecklingspotential att både utöka möjligheten för brukarna, möjligen i vissa av de befintliga råd som redan finns, att påverka utformningen av sina tjänster exempelvis genom tjänstedesign och fokusgrupper.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Utvecklat arbete med brukarens/medborgarens väg in i organisationen/kontakten med kommunen</p> <p>Flera sektorer lyfter vikten av ett salutogent förhållningssätt</p> <p>Kontaktcenter för enkel kontakt med kommunen</p> <p>Brett utbud av e-tjänster</p> <p>Äldreplanen med stort brukarfokus</p> <p>Ambition och vilja att ta tillvara brukarnas input i utvecklingen av tjänsterna</p>	<p>Gemensam och uttalad strategi/"tänk" för att ha brukarens fokus – till skillnad från medborgarfokus</p> <p>Se över hur närheten till kontakt med kommunen fungerar för de som inte bor i en ort där det finns ett kommunhus</p> <p>Utveckla analys och uppföljning av synpunkter och klagomål</p> <p>Utbildning för nyanställda som tar upp brukarens fokus, service och bemötande</p> <p>Uppmärksamma individer och arbetsgrupper som utmärker sig kring hög tillgänglighet och gott brukarbemötande</p> <p>Ta fram tydligare och mer jämförbar information mellan olika enheter inom förskola, skola och äldreomsorg</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	53

Allmänt

Att arbeta med kvalitetsutveckling handlar om att förstå de behov och förväntningar som finns hos de brukargrupper som verksamheten är till för och tillgodose dessa. Arbetet följs upp och resultaten återkopplas in i ett systematiskt utvecklingsarbete som bedrivs på ett sådant sätt att verksamhetens förmåga att möta behov och förväntningar ständigt förbättras. Inom detta område berörs både ledningens strategiska förmåga men också verksamhetens löpande operativa arbete med dagliga ständiga förbättringar.

Detta avsnitt är nära sammankopplat med område 4 Effektivitet och 5 Brukarens fokus.

Strategi för kvalitetsutveckling

Ale har inte någon gemensam övergripande strategi för kvalitetsutveckling. I intervjuerna framkom tydligt att Ale valt en modell där kvalitetsarbetet drivs av sektorerna så nära brukarna och verksamheten som möjligt. Resurser i form av utvecklingsledare, controllers och utredare finns på sektorerna i varierande grad. Vårt intryck är att det pågår ett omfattande kvalitetsarbete inom olika verksamheter.

Det omfattande arbetet med digitalisering i Ale har ofta syftat till en ökad kvalitet i tjänsten. I del fyra, effektivitet, diskuterades hur kommunen använder sig av digitalisering och annan ny teknik utifrån ett effektivitetsperspektiv. Ser man på kommunens arbete med att förbättra kvaliteten på tjänster är svaret i princip detsamma och Ale ligger i framkant nationellt när det gäller att utveckla digitalisering och ny teknik för att utveckla kvaliteten i de erbjudna tjänsterna. Utvecklingen görs nära verksamheten. Det finns en central pott för tester inom digitaliseringsområdet.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Enligt de intervjuade har arbetet med kvalitet ett tydligare fokus nu efter några år av mer otydlig riktning i arbetet. Under kommunstyrelsen finns strategi- och utvecklingsavdelningen, som ska stödja sektorerna i detta arbete. Intrycket vi får är att arbetet med att sammanlänka denna avdelnings samarbete eller stöd till kommunens kärnverksamheter är under utveckling.

Förbättringsarbete

Med ständiga förbättringar avses i detta sammanhang att all verksamhet ska ha ett ständigt och systematiskt arbete med att utveckla kvaliteten på servicen genom att använda alla resurser på ett optimalt, kreativt och lösningsfokuserat sätt. Enligt de intervjuade i Ale är kommunen förändringsbenägen men utan gemensam systematik. De flesta är dock nöjda med möjligheten till att kunna komma med idéer och bidra till ständiga förbättringar. Med ständiga förbättringar avses det dagliga arbetet med att utveckla servicen, upptäcka och korrigera brister. Det finns olika former av systematik. Exempelvis dokumentera och korrigera avvikelser, arbeta leaninspirerat med tavlor etc. Hantering av synpunkter och klagomål sker inom Kontaktcenter. I avsnitt 5 framgick dock att dessa inte analyserades i större utsträckning. Det finns ett värde av att göra en gemensam samling av inkomna synpunkter och klagomål till politiken, både utifrån ett lärande men även för att se över hanteringen av synpunkterna och ifall man kan dra några övergripande slutsatser från dem.

Samverkan för kvalitetsutveckling

I utvärderingen framkommer ett flertal exempel på samverkan för kvalitetsutveckling. Ett arbete är det redan nämnda TSI (tidiga samordnade insatser) där samverkan sker mellan socialtjänst, skola, polis och fritidsverksamheter för att arbeta förebyggande med målgruppen.

Mycket samverkan för kvalitetsutveckling sker inom ramen för GR där samtliga sektorer har representanter i olika arbetsgrupper och nätverk. Sedan 2018 deltar Ales gymnasieelever i en gemensam enkätundersökning bland skolelever i Göteborgsregionen. För ökad samverkan kring barn- och ungas psykiska hälsa ingår kommunen i samarbetet SIMBA. Kommunerna Ale, Lilla Edet, delar av Vänersborg och Trollhättan (stadskärnorna ingår inte) samt stadsdelarna Norra Hisingen, Angered och Östra Göteborg ingår i LEADER ”Längs Göta Älv”. Inom rehabiliteringsområdet samverkar kommunen med andra i samordningsförbundet Älv & Kust.

De tidigare nämnda råden används också för att utveckla kvaliteten i tjänsterna - mest framgångsrikt har enligt kommunen själv varit näringslivsrådet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Alla sektorer bedriver någon form av kvalitetsarbete Omfattande användning av digitalisering och annan ny teknik i kvalitetsutvecklingsarbetet Omfattande arbete för kvalitetsutveckling via GR	Diskutera och sprida information om goda exempel i hela organisationen Utveckla systematisk hantering och analys av synpunkter och klagomål Stärk den gemensamma ambitionen och ansatsen i kvalitetsarbetet. Det skulle kunna vara inom utvecklingsområden som effektivitet, kreativitet, innovationer eller samverkan.

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	55

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren. Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

En samlad strategi för ett hållbart arbetsliv har flera komponenter. Det handlar om en systematik i kompetensförsörjningen, att måna om att vara en attraktiv arbetsgivare och aktivt attrahera kompetens. Det handlar också om utveckling av befintliga medarbetares kompetens, ett tydligt arbete med arbetsmiljö och hälsofrämjande åtgärder och friskvård samt aktiva åtgärder för icke-diskriminering, jämställdhet och mångfald.

I Ale är ingen av de ovan nämnda komponenterna frånvarande, men många delar är under omdaning. Ale växer snabbt och personalpolitiken utvecklas nu med större systematik för att anpassas till en ny kostym. Flera delar, som personalpolicy, kompetensförsörjningsplan, ledarskapsstrategi, strategi för

medarbetarskap och underlagen i det systematiska arbetsmiljöarbetet har nyligen reviderats eller är under revidering.

Ale har en personalpolicy som beslutades av fullmäktige år 1994. Den är relativt kortfattad och behandlar arbetsmiljö, samverkan, ledarskap, medarbetarutveckling, personalrörlighet, förändringskultur och verksamhetsutveckling. Policyn har omarbetats under året och ska beslutas i fullmäktige före årsskiftet. De tidigare policyn följdes inte upp regelbundet.

Ale kopplar ihop det hållbara arbetslivet med Agenda 2030. Det finns ett politiskt mål att arbeta med anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, där det ingår att attrahera, behålla och avveckla personal. De framgångsfaktorer som hör till målet och som specifikt rör kommunen som arbetsgivare är att ”arbeta med innovativ kompetensförsörjning inom de områden där bristyrken identifieras inom den kommunala organisationen” samt att ”skapa framtida arbetstillfällen inom den egna organisationen”. Målet följs enligt uppgift i Stratsys.

Enligt de intervjuade är en viktig del i arbetet med hållbart arbetsliv möjligheten för chefer att vara goda ledare. Ale arbetar aktivt för att främja ett ”tillitsbaserat” ledarskap och ser sitt arbete med tillitsbaserad styrning som en komponent som bidrar till att skapa ett hållbart arbetsliv.

I Ale finns en central HR-avdelning med en HR-chef, och HR-specialister som arbetar stödjande mot sektorerna. Arbetet ter sig lite olika mot olika sektorer. Flertalet sektorchefer lyfter att stöden skulle behöva utvecklas, både i omfång och i kvalitet.

Strategisk kompetensförsörjning

Behovet av en god kompetensförsörjning lyfts på flera håll i Ales övergripande styrning. Sektorerna bedrivit ett arbete men enligt de intervjuade krävs ett samlat grepp och en gemensam bild av behovet. Under 2020 pågår arbetet med att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan, som ska vara klar våren 2021. I utbildningssektorn har kartläggningar gjorts länge och det pågår en pilotstudie som genom bland annat en GAP-analys ska visa behovet framöver. Även inom sektor ATO är frågan sedan länge prioriterad och kommunen arbetar bland annat med valideringsutbildningar. Ca 50-60 medarbetare har utbildats till undersköterska parallellt med sitt arbete. Sektorn har enligt uppgift stöd i samverkan i GR för att göra analyser av sitt kompetensbehov. Även inom förskolan pågår en liknande satsning för fortbildning.

HR-avdelningen centralt har tagit fram material för att följa upp personalbehovet på kort sikt. Efter testning är ambitionen att materialet kan bli en del i kommunens styr- och uppföljningssystem.

Flertalet intervjuade menade att Ale på många sätt är en attraktiv arbetsgivare och det som betonades mest var ”närheten” – till sin chef, till kollegor, till den politiska ledningen. Känslan av att kunna påverka sin situation och sitt skeende, eftersom ”det är så nära till alla här”, vilket måste ses som ett gott betyg. Många

menade också att kommunen är förändringsbenägen, nyfiken och att det finns en ”nybyggaranda” som präglas bland annat av den positiva befolkningsutvecklingen. Vidare lyfte de centrala cheferna att den tillitsbaserade styrningen gör Ale attraktivt i jämförelse med närliggande kommuner, när det gäller rekrytering till högre chefsjänster. Kommunen har även heltid som norm och friskvårdsbidrag till samtliga medarbetare.

HR-avdelningen har som ett av sina målområden att arbeta med att stärka Ale kommuns arbetsgivarvarumärke. Kommunens rekryteringsprocess är samordnad gällande bland annat annonsering. Ales höga tillväxttakt har gjort att det enligt uppgift inte gjorts någon större extern satsning för att marknadsföra kommunen. Dock har Ale tagit fram en varumärkesplattform. Fler intervjuade menar att denna skulle kunna lyftas fram mer i den externa kommunikationen, också i rekryteringssammanhang.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunen ska enligt lag bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM). Enligt de intervjuade är SAM på god väg att genomföras i hela kommunen, efter att ha haltat i en tid. Uppföljningar visade att systematik, ansvar och roller inte var kända överallt. Planerade aktiviteter och mål återfinns nu och arbetas med i Stratsys. Skyddsronder och medarbetarenkäter genomförs i verksamheterna. Uppföljningen görs i dialogform i respektive verksamhets/avdelnings och sektors ledningsgrupper, med syfte att fånga upp vad det är som behöver hanteras gemensamt och stödjars på respektive övergripande nivå. I skyddskommittén har man sedan en dialog angående nuläget och behovet av förbättringsåtgärder för att få ett framgångsrikt arbetsmiljöarbete inom sektorn, och en handlingsplan i Stratsys upprättas.

Från och med hösten 2020 anordnar kommunen enligt uppgift arbetsmiljöutbildning lokalt för att få till en bättre förankring.

Här bedömer vi att kommunen behöver tydligt prioritera detta arbete för att leva upp till lagens krav. Det är av högsta vikt att det finns en systematik, att den är känd och lätt att genomföra. En grundläggande del här är möjligheten till att lätt hitta rätt information och dokumentation, samt att det finns en transparens och tillgänglighet i alla led.

I delårsbokslut och årsredovisning rapporteras sjukfrånvaro. Alla chefer kan följa sjukfrånvaro per månad i Stratsys. Under våren med Corona pandemin kunde vissa sektorer följa sjukfrånvaron veckovis. En del intervjuade lyfter vikten av analys av siffrorna. Exempelvis för att ta reda på varför sjukskrivningar inom omsorgen minskade under pandemin.

Jämställdhet och mångfald

Det främsta verktyget för att arbeta med att främja jämställdhet och mångfald inom personalen uppges vara medarbetarenkäten. Där framgår statistik om kränkande särbehandling, trakasserier eller mobbing på arbetsplatsen. Varje

chef har ansvar för att arbeta med och följa upp detta som en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Ale kommun har även en gemensam handlingsplan för att motverka kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier, som bygger på värdegrunden "Allas lika värde, berikande mångfald och jämställdhet" och förhållningssätt "Stolthet, omtanke och lust". Inför rekrytering ska rekryterande chef göra en behovsanalys, där denne bland annat ska fundera på hur mångfalden i arbetsgruppen ser ut. Det är dock oklart om detta har utvärderats.

Varje år görs enligt uppgift en lönekartläggning där man analyserar statistiken för att se om det finns några löneskillnader inom lika arbeten och om dessa har något direkt eller indirekt samband med kön. Enligt de intervjuade har systematiken i detta arbete "släpat ett par år" men en basvärdering är gjord och ett arbete pågår med att rätta till "orimliga basvärderingar", detta har dock inte ännu lett till några effekter i lönesättningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Övergripande styrning med en uttalad ambition om ett hållbart arbetsliv</p> <p>Ett påbörjat arbete med planering för kompetensförsörjning</p> <p>Möjlighet för medarbetare inom förskola/skola samt vård och omsorg att vidareutbilda sig</p> <p>Nytt grepp för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Tät uppföljning av sjukfrånvaro (analys?)</p>	<p>Fortsätt det påbörjade arbetet med de olika delarna för att skapa en sammanhållen personalpolitik (ledarskap, medarbetarskap etc)</p> <p>Färdigställ personalpolicy samt uppföljning av denna kopplat till den övergripande styrningen om hållbart arbetsliv</p> <p>Säkerställ att lönekartläggningen färdigställs</p> <p>Fortsätt det pågående arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Sektorena bedriver ett arbete men enligt de intervjuade krävs ett samlat grepp.</p> <p>Betonande av kommunens värdegrund i rekryteringsprocessen, t.ex. i annonser</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Högsta cheferna som förebilder• Chefers uppdrag• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	51

Allmänt

I detta avsnitt eftersöker vi hur kommunen utvecklar ledarskapet, främst ledarskapet hos de ledare som även är chefer men också för andra ledare.

Ett bra ledarskap är avgörande för välfärdens möjlighet att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Ledarskapet skapar förutsättningar för medarbetarna att göra sitt bästa och har betydelse för deras hälsa. Chefens främsta uppgift är att leda och fördela arbetet så att medarbetare kan utföra de uppgifter som krävs för att nå verksamhetens mål. En chef har ansvar och befogenheter i form av personal, ekonomi och verksamhet. En chef utövar självklart ett ledarskap. En ledare behöver däremot inte vara en chef. Det kan vara en ledare för processer, projekt, specifika frågor eller team.

Här eftersöker vi även hur kommunen aktivt arbetar med att utveckla medarbetarskapet hos medarbetarna. Engagerade medarbetare bidrar till väl fungerande organisationer som därmed får förutsättningar att uppnå goda resultat. Ett skäl till att medarbetare besitter eftersträvnansvärda egenskaper är att arbetsgivarpolitiken sköts väl.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Enligt de intervjuade har Ale haft en tydlig strategi att det ska gå att göra karriär i kommunen och det har varit viktigt med internrekryteringar till chefsposter. Det finns en struktur för ledarskapsutveckling som till stor del bygger på samverkan i GR, där kommuner köper olika typer av ledarskapsutbildningar. En fråga som varit central under senare år är kommunens tillämpning av tillitsbaserad styrning och vad det innebär för chefer.

I utvärderingen har även uppgetts i intervjuerna att kommunen inte har en uttalad strategi eller gemensam bild av medarbetarskapet i Ale.

Högsta cheferna som förebilder

Uppfattningen vi får är att högsta cheferna i kommunen agerar som bärare av kommunens vision och mål. Efter en tid av stor turbulens på de höga chefsbefattningarna uppfattar många att situationen nu är mer stabil.

Vi kan se behov av en tydligare formulering och gemensam bild av vad ledarskapet i den tillitsbaserade styrningen innebär, något som kommunen redan identifierat som en prioriterad fråga. I en ny eventuell chef- och ledarskapspolicy bör denna fråga ingå.

Chefers uppdrag

Ale kommun har ett introduktionsprogram för nya chefer och en chefshandbok. I intervjuer uppger flertalet att kommunen har behov av att ta fram en ny chefs- och ledarskapspolicy som tar ett bättre helhetsgrepp.

En del i att säkerställa att chefer har förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap är att ha en tanke eller riktning för hur många medarbetare som ska vara underställda varje lönesättande chef. Enligt de intervjuade finns det en målsättning i Ale om 20-30 medarbetare per chef, men det når man inte upp till överallt, särskilt inte inom omsorgen. Där har man istället i några verksamheter provat ett delat ledarskap, något som de intervjuade var både positiva och negativa till. Det är viktigt att kommunerna följer upp effekterna av denna typ av delat ledarskap.

Enligt de intervjuade diskuteras inte tillräckligt ofta om cheferna är goda förebilder och agerar bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. De intervjuade linjecheferna menar dock att det finns ett tydligt intresse i kommunen för att utveckla deras ledarskap och ge dem stöd.

Intern kommunikation

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Det behövs en strategi eller policy där det framgår vilken typ av information som ska finnas eller delges på vilken plats/på vilket sätt. Det handlar både om ”statiskt information” som policys, rutiner etc och om löpande information.

Intranätet och e-posten är den plats som främst används för att sprida information inom organisationen. Enligt de intervjuade är strukturen på intranätet inte enkel att följa och det finns mycket gammalt material som borde tas bort. Alebyggen har inte tillgång till kommunens intranät.

Inom sektorerna används också informationsblad/nyhetsbrev samt APT som kanaler för informationsspridning. Inom omsorgen har alla medarbetare nyligen fått en mobiltelefon, vilket underlättar informationsspridning via e-post och sms. Enligt sektorchef inom ATO ska e-post som informationsverktyg inte underskattas.

Eftersom inte alla medarbetare har daglig tillgång till intranätet så finns det anledning att utveckla fler kanaler. Den snabba tillväxten och omställningen i Ale ställer allt högre krav på tydliga informationsvägar och plattformar, för chefer såväl som medarbetare.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Enligt de intervjuade har Ale haft en tydlig strategi att det ska gå att göra karriär i kommunen och det har varit viktigt med internrekryteringar till chefsposter.

I Ale genomförs regelbundna ledardagar cirka en gång per månad som utvärderas och följs upp löpande. Alla kommunens 120 chefer deltar och diskuterar olika teman. En fråga som varit central under senare år är kommunens tillämpning av tillitsbaserad styrning och vad det innebär för chefer.

Ale kommun har ett introduktionsprogram för nya chefer. Introduktionen består av sju halvdagar och omfattar ekonomi, HR, upphandling, kommunikation och styrprocessen mm. Efter varje genomfört introduktionsprogram utvärderas innehåll och upplägg av deltagare, både muntligen och via en enkät.

Ale har en chefshandbok samt använder det digitala stödet "Draftit", en extern webbplattform med en chefsportal.

I intervjuer uppger flertalet att kommunen har behov av att ta fram en ny chefs- och ledarskapspolicy som tar ett bättre helhetsgrepp.

I kommunen finns centrala medel för att utveckla ledarskapet inom sektorerna. Enligt de intervjuade ligger initiativet för chefs- och ledarutveckling i stort sett helt på sektorerna och det uppfattas inte som att det finns en tydlig övergripande strategi i kommunen.

Gällande chefsrollen och chefskapet så samverkar Ale med GR som erbjuder aspirantprogram för blivande chefer (har pausats i år) och ett toppledarprogram.

Enligt de intervjuade finns inte ett samlat strategiskt angrepp kring medarbetarskapet i Ale. Det som finns är gemensamma arbetssätt för att följa personalen strukturerat med hjälp av bland annat medarbetarsamtal och lönesamtal. Enligt uppgift arbetar HR-avdelningen just nu med nya mallar för medarbetarsamtal och lönesamtal. De nya mallarna ska bidra till att personalen tydligare upplever och förstår hur kommunen arbetar för att vårda och utveckla dem i deras medarbetarskap.

Vartannat år genomför kommunen en medarbetarundersökning. Under 2020 undersöker HR-avdelningen om informationen i medarbetarundersökningen kan inhämtas på annat vis, eftersom man funderar på om den ger ett tillräckligt bra underlag.

Det finns en gemensam introduktionsutbildning för nyanställda i kommunen, som består av en intro-mapp med material och en checklista för cheferna.

De intervjuade cheferna är nöjda med att kommunikationsavdelningen har fokuserat på att synliggöra enskilda medarbetare på intranätet eftersom det skapar en känsla av gemenskap och stolthet.

När förväntningarna på medarbetaren och medarbetarskapet tydliggörs ges medarbetarna möjlighet att ta eget ansvar, bidra med kreativitet och idéer och på det sättet ge samtliga i organisationen möjlighet att bidra till ökad kvalitet och måluppfyllelse i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Centrala chefer som agerar och bär kommunens vision, värdegrund och mål</p> <p>Introduktionsprogram för nya chefer och regelbundna ledardagar</p> <p>Ambition kring interna karriärvägar</p> <p>Närhet och tillit</p> <p>Satsning på mobiltelefoner till vård/omsorg</p> <p>Uppskattade chefs- och ledarutvecklingssatsningar</p>	<p>Ta fram en tydligare beskrivning och gemensam bild av ledarskapet och medarbetarskapet i en tillitsbaserad styrning</p> <p>Ta fram en medarbetarskapsidé - Ett mer samlat grepp för att stärka medarbetarskapet</p> <p>Säkerställ att den interna kommunikationen når alla genom att arbeta med kanaler som passar målgruppens behov och förutsättningar</p> <p>Fortsatt förankring av värdegrund bland chefer och medarbetare</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Ale kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Strategi för kommunikation och demokratiutveckling	16	20	81%
1.2	Kommunens information till medborgarna	6	10	58%
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	30	30	100%
1.4	Transparens kring resultat	7	10	73%
1.5	Förutsättningar för politiken	15	30	50%
		74	100	74%

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1	Strategiskt arbete	11	15	73%
2.2	Social hållbarhet	20	30	61%
2.3	Ekologisk hållbarhet	17	30	53%
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	19	25	74%
		67	100	64%

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Strategi för styrning	7	10	73%
3.2	Politisk styrning	23	40	59%
3.3	Uppföljning och analys	19	30	64%
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	16	20	78%
		65	100	65%

4.	Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1	Strategi för effektivitet	16	20	78%
4.2	Jämförelser	17	30	55%
4.3	Nya arbetssätt	22	30	73%
4.4	Samverkan	10	20	50%
		64	100	64%

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för brukarens fokus	11	20	55%
5.2	Medarbetarnas fokus på service	10	20	49%
5.3	Information och tillgänglighet	17	20	83%
5.4	Information kring serviceutbud	9	20	45%
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	9	20	45%
		55	100	55%

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	9	20	45%
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	9	20	45%
6.3	Förbättringsarbete	20	30	67%
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	15	30	51%
		53	100	53%

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	8	15	55%
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	19	40	49%
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	17	25	69%
7.4	Jämställdhet och mångfald	10	20	49%
		55	100	55%

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	8	20	40%
8.2	Högsta cheferna som förebilder	13	20	64%
8.3	Chefers uppdrag	11	20	54%
8.4	Intern kommunikation	11	20	53%
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	9	20	47%
		51	100	51%