

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Ale Kommun

2009-08-26--28

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Christine Feuk, Sveriges Kommuner och Landsting

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 använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Øgård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsom-

råden 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 Ale kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Ale

Ale kommun ligger i direkt anslutning till den norra kommungränsen för Göteborg. En stor del av kommunens västra gräns utgörs av Göta älv. Här ligger även kommunens större tätorter. I ordning från söder är dessa Surte, Bohus, Nödinge/Nol, Alafors, Älvängen, Skepplanda och Alvhem. Ale som bildades 1974 genom kommunsammanslagning har ingen given huvudort, eftersom ingen dominerar storleksmässigt över de andra. Ingen ort har sitt namn som del i kommunnamnet. Kommunförvaltningen ligger till största delen i Alafors, medan kommunledningen, kommunens medborgarkontor, gymnasieskola och största affärscentrum ligger i Nödinge.

I Götaälvdalen går också kommunens två kommunikationsleder, E45 och Bergslagsbanan. Via dessa kommunikationsvägar når man idag Göteborgs centrum på 20-30 minuter. Det pågår utbyggnad av järnvägen med dubbelspår mellan Göteborg och Trollhättan med fem stopp för pendeltåg i Ale kommun. Vägen mellan Göteborg och Trollhättan i norr ska få fyra filer. Dessa insatser kommer att korta ned restiden till Göteborg och öka möjligheten till pendling. Idag ligger nettoutpendlingen från kommunen på mer än 6 000 personer.

Idag bor det drygt 27 400 invånare i Ale. Befolkningen har ökat stadigt under många år. Tätorterna har börjat växa ihop. Inflyttningen väntas öka bl.a. som följd av ovan nämnda förbättringar av kommunikationerna, som ska vara klara 2012. Nya Alebor ställer krav på nybyggnation och nya platser inom förskola och skola.

Näringslivet i Ale har förändrats från bruksorter med dominerande arbetsgivare till dagens situation med många små och några medelstora företag. Bara ett av de privata företagen har över 100 anställda. Arbetsmöjligheterna i kommunen finns främst inom områdena vård och omsorg, tillverkning, utbildning, handel och kommunikation. Kommunorganisationen är den största arbetsgivaren inom den geografiska kommunen Ale. De flesta arbetstillfällena finns därefter i storleksordning hos Eka Chemicals AB, Västra Götalands Läns Landsting, Millipore AB, Axel Christiernsson AB samt Raekmackan Livs AB (ICA Ale Torg).

Kommunorganisationen

Ale har ca 2 000 personer anställda i kommunen. Kommunorganisationen är byggd enligt det klassiska mönstret ”en nämnd - en förvaltning”. Det finns idag fem nämnder med ansvar för var sin förvaltning: barn och ungdomsnämnden, utbildnings- och kulturnämnden, vård- och omsorgsnämnden, tekniska nämnden samt miljö- och byggnämnden. Utöver detta finns kommunstyrelsen med ansvar för kommunstyrelsens förvaltning (bl.a. övergripande administration, arbetsmarknad, ekonomi, information, IT, kvalitetssäkring, näringsliv, personal och samhällsplanering).

Ale kommun styrs genom ett samarbete mellan Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet de gröna. De har majoritet i kommunfullmäktige. Socialdemokraterna besätter alla ordförandeposter.

Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	20
Moderata samlingspartiet	7
Aledemokraterna	6
Vänsterpartiet	4
Centerpartiet	3
Folkpartiet liberalerna	3
Kristdemokraterna	3
Miljöpartiet de gröna	2
Sverigedemokraterna	1

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i augusti 2009 och är den andra i Ale kommun. Kommunens utvärderades för första gången 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

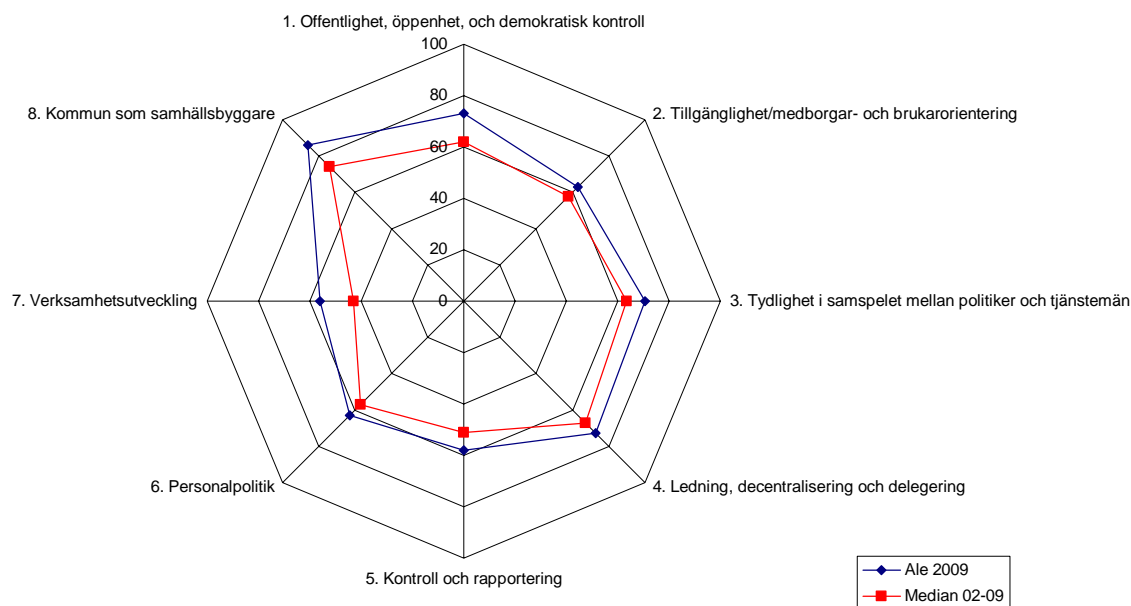
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering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

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Ale kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Ale 2009	Median för alla hittills rapporterade utvärderingar
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	73	62,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	63	57,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	70,5	63,5
Ledning, decentralisering och delegering	72,5	67,0
Kontroll och rapportering	58	51,0
Personalpolitik	63	57,0
Verksamhetsutveckling	56	43,0
Kommun som samhällsbyggare	86	74,0
TOTALT	542	463,5

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Ales profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla de kommuner som utvärderats.



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar resultatet för Ale i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Ales resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Ale 2009	Ale 2006	Borås 2008	Trollhättan 2008	Falkenberg 2009	Mark 2009	Botkyrka 2005
1	73	52	72	72	68	68	91
2	63	44,5	61,5	89	71,5	73	88
3	70,5	67	54	86	77	74,5	95
4	72,5	68	57	85	71,5	66	82
5	58	42	50	78	55	54	86
6	63	62	36,5	78	60	49,5	82
7	56	41	45	73	64	53	78
8	86	70	85	88	81	75	94
Totalt	542	446,5	461	649	548	513	696

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Ale kommun uppnådde vid sin andra utvärdering 542 poäng, ett gott resultat som överstiger poängsumman från 2006 med hela 95,5 poäng. Årets summa överstiger medianvärdet för de hittills rapporterade utvärderingarna med 78,5 poäng. Så mycket som fem områden har en stor poängtillväxt. Den mest positiva förändringen har uppnåtts för områdena 1 – Offentlighet och demokratisk kontroll samt 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering.

Jämfört med medianvärdet är Ales bästa område 1 – Offentlighet och demokratisk kontroll, 7 - Verksamhetsutveckling och 8 - Kommunen som samhällsbyggare. Övriga områden är jämnstarka i förhållande till medianen. Resultatet inom kommunkompassens alla åtta områden överstiger medianvärdet. Område 8 – Kommunen som samhällsbyggare är enligt poängsumman kommunens starkaste. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs nedan i de fyra huvuddimensioner som återfinns i utvärderingen: det politiska systemet, kommunens förmedling av tjänster, kommunen som arbetsplats och utvecklingen av lokalsamhället.

Det politiska systemet

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän.

Kommunen informerar sina medborgare med hjälp av flera kanaler. Kommunens webbplats och betald annonsplats i Alekuriren varje vecka är de viktigaste. Kommunen strävar efter att vara tillgänglig och begriplig. Populärversioner av utvalda kommundokument och information om kommunens resultat på hemsidan är metoder i detta arbete. Kommunen satsar på medborgardialog i olika former. Arbetssätten beskrivs med hjälp av en "demokratikarta" som successivt täcker allt större terräng. Det finns också demokratimodeller för barn och unga. Det finns möjligheter att förbättra tillgängligheten för nämndernas handlingar före sammanträden, och medborgardialogen kan utsträckas till kommunens återkommande centrala processer, t.ex. budgetarbetet. Resultatredovisningen kan utvecklas, och tillgängligheten till e-postadresser kan öka.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Styrsystemet i Ale kommer till uttryck i den årliga strategiska planen, som är tydlig och pedagogiskt uppbyggd. Kommunens målsättningar uttrycks på KF-nivån delvis med indikatorer, vilket gör sådana mål utvärderingsbara. Rapportssystemet bygger på att både resultat från verksamheten och ekonomin ska rapporteras. Ansvarsfördelningen mellan de folkvalda och tjänstemännen är tydlig. Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän har utvecklats positivt, bl.a. tack vare att dialogmöjligheter byggts in i organisationen. Bland förbättringsmöjligheterna kan nämnas vikten av att fortsätta utvecklingen av utvärderingsbara mål, speciellt för nämndplanerna. Enhetsplanernas koppling till nämndplanerna kan stärkas.

Kommunens förmedling av tjänster

Kommunens prioritering av brukarorientering har dokumenterats i Ales kvalitetstrappa. Brukarorienteringen visas också genom arbetssätt som servicedeklarationer, förekomst av brukar- och medborgarundersökningar, kommungemensam synpunktshandtering samt medborgarkontor. För att bli ännu bättre kan kommunen bl.a. synliggöra brukarorienteringen för invånarna, utveckla bemötandebildning för alla medarbetare samt säkra att brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter.

Kommunen har också en tydlig ansvarsfördelning mellan de centrala förvaltningsledningarna och verksamheterna. Kommunen har gjort ett stort förebyggande arbete inför ev. problem eller "kriser" i organisationen. Målgruppsbaserad resursfördelning tillämpas för många verksamheter. Rapportssystemet fungerar väl. Kommunen har börjat styra samarbetsprojekt med uppdragshandlingar. Många projekt drivs med bidrag från extern finansiering. Det finns möjligheter att öka användningen av projektdirektiv, och att följa upp projektens resultat mer systematiskt. Bland övriga möjligheter till utveckling kan ökad tydlighet i chefernas uppdrag samt hantering av avvikelser från uppsatta verksamhetsmål nämnas.

Verksamhetsutveckling bedrivs med hjälp av många olika kvalitetsmetoder. Arbetet hålls ihop med kvalitetssystemet "kvalitetstrappan". Ale ingår i flera verksamhetsutvecklande nätverk. Intranätet har god täckning, och det innehåller många stödsystem och en verksamhetshandbok. Det jämförande arbetet kan utsträckas till jämförelser mellan kommunens enheter, och medarbetarna kan tydligare bjudas in att medverka i utvecklingen genom sin kreativitet.

Personalpolitik

Ale presterar idag bättre i rollen som arbetsgivare än 2006 enligt Kommunkompas- sens kriterier även om poängsumman till det yttre är oförändrad. Detta beror på att bedömningen inom område 6 skärpts mellan de två granskningarna.

Det kommungemensamma personalarbetet har ett gott stöd genom mallar och rutiner. Alla omfattas av individuell lönesättning, och arbetsmiljöarbetet har blivit bättre. Medarbetarsamtalen har också utvecklats positivt tack vare stöd med mallar och utbildning. Kommunen gör flera satsningar inom ledarutvecklingen. Bland förbättringsmöjligheter kan nämnas behovet av att komplettera den långtgående delegeringen inom personalområdet med en rapportering liknande andra delegerade områden. Arbetet med de lokala lönekriterierna kan utvecklas vidare.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. olika bidrag och satsningar på anläggningar. Kulturstipendiet stimulerar och belönar kulturinsatser. Den nya arenan Ale Arena är en ny lokal med många användningsmöjligheter. Kommunen stöder arrangemang för invånarna. Bland förbättringsmöjligheterna finns arrangemang som också lockar besökare, och att kommunen kan ta taktpinnen i samarbetet med fritids- och kulturrepresentanterna genom förenings- och kulturråd.

Kommunens goda näringslivsarbete bedrivs i näringslivsenheten Ale Utveckling för att stärka, utveckla och utbilda företagen. Näringslivet erbjuds många mötesarenor och aktiviteter, bl.a. genom Göteborgsregionens BRG. Foksia (Företag och kommun i samverkan kring arbetsmarknadsfrågor), Företagsforum och ETC är andra exempel på samverkansorgan. Ale Utveckling ansvarar också för Alemässan.

Ale har ett växande internationellt utbyte som ett led i en internationell strategi. Arbetet med vänorterna är intressant eftersom det engagerar några av kommunens verksamheter. Det finns utrymme att ytterligare öka det internationella arbetet och att i högre omfattning söka utvecklingsmedel från EU:s fonder. Det internationella arbetet är en viktig gren i kommunens verksamhet. Det förtjänar att bli mer synligt på kommunens webbplats.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommun- kompassens 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?

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Alebornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då

både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete 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 många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Information till invånarna

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Ale kommun informerar sina medborgare på flera olika sätt. De viktigaste kanalerna är annonser i gratistidningen Alekuriren och den egna webbplatsen. Kommunen köper utrymme i Alekuriren som distribueras ut till hushållen en gång per vecka. Tidningen är en mycket viktig informationskanal till medborgarna, och enligt uppgift blir den ordentligt läst av mottagarna. Tidningen bevakar allt som händer i kommunen. Annonssidan läggs också ut på hemsidan. Den innehåller bl.a. artiklar från kommunens verksamheter samt information och nyheter om kommunens service. Kungörelser, samhällsinformation och information om kommunens evenemang ingår också. Lättillgängliga populärversioner tas fram för vissa kommunala handlingar i Ale, t.ex. Ungdomsstyrelsens ungdomsenkät LUPP 2007, kortversion av Ale Översiktsplan 07, den årliga Strategiska planen (som visar budgeten i kortform) och årsredovisningen. Kortversionerna presenteras på annonssidan i Alekuriren, och de finns dessutom tillgängliga som trycksaker men dessa distribueras inte. Kommunens samarbete med Alekuriren är ett gott exempel på kommuninformation riktad till medborgarna.

Det förekommer sammandrag från möten i kommunfullmäktige i Alekuriren, men den största delen av informationen om och från det politiska arbetet återfinns på kommunens webbplats. Sammanträdestider för nämnder och arbetsutskott finns publicerade för samtliga nämnder i en snygg och överskådlig sammanställning. Här finns även kallelser och protokoll. Ale strävar idag efter att protokollen och andra handlingar skall se likartade ut. Kommunen uppdaterar därför vartannat år ett "kvalitetsdokument" med standarder och rutiner för hur ärenden skall hanteras och beredas, samt hur dokument skall utformas, bearbetas och lagras.

Tjänstemannaskrivelser saknas dock på Internet. Diariet publiceras på kommunens hemsida, men endast rubriker för ärenden utan kopplingar till handlingarna. Kommunen avser att på sikt publicera även handlingarna. Nu anges orsaken till att handlingarna saknas vara resursbrist för anpassning av handlingarna enligt personuppgiftslagen. Den som vill läsa handlingarna kan i nuläget kontakta kommunsekreteraren. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Alla bibliotek har datorer tillgängliga för allmänheten för att kommunicera med kommunen. I kommunhuset i Alafors finns en informationskiosk med datorutrustning för medborgarna. Det finns också en sådan dator i medborgarkontoret i Nödinge.

Medborgardialog

Demokratifrågorna uppgavs vara mycket viktiga för kommunens politiker. Ales ”demokratikarta” som listar de många metoder som används för information och dialog bär syn för sägen. Här redogörs för några av de metoder som nämndes av de intervjuade.

Ortsutvecklingsmöten är kommunfullmäktiges organ för dialog med kommuninvånarna för att stimulera till utveckling av kommunens orter. Information i kommunala frågor förmedlas till och från respektive område, tillsammans med lokala opinioner, idéer och utvecklingsförslag. Mötena är ibland remissorgan. Arbetet med översiktsplanen är ett exempel, där Ortsutvecklingsmöten gav viktiga bidrag. Ortsutvecklingsmöten genomförs två gånger under året i tio orter, vår och höst. Ortsutvecklingsmöten fattar inte beslut i frågorna. Mötena avrapporteras till kommunfullmäktige, som vid behov förmedlar ärenden till berörd nämnd för beredning. Återrapportering om ev. åtgärder sker på nästkommande möte i orten. Minnesanteckningar kan läsas på kommunens webbplats.

Medborgarpanelen infördes 2008. Där kan cirka 150 deltagare mellan 16 och 84 år tycka till om olika kommunala frågeställningar. Medborgarpanelen besvarar tre-fyra digitala enkäter per år. Frågeställningarna har bl. a. berört medborgarkontoret, demokratin i Ale, kommunens information samt trygghet i kommunen. Dokumentation från medborgarpanelen sänds först direkt till deltagarna, sedan anslås den på hemsidan.

Några nämnder håller öppna sammanträden. Enligt uppgift presenteras inbjudningar från Barn- och ungdomsnämnden, Vård- och omsorgsnämnden samt Tekniska nämnden i Alekuriren.

Fullmäktige sänds direkt via en närradioförening och i efterhand finns möjlighet att lyssna på webbplatsen. Dessa sändningar var tillsammans med Ortsutvecklingsmöten och dialog på webben delprojekt när Ale deltog i EU-projektet e-voice.

Kommunen arbetar också med de traditionella pensionärs-, handikapp- och brukarråden. Medborgardialogen utvecklas kontinuerligt i Ale. Miniseminarier genomförs nu i det nya medborgarkontoret. Under hösten 2009 införs en frågestund vid inledningen av varje möte i kommunfullmäktige för att göra det lättare för Aleborna att ha en dialog med politikerna.

Arbetet med barn och ungdomar tillmäts stor betydelse. Elever vid högstadieskolorna väljer representanter till ungdomsfullmäktige som sammanträder en gång per termin under ledning av kommunfullmäktiges ordinarie presidium. Ungdomarna kan påverka ordinarie kommunfullmäktige-frågor och väcka egna ärenden till fullmäktige.

Ale Ungdomsråd bildas av två valda representanter från varje fritidsgård. Rådet har stor möjlighet att påverka utvecklingen eftersom alla KF-ärenden passerar ungdomsrådet. Kommunens ungdomslots stöttar verksamheten i ungdomsrådet.

I samband med EU-valet 2009 genomfördes en teckningstävling för barn. Ales barn mellan 5 och 12 år fick rösta på teckningsförslag till motivlackering av den nya transportbilen som kör ut mat till skolor och äldreboenden. Syftet med Barnens Val var att lära barnen hur det går till att rösta och hur man kan påverka sin egen verklighet. Det vinnande förslaget pryder nu matbilen. Kommunen diskuterar möjligheter att göra något liknande vid valet 2010.

Ale kommun lyssnar på förslag och andra åsikter från medborgarna på olika sätt. Ovan nämndes kommunfullmäktiges frågestund. Ale har också infört medborgarförslag och en synpunktshantering där det går att lämna förslag. På veckosidan i Alekuriren förekommer uppmaningar att lämna synpunkter till kommunen i olika frågor, och de nyligen införda servicedeklarationerna (se område 2) utformades med stöd av brukarsynpunkter som fångades med hjälp av fokusgruppsintervjuer och enkäter. Medborgarna kan också framföra sina ståndpunkter vid trygghetsvandringar, och med hjälp av webbplatsens frågepanel. Ale har hittat en fungerande modell för frågepanelen, som kan vara intressant att studera för kommuner där det uppstått problem i samband med frågepaneler.

Det finns en stor bredd och många kreativa inslag i Ales arbete med medborgardialog, men också möjligheter till utveckling. Medborgarna kan involveras i kommunens centrala processer, t.ex. tillfrågas om satsningarna i budgetarbetet som man gör i Nacka kommun.

Många politiker lämnar ut adress, telefonnummer och webbadress på kommunens hemsida, som också har länkar till partiernas hemsidor. Granskarna bedömer dock att andelen folkvalda som inte publicerat sin e-postadress är hög i jämförelse med många andra studerade kommuner. Förtroendemannaregistret har visserligen ett kontaktformulär, men e-post är den naturliga kommunikationsvägen för många människor idag. Här finns en möjlighet till förbättring. De flesta tjänstemännen i centrala positioner eller enheterna kan nås med e-post. Förvaltningarna presenterar sina kontaktuppgifter på olika sätt och på sidor med varierande utseende, vilket medför att det kan vara svårt att finna den adress som söks. Granskarna har inte hittat alla kontaktuppgifter som visas under hemsidans flik "Ale kommun\Förvaltningar" under fliken "För invånare". Presentationsformatet och länkningen mellan hemsidans avdelningar kan vara ett förbättringsområde.

Information om resultat

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning finns tillgänglig för medborgare i skrift och på kommunens hemsida i sällskap med budgetdokumentet. Årsredovisningen följer den strategiska planens struktur och redovisar kommunens måluppfyllelse under strategiska planens rubriker. Årsredovisningen innehåller inte resultatjämförelser över verksamhetsgränserna som skulle underlätta bedömningen av resultaten. Det finns vissa resultat i de olika nämndernas egna redovisningar som kan jämföras med andra nämnder, men den som vill jämföra får göra jobbet att leta fram resultaten och själv göra sammanställningar. Ett möjligt förbättringsområde.

I andra redovisande dokument som är tillgängliga för medborgarna via webbplatsen finns några interna goda exempel på sammanställning av jämförelser inom Ale

kommun. I kvalitetsredovisningen från Barn- och ungdomsnämnden jämförs simkunnighet och studieresultat mellan enheterna. Utbildnings- och kulturnämndens kvalitetsredovisning jämför betyg och resultat från nationella prov för de olika programmen. Äldreomsorgens kvalitetsmätning presenteras med jämförelser mellan enheterna.

Kommunens webbplats har en avdelning som benämns ”Kvalitet och utveckling”. Den innehåller kvalitets- och kostnadsjämförelser från deltagande i Jämförelseprojektet, rapporter från externa granskningar, Kvalitetsredovisningar från grundskolan och gymnasiet samt personal- och brukarundersökningar från äldreomsorg och hemvård samt servicedeklarationerna (presenteras närmare i område 2). Här kan invånarna finna resultaten från den medborgarundersökning som kommunen låtit SCB genomföra. Förvaltningarna genomför brukarundersökningar kontinuerligt, men redovisningar av resultatet från brukarundersökningar saknas från många verksamheter. Det kan vara ett förbättringsområde att på ett mer offensivt sätt redovisa sammanställningar av brukarnas åsikter enligt brukarundersökningarna för dem som inte har möjlighet att närvara vid resultatpresentation vid öppna nämndsmöten. Resultaten finns på plats så det är bara att lyfta fram dem på webbplatsen. Befintliga redovisningar kan utvecklas ytterligare t.ex. genom att informera om resultat direkt på hemsidan i sammanfattningar och kommentarer. Då behöver bara de som är intresserade av rapportens finare detaljer öppna en pdf-fil för att få ta del av resultatet.

Revisionens rapporter redovisas till kommunstyrelsen. De publiceras också på webben.

Totalt kan Aleborna ta del av många resultatredovisningar. Dessa bedöms också vara lätta att finna tack vare den goda strukturen på hemsidan med ingången ”Kvalitet och utveckling”. Om webbsidans sökmotor kompletteras så att sökning på ordet ”resultat” leder till ”Kvalitet och utveckling” kan navigeringen ytterligare förenklas.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Kommuninformation varje vecka i Alekuriren
- Många populärversioner av kommunens dokument
- Kreativ och mångsidig medborgardialog
 - Demokratimodeller för barn och unga med stöd av ungdomslots
 - Fungerande frågepanel på nätet
- Många resultat tillgängliga för Aleborna på hemsidans ”Kvalitet och utveckling”

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till nämndernas handlingar före möten
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer
- Öka användningen av jämförelser mellan enheter/verksamheter i redovisningar
- Presentera resultaten från brukarundersökningar för medborgarna
- Öka tillgängligheten till e-postadresser för politiker och tjänstemän

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

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

Brukarprofil

Den uppmärksamme Alebon kan se att kommunen arbetar med många metoder som sätter invånarna i fokus. Den aktiva medborgardialogen, etableringen av medborgarkontor och arbetssätt som synpunktshantering och brukarenkäter (som beskrivas senare i rapporten) är några exempel. Kommunens inriktning på medborgare och brukare finns beskriven i den strategiska planens avsnitt om demokrati och verksamhetsutveckling. Mera samlat och tydligare uttrycks strävan mot medborgar-/brukarorientering i handlingsplanen ”Ales kvalitetstrappa”. Utvärderarna bedömer kvalitetstrappan vara ett gott exempel på hur en kommun kan samla organisationen kring gemensamma värderingar. Det kan vara ett förbättringsområde att visa upp brukarfokuseringen lika tydligt för medborgarna som en del i kommunens beskrivning av sina goda egenskaper.

Ale har nyligen infört servicedeklarationer för att förtydliga innehållet i kommunens tjänster inför brukarna och medarbetarna. 18 deklarerationer är fastställda av nämnderna. Alla verksamheter ska på sikt arbeta fram deklarerationer där det är möjligt. Under hösten kommer två nya att presenteras. Alla åtaganden presenteras i tryckta foldrar (som lämnas ut vid alla nya kontakter med brukare) och på Internet. Deklarerationerna med koppling till kommunens synpunktshantering är ytterligare ett gott exempel på brukarfokusering. Det kommer att bli intressant att följa kommunens fortsatta utveckling av verktyget med uppföljningar av hur deklarerationerna fungerar och koppling till styrsystemet.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. De flesta verksamheterna i

Ale utbildar sina medarbetare i bemötande av brukarna i någon form. Utbildningen genomförs i de olika professionernas perspektiv. Förvaltningarna lägger olika vikt vid frågan. T.ex. har en metodhandledare inom vård- och omsorgsförvaltningen avdelats att ägna en stor del av sin tid åt att utveckla medarbetarnas bemötande, medan en annan förvaltning ännu inte väckt frågan med huvuddelen av sin personal.

Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på gemensamma grundläggande värderingar som ram till verksamhetsspecifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Kungälv kommun som utbildat alla i medarbetarskap. En fortsatt utveckling för Ale kan vara att mer synligt föra in synen på bemötande som en del av kriterierna för den individuella lönesättningen och även möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för gott bemötande. Så har man gjort t.ex. i Karlshamn, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god servicekvalitet.

Servicekvalitet

Alekuriren och kommunens hemsida är som nämnts viktiga vägar för att lämna allmän kommuninformation. Där finns naturligtvis information om kommunens service. Den som söker information om kommunens tjänster kan också vända sig till medborgarkontoret i Nödinge eller studera servicedeklarationerna. Alla förvaltningar är öppna till kl. 18.00 på tisdagar. Ale kommun ger också ut "Ale kommunguide" vartannat år. Guiden förklarar bl.a. hur kommunen fungerar, informerar om kommunens nyckelord från visionen, medborgarinflytande och ger en övergripande presentation av kommunens verksamheter. Vartannat år produceras istället en kultur- och fritidsguide. Som ett komplement finns också många verksamhetsspecifika broschyrer. De allra flesta av de studerade trycksakerna har utformats i enlighet med Ale kommuns grafiska profil. Det fanns dock exempel på att profilen inte tillämpas i alla verksamheter. Ales breda information om tjänstebudet är ett gott exempel.

Vid intervjuerna kom det fram exempel på att kommunen har informationsmaterial som riktar sig till den del av kommunens brukare som på grund av begränsningar har behov av särskilt stöd och särskild information. Rent allmänt strävar kommunen efter att lämna enkelt utformad och lättillgänglig information. Webbplatsen innehåller några engelskspråkiga sidor, de flesta riktade till turister. Barn- och ungdomsförvaltningen har information om barnomsorgstaxan på flera språk, vård- och omsorgsförvaltningen har lättläst information till funktionshindrade om boende. Tolkar medverkar vid vissa samtal med brukare. Det uttrycktes vid intervjuerna behov av kompletterande trycksaker riktade till medborgare/brukare i behov av särskilt stöd, vilket kan tyda på en förbättringsmöjlighet.

En annan väg att öka tillgängligheten än att öka öppettiderna är elektronisk självbetjäning på Internet. Det finns många blanketter tillgängliga för nedladdning från webbplatsen. Några av dessa kan sändas in digitalt, men de flesta måste skrivas ut för insändning med traditionell postgång. Kommunens e-tjänster erbjuder i nuläget möjlighet att söka mark och lokaler för etablering i kommunen, söka barnomsorgsplatser samt hjälp att räkna ut barnomsorgsavgiften. Efter inloggning kan vissa bibliotekstjänster utföras, och fritidslokaler bokas av föreningar som också kan följa bidragsprocessen. Aleporten är en samarbetsyta för elever, lärare, skolledare och

föräldrar. Kommunen är medveten om att modern kommunikation erbjuder förbättringsmöjligheter. Förvaltningarna ska skapa fler e-tjänster. Enligt uppgift är webbtjänster ett prioriterat utvecklingsområde.

Brukarnas åsikter

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs regelbundet brukarenkäter inom de flesta verksamhetsområdena med varierande intervall och metoder. Vård- och omsorgsförvaltningen arbetar enligt en spännande metod där brukarundersökningarna utvecklas med forskarstöd. Några verksamheter planerar att införa brukarundersökningar inom kort. Det är ett förbättringsområde att fullfölja dessa planer.

Kommunen genomförde 2007 Ungdomsstyrelsens ungdomsenkät LUPP. Samma år gav Ale uppdrag till SCB att genomföra sin medborgarundersökning i kommunen. Det finns också exempel på att brukarnas åsikter fångas med hjälp av fokusgruppsintervjuer, bl.a. vid utvecklingen av servicedeklarationerna. Det ges också tillfälle att framföra synpunkter till kommunen vid nämndernas öppna sammanträden, kommunfullmäktiges frågestund och för ledamöter i pensionärs-, handikapp- och brukarråden samt medborgarpanelen.

Ale har nyligen infört ett kommunövergripande system för synpunktshantering, ”Synpunkten”. Det får bara finnas en synpunktshantering i Ale, ett gammalt förvaltningsinternt system är infasat i det nya. Synpunkter kan lämnas muntligt/personligen, per telefon, via kommunens hemsida eller skriftligen via brev, e-post eller fax. Det finns en blankett ute i alla verksamheter som kan sändas in. Avsändaren kan välja att vara anonym. Det finns fastställda rutiner för registrering, svarstider, analys och rapportering. Det är ännu för tidigt att bedöma hur kommunen lever upp till sina höga ambitioner. Kommunen har ytterligare stärkt sitt demokratiarbete med den kommungemensamma synpunktshanteringen.

Valfrihet

Det finns möjlighet att välja mellan kommunens skolor, förskolor och äldreboenden. Fri skolskjuts behålls inte om eleven väljer bort den närmaste skolan. Då lagstiftningen för äldreomsorgen kräver att biståndsbedömda insatser verkställs utan dröjsmål uppstår en komplikation om det inte finns någon ledig lägenhet där den enskilde önskar bo. Då erbjuds plats på ett boende som har ledig kapacitet med erbjudande att senare flytta enligt eget önskemål. Kommunens geografiska struktur medför att valmöjligheterna inte utnyttjas så ofta.

Brukarna kan styra sina kostnader inom renhållningen genom val av tömningsintervall och kärstorlek. Maxtaxans nivåer inom barnomsorgen baseras både på familjens inkomst och hur många timmars omsorgsbehov man har. Maxtaxan inom äldreomsorgen är en enhetstaxa idag, brukarna betalar inte i förhållande till omsorgsbehovet.

Det finns fem fristående förskolor i kommunen. En del av omsorgen för funktionshindrade bedrivs av externa utförare enligt lagstiftningen. Personlig assistans utförs av kommunen eller privat företag enligt den enskildes val. Det finns också exempel på att sökt bistånd med val av externa utförare beviljats om kommunen inte kan erbjuda önskade aktiviteter, t.ex. lägerverksamhet. Granskarna bedömer att Ale i jämfö-

relse med många andra granskade kommuner har möjligheter att öka brukarnas valfrihet.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Dokumenterad brukarorienterad förvaltningsfilosofi
- Bred information om serviceutbudet, speciellt Ale kommunguide
- Medborgarkontor, förvaltningarna öppna till kl. 18 på tisdagar
- Brukar/medborgarundersökningar förekommer
- Servicedeklarationer
- Kommungemensam synpunktshantering

Förbättringsområden

- Synliggör brukarorienteringen för medborgare/brukare
- Komplettera informationen till särskilda grupper
- Bemötandebildning för alla med gemensamma inslag
- Befäst bemötandets betydelse genom lönekriterierna och i utmärkelse
- Fullfölj planer på brukarundersökningar i alla verksamheter
- Ökad valfrihet för brukarna
- Fortsätt utvecklingen av servicedeklarationer och ”Synpunkten”

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?

Allmänt

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 skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Styrsystem

Ale har en övergripande vision som tagits fram i en politisk process. Den beskriver ett önskat tillstånd år 2020 med formuleringen ”Det goda livet i Ale är nära, nytänkande och naturligt”.

Kommunens strategiska plan (2009-2010) bygger på den övergripande visionen. För att alla som arbetar och bor i kommunen 2020 ska förknippa Ale med de tre kärnvärdena nära, nytänkande och naturligt har förklarande texter utvecklats till respektive kärnvärde för att driva utvecklingen. Planen inleds med en politiskt prioriterad del som pekar ut 34 särskilda satsningar. Satsningarna kommer att följas upp i kommunens rapportsystem.

Den strategiska planen är inte byggd nämndsvis. Den uttrycks med de två generella perspektiven ”demokrati” och ”hållbar utveckling” som utgör planens yttre ram. Själva planen består av fem byggstenar

- Samhällsbyggande och boende
- Arbete och företagsamhet
- Lära hela livet
- Omsorg, trygghet och hälsa
- Mötesplatser

De generella perspektiven och de fem byggstenarna berör samtliga delar av kommunens organisation och anställda. De två övergripande verksamhetsperspektiven verksamhetsutveckling och personalpolitik ska nämnder och förvaltningar beakta i sina styrdokument och i den dagliga verksamheten. Av de 30 målen i strategiska planen uttrycks huvuddelen med indikatorer, de övriga anges vagare med orden ”öka” eller ”minska” vilket kommer att kräva en subjektiv tolkning vid bedömning av måluppfyllelse.

Den strategiska planens mål ska i nästa steg i styrkedjan brytas ned i nämndplaner. Nämnder och förvaltningar får i strategiska planen uppdraget att omsätta planen i konkreta aktiviteter som leder till de uppsatta målen. Granskarna betraktar detta som en olycklig otydlighet i ordvalet. Målstyrning bygger på att politiker sätter mål för verksamheten, tjänstemän omsätter målen i konkreta aktiviteter. Det finns en tydlig röd tråd från den kommunövergripande strategiska planen till nämndplanerna.

Nämndplanerna har till stor del gemensam struktur, men det finns avvikelser som ger svårigheter vid sträckläsning. Nämndernas mål innehåller exempel på indikatorer, några uttrycks med orden ”öka/minska” men huvudsakligen beskriver de aktiviteter.

Det konkreta arbetet för att nå måluppfyllelse utförs på enheterna. Nämndplanerna ska brytas ned till enhetsplaner. De studerade enhetsplanernas koppling till nämndplanernas mål varierar i tydlighet. För vissa enheter framgår kopplingen inte alls för en utomstående betraktare, för andra enheter är den kristallklar. I de fall där rubrikerna i nämndens och enhetens dokument inte överensstämmer blir det extra svårt att se om dokumenten har några beröringspunkter.

Även om Ales strategiska plan uttrycks med många olika begrepp var den tack vare en tydlig och pedagogisk uppbyggnad lätt att förstå för utvärderarna. Kommunen har kommit en bit på väg mot utvärderingsbara mål. Det finns dock utvecklingsmöjligheter kvar beträffande målformulering i strategisk plan och i nämndplanerna. Enhetsplanernas koppling till nämndplanerna kan stärkas.

Uppföljning

Kommunens formella rapportsystem består av sex rapporter från nämnderna till KS per år. En ekonomisk prognos inleder efter februari, tertialrapport följer efter april (uppföljning av verksamhetsmätt och ekonomiskt utfall), ekonomisk prognos efter

juli, delårsrapport aug, ekonomisk prognos efter oktober, samt årsredovisningen. Tertialrapporterna och årsredovisningen går också till KF. Nämnder som lämnar ekonomiska prognoser som pekar på underskott ska dessutom lämna ekonomiska rapporter varje månad. Rapporterna kompletteras med formella och informella kontakter. Ekonomichefen har t.ex. en stående punkt på alla möten i kommunstyrelsen för att ge en aktuell återkoppling från den senaste månaden.

Delårsbokslutet från 2008 är en ekonomisk sammanställning och uppföljning av mål från kommunens strategiska plan. För verksamheten redovisas huvudsakligen vad som utträttats, i några fall också vad som har uppnåtts. Delårsbokslutets bilaga är en sammanställning av nämndernas delrapporter med ekonomi, aktivitetsberättelser och verksamhetsmått (huvudsakligen antalsangivelser).

I årsredovisningen för 2008 presenteras ekonomiskt resultat och den kommungemensamma uppföljningen av den strategiska planen. Till övervägande del består målredovisningen av aktivitetsbeskrivningar. Det finns också exempel på uppföljning med indikatorer och för några mål kommentarer till måluppfyllelse utan att resultatet anges. Årsredovisningen presenterar dessutom jämförelser för verksamhetens kostnader inom Göteborgsregionen.

Nämnderna upprättar interna bokslut. De består av en ekonomisk redovisning och verksamhetsmått som huvudsakligen beskriver verksamhetens volym. Boksluten består dessutom av redogörelser för årets aktiviteter, även för de generella perspektiven byggstenar och verksamhetsperspektiv.

Granskarna bedömer att kommunens uppföljningssystem ger en god bild av utvecklingen under året. I takt med att styrsystemet ger alltmer utvärderingsbara signaler kan verksamhetsuppföljningen också utvecklas till att i högre grad ge svar på om målen verkligen uppnåtts. Verksamhetsmått kan kopplas till mål, och de kan i högre omfattning spegla produktivitet ("kostnad per tjänst" där Tekniska nämnden är ett gott exempel), kvalitativa förhållanden och jämförelser.

Ales politiker får många separata rapporter som innehåller jämförelser med andra kommuner. Varje år sammanställer kommunen t.ex. ett häfte där finansiella nyckeltal och verksamhetsnyckeltal jämförs mot Göteborgsregionen. Bland de årliga rapporterna kan nämnas Göteborgsregionens nyckeltalsjämförelser, Öppna jämförelser, Kommunens Kvalitet i Korshuset och KFi:s Finansiella nyckeltal. Rapporten "Kostnader för IFO-verksamhet" är ett exempel på jämförelser som tas fram för att belysa en specifik fråga. Här presenteras jämförelser med förortskommuner och GR-kommuner inom ett verksamhetsområde där Ale uppfattas ha höga kostnader.

Revisorerna i Ale håller löpande kontakt med nämnderna och kommunstyrelsens presidium. Revisionerna genomförs enligt upprättad årsplan, och en sammanställning över årets rapporter ingår i årsredovisningen. Rapporterna delges berörd nämnd och kommunstyrelsen. Nämndernas redovisning av analyser och åtgärder med utgångspunkt i revisionsrapporterna redovisas till kommunstyrelsen. Granskarna fick flera exempel på att samspelet mellan nämnderna och revisorerna lett fram till förbättrade rutiner, t.ex. kring säker inloggning i IT-systemet, investerings- och lokalförslingsprocesserna samt internkontroll.

Politiker och tjänstemäns olika roller

De målstyrningsprinciper som vanligen tillämpas i svenska kommuner förutsätter att organisationen blir effektiv med en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Den politiska viljeinriktningen styr och beslutar i de politiskt väsentliga frågorna medan verksamhetsansvaret delegeras till tjänstemän för att utnyttja deras kompetens. Tjänstemännen agerar inom tydliga ramar med skyldighet att redovisa vad som utträttas. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer ”vad” och tjänstemännen ”hur”.

Intrycket är att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i Ale som helhet är relativt klar, speciellt i personalfrågor. Däremot ser det lite olika ut i olika nämnder. Det tycks ha utvecklats en praxis per nämnd, delvis beroende på vilka personer som sitter i nämnds- respektive förvaltningsledning. Det digitala ärendehanteringssystem som införts hjälper till att renodla rollerna. Tjänstemännen upprättar och registrerar sina handlingar innan den politiska beredningen tar vid. Tjänstemän och politiker formulerar egna budskap.

Ale har ett viktigt mötesforum genom OC-gruppen, där kommunledningsgruppen, samtliga nämndsordförande och ytterligare några ledande politiker träffas. I denna grupp sker enligt uppgift en öppen diskussion kring viktiga frågor, bl.a. i anslutning till budgetprocessen. Gruppen ventilerar också rollfördelningen, och upplevda övertramp ventileras. OC-gruppen har myntat talesättet att man vill varandras framgång i respektive uppdrag. De intervjuade anger att det är högt i tak på dessa möten. Denna grupp fattar inga beslut.

Förtroendevalda har möjlighet att få ersättning två dagar per år för förlorad arbetsförtjänst vid ordnade d.v.s. föranmälda besök i verksamheterna. Detta sker på olika sätt beroende på verksamheternas struktur och antal enheter. Inom de två största nämnderna finns faddersystem där förtroendevalda är kontaktpersoner mot vissa enheter.

När det gäller utbildning för förtroendevalda så erbjuder kommunen nyvalda politiker grundläggande utbildning som omfattar två kvällar. Nämnderna ger också en introduktion. Några är omfattande. Den egna förvaltningen får en stor roll för att presentera verksamheten, sakkunniga som t.ex. kommunjuristen kan hjälpa till. Under mandatperioden har det förekommit utbildningsinslag med konsult. Kommunens egna processer som budget- och bokslutsdagar betraktas som kompetensutveckling.

Omfattningen av politikerutbildningen är mindre än den oftast är i utvärderade svenska kommuner. Ale hänvisar till att huvuddelen av politikernas utbildning sker inom partierna.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Tydlig och pedagogiskt uppbyggd strategisk plan
- Tydlig koppling mellan strategisk plan och nämndplaner
- Inslag av indikatorbaserade utvärderingsbara mål
- Rapporter till politikerna om verksamhet, ekonomi och jämförelser
- Positiv utveckling av rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän, OC-gruppen

Förbättringsområden

- Fortsätt utvecklingen av resultatmål med uppföljningsbara indikatorer
- Uppdra till nämnderna att sätt mål
- Stärk enhetsplanernas koppling till nämndplanerna
- Utveckla verksamhetsmåten till att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Öka inslaget av jämförelser i den formella rapporteringen enligt styrsystemet
- Utveckla kommunens insatser i politikernas utbildning

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?

Allmänt

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

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

Ansvar på enhetsnivå

Det är utvärderarnas intryck att det finns en stor frihet på enhetsnivå i alla förvaltningar i Ale. Intrycket är att det gäller ekonomi med vissa inskränkningar, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar. Den ansvariga nämnden har dock

synpunkter på balansen mellan kostnader för personal och andra kostnadslag. Givetvis tillämpas denna frihet inom tilldelade ramar.

Ale har infört tvåårsbudget från perioden 2009-2010. Den nya modellen har medfört att de flesta nämnderna låter enheterna föra över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Granskarna fick många exempel på sådant arbete, även om röster vid intervjuerna uttryckte önskemål om ”mera samarbete och mindre av stuprör”. Det beskrivna samarbetet hade delvis karaktären av vardagligt löpande samarbete, delvis projektsatsningar. Här nämns ett urval:

Ekonomgruppen, Nämndsekreterargruppen, Miljö 2000, Ledningsgruppen för samhällsutveckling, Handläggargruppen för samhällsutveckling, IT-samordnargruppen, Nålsögat (för lokalsamverkan), Informatörsgruppen.

När det gäller samarbetet med externa organ så sker också det inom olika verksamhetsområden i Ale. Nedan följer några exempel:

- Ale ingår i ett gemensamt samordningsförbund avseende finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser med kommunerna Kungälv, Stenungsund och Tjörn.
- Rådet för Hälsa och Trygghet består av en politisk styrgrupp och en ledningsgrupp med tjänstemän från kommunens samtliga förvaltningar, landstinget och polisen. Bl. a stöder rådet ideella nattvandrarföreningar.
- SSPF är ett samarbete mellan skola, socialtjänst, polis och fritidsverksamhet för ungdomar i Ale kommun
- Vakna är ett drogförebyggande samarbete som startat som ett projekt. Deltagare är ungdoms- och föräldragrupper, ideella föreningar, idrottsklubbar, Ale Fritid, IFO och skolorna. Finansiering genom att kommunen, olika företag, organisationer och enskilda satsar pengar i en fond.
- Mötesplats Ungdom: Kommunens fritids- och kulturverksamheter i samspel med Vakna, Rådet för hälsa och trygghet, två studieförbund, delar av föreningslivet samt Ungdomsstyrelsen
- Teaterprojektet ”Guldtunnan”, samarbete mellan Ale och Alingsås kring barn- och ungdomsteater.
- Folkhälsoprojektet ”Friska tag – för ett hälsosammare liv i Ale” drivs tillsammans med Alekuriren, representanter för handel, studieförbund, Folk tandvården och barnavårdscentralen

Som alla andra kommuner har Ale en stor mängd kommunövergripande handlingsplaner. Målsättningarna i dessa styrdokument har ingen lätt synlig koppling till kommunens strategiska plan. Uddevalla kommun kan vara intressant att studera, där man kopplat sina handlingsplaner till styrmodellen. Granskarna kan ana att flera av de redovisade samverkansinsatserna har sitt ursprung i någon ”policy”, men det nämndes inte vid intervjuerna.

Projekt som innehåller externt samarbete och extern finansiering styrs upp av nedtecknade projektplaner. Kommunens egna projekt har inte alltid en skriftlig plan. De granskade planerna hade skiftande utseende och innehåll. Kommunens ledningsgrupp KLG har visserligen fastställt en kommungemensam mall för interna förvaltningsövergripande arbetsgrupper och projekt, men den är ännu inte tillräckligt känd i organisationen. Ekonomiska resurser finns med bland mallens rubriker, men inte specifikation av den arbetstid som kommer att satsas. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida mallen för uppdragshandlingar, och att komplettera den med tidsperspektivet. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning beräknas i förväg.

Många av de utvecklingsprojekt som nämndes drivs med hjälp av externa finansörer. Här kan t.ex. nämnas EU:s fonder, Göteborgs universitet, Myndigheten för samhällsberedskap, Naturvårdsverket, Skolverket och Socialstyrelsen/Kompetensstegen.

Ale söker aktivt efter medel för att stärka sina utvecklingsmöjligheter. Inkomster tillfaller enheten som kan disponera resurserna i verksamheten. Kommunen ser frivilliga som ett värdefullt komplement till den kommunala verksamheten. Möjligheterna att ge service ökas genom att Ale kommun verkar för att stärka frivilliga krafter och för att stödja sociala nätverk.

Förvaltningsledning

Vid intervjuerna gavs intrycket att samspelet mellan olika chefsnivåer inom kommunens förvaltningar fungerar väl. Återkommande möten mellan chefer på olika nivåer, både horisontellt och vertikalt i respektive förvaltning är grunden i detta samspel. Däremot används inte någon form av åtaganden eller kontrakt knutet till de högre chefstjänsterna i kommunen. Sådana "avtal" mellan organisationen och dess chefer kan vara ett sätt att samla ledarskapet kring gemensamma mål och uppgifter. Det är ett sätt att beskriva vad som förväntas av en specifik tjänst utifrån både det förvaltnings-/enhetsspecifika och det kommunövergripande uppdraget. Detta förfarande underlättar även för uppföljning och utvärdering av chefsrollen. Att arbeta med åtaganden eller kontrakt kan ha en naturlig koppling till det som tas upp i samband med ledarskapsutbildningar och det som anges i ledarskapets värdegrund. Vi menar att detta är ett förbättringsområde för kommunen för att skapa en tydlighet i organisationen på vad som förväntas av den enskilde chefen. Det sker chefsutvärderingar som del i personalenkäten, och muntligt vid chefernas medarbetarsamtal. Det finns principer för vilka resultatförväntningar cheferna ska utvärderas mot. Vid intervjuerna framkom att kommunen inte helt lever upp till dem.

Stöd

Flera förvaltningar har gjort planer för vad som ska göras och vem som ska kontaktas vid krissituationer. Cheferna känner kollegial samhörighet, och de finner det också naturligt att diskutera svåra situationer med sin chef och med kolleger i andra kommuner. Den gemensamma personalfunktionen har namngivna kontaktpersoner för cheferna.

Ale kommun har också upphandlat ett stöd till både chefer och andra anställda, då det uppkommer problem i arbetet eller i hemmet. Den som behöver kan få telefonrådgivning (020-nummer) för att hitta vägar att lösa de problem som uppstått. Detta är ett gott exempel för andra och vittnar om en insikt i att medarbetarna i organisationen gör ett bättre arbete om både arbetssituation och hemsituation fungerar på ett tillfredställande sätt för den enskilde.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Enheterna har stor frihet
- Vilja till gränsöverskridande samarbete
- Kommungemensam mall för uppdragshandlingar
- God förmåga att finna extern finansiering
- Stort förebyggande arbete inför chefer och medarbetares problem

Förbättringsområden

- Öka användningen av mall för uppdragshandlingar, specificera satsad tid
- Tydliggör chefernas uppdrag, t.ex. genom chefskontrakt med individuella resultatförväntningar

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag 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 produktivitetsspektiv.

Rapporteringssystem

Nämndernas rapportering till kommunstyrelsen har beskrivits i område 3. Dessa rapporter bygger på underlag som lämnats in av enheterna. Utvärderarna har inte studerat hur utförd verksamhet på enhetsnivå följs upp av nämnd under löpande budgetår i förhållande till vad som anges i nämndsplan/budget. Nämndrapporteringen har enligt område 3 förbättringsmöjligheten ”Utveckla verksamhetsmåten till att i högre grad

täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen”. Området är inte möjligt att utveckla om inte enheternas rapporter utvecklas i motsvarande grad.

Kommunens ekonomisystem gör det möjligt för chefer och förvaltningsledning att följa ekonomin ”on-line”. Politikerna har inte tillgång till den informationen, vilket kan vara ett förbättringsområde. För att göra ekonomisk information mer lättillgänglig pågår införande av ett ledningssystem.

Verksamhetens produktionsvolym följs kontinuerligt upp av två nämnder. För biståndsbedömd verksamhet och förskola följs verksamhetens volym upp varje månad. Skolornas elevtal stäms av två gånger per år.

Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas alltid vid externt samarbete och extern finansiering. I övrigt är det för många projekt svårt att få en bra bild av vilka resultat som uppnåts. Omfattande resurser har lagts ner i många tvärsektoriella projekt utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Den gemensamma mallen för uppdragshandlingar kan kompletteras med en redovisningsmall. Kungsbacka kommun har utvecklat en gemensam projektrapporteringsmall som bygger på en gemensam mall för projektplanering.

Som nämnts har Ale ett antal policydokument eller tvärsektoriella handlingsplaner som syftar till att styra verksamheten inom ett område. Granskarna har sett några uppföljningar av sådana program, gällande ”Miljöprogram för Ale kommun”, ”Handlingsprogram för Rådet för Hälsa och Trygghet” och ”Rätt sätt för telefoni och e-post”. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt följa upp resultatet från handlingsplanerna för att säkra att programmen har avsedd styreffekt. Det är Ales strävan att minska antalet ”policydokument” och föra in dem i strategiska planen.

Budgetering

Kostnadsbudgetering är ett begrepp som står för att kommunen beräknar sin budget utifrån de kostnadselement som ingår i tjänsten. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet. Ale har sedan 2006 tagit ett stort steg mot kostnadsbudgetering. Budgeten fördelas nu till stor del med hjälp av belopp per tjänst, som anges i den strategiska planen. Beloppen baseras beroende av verksamhet på snittkostnader enligt GR:s gemensamma prislista för förortskommunerna, ”Vad kostar verksamheten...” och kommunens egen kostnadsbild. Den fortsatta utmaningen är målgruppsbaserad budgetfördelning för alla områden. På sikt kan budgeten byggas utifrån en kunskap om vad det kostar att producera de enskilda tjänsterna i den egna organisationen.

Det finns riktlinjer i den strategiska planen hur mycket internpriserna får höjas för tjänster som köps och säljs internt inom kommunen. Här hanteras inga fakturor, en bokföringsorder går ut när ordern godkänts av beställarens chef. De tjänster som berörs är t.ex. IT-tjänster (kontot, kostnad för hårdvaran, vilka olika program som används), telefonin, kontorsservice (material, posthantering och kopiering), internhyra, kost, och poolbilarna.

Avvikelsehantering

Kommunens ekonomi har varit i god balans de senaste åren. Enskilda nämnder har dock redovisat underskott. Ekonomistyrreglerna har blivit stramare, och ingår nu mycket synligt i den strategiska planen 2009-2010. Reglerna är tydliga med att beslutad budget gäller, budgetjusteringar görs inte under året. Kommunstyrelsens uppföljande roll har blivit klarare under senare år. Kommunstyrelsen och förvaltningarna har vässat sin uppföljningsfunktion genom att utveckla ekonomrollen till mer av en controllerfunktion. Kommuncentralt är uppdraget fördelat på flera personer.

Presidier från nämnder med underskott kallas tillsammans med förvaltningschefen till överläggningar med KSAU. Har man underskott skall man lämna rapport varje månad, annars varannan månad. Reglerna säger övergripande att när något inte fungerat ska samtal om konsekvenser inledas omgående.

Kommunens uppföljning av verksamhetsmålen beskrivs också i ekonomistyrreglerna. Delårsrapporten innehåller nu en verbal beskrivning av arbetet med målen. När nämndernas mål i högre grad blir uppföljningsbara kommer det att bli möjligt att rapportera läget i förhållande till målet och ge en prognos om målet kommer att uppnås eller ej. Analys av avvikelser blir möjlig.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Systematisk uppföljning och hantering av avvikelser för ekonomin
- Rapporterna innehåller verksamhetsuppföljning
- Målgruppsbaserad resursfördelning till många verksamheter

Förbättringsområden

- Ge politiker läsbehörighet i ekonomisystemet
- Utveckla enheternas verksamhetsmål till i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Öka rapportering från projekt och handlingsprogram
- Fortsätt utvecklingen av kostnadsbudgetering för hela organisationen
- Utveckla hantering av avvikelser från uppsatta verksamhetsmål

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

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.

I Ale ligger personalfunktionen centralt och arbetar förvaltningsövergripande. Chefernas arbete med personalfrågorna underlättas genom mallar och rutiner.

Kompetensutveckling

Centralt ansvarar kommunen bl.a. för utbildning kring frågor som är knutna till arbetsgivarrollen. Den strategiska planen pekar ut utvecklingsområden, t.ex. utveckling av medarbetarskap. Under senaste året har kommungemensam utbildning genomförts om ledarutveckling, arbetsmiljö, arbetsrätt samt löner och förmåner. Övrig utbildning sker på förvaltnings- och verksamhetsnivå.

För individen är medarbetarsamtalet basen för kartläggningen av kompetensbehov. Enligt uppgift finns blanketter för kartläggning och sammanställning. En stor del av medarbetarna förväntas ha individuella kompetensutvecklingsplaner, men kommunen gör inte någon uppföljning. I det pågående arbetet med medarbetarskapsutveckling ingår ambitionen att arbetsplatsträffarna ska bli ett forum för arbete med kompetensutveckling på gruppnivå. Inom förvaltningarna finns exempel på gemensamma kompetensutvecklingsplaner. System för hur dessa planer upprättas och om det görs varierar mellan förvaltningarna.

Idag sker inte någon heltäckande kartläggning och analys av kommunens kompetensutvecklingsbehov. Detta skulle förbättra möjligheterna till effektiv användning av de resurser som satsas på kompetensutveckling. Ale söker verktyg för sammanställning av övergripande kompetensanalys för att utveckla detta förbättringsområde. Det kan vara intressant att studera hur Västerås och Vetlanda arbetar med samma fråga.

Medel för kompetensutveckling budgeteras för kommungemensamma utbildningsinsatser och på enhetsnivå. Det görs inte uppföljningar av hur stora resurser kommunen satsat på kompetensutveckling. På enheterna vet man naturligtvis vilka insatser som gjorts under året, men sammanställningar görs inte. Detta kan vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen för att ge en bild av hur stor del av kommunens samlade resurser som används till kompetensutveckling för de anställda och vilken utveckling som uppnåtts.

Individuell lönesättning

Ale arbetar systematiskt med individuell lönesättning. Alla medarbetare utom deltidsanställda brandmän har individuell lön. Kommunen arbetar kontinuerligt med arbetsvärdering och lönekartläggning för alla grupper. Det finns en central lönepolicy där riktlinjer för lönesättning anges. Här finns kompetenskrav, ansvarstagande, svårighetsgrad, måluppfyllelse, flexibilitet, utvecklingsbarhet, engagemang, samarbetsvilja och lojalitet som lönegrundade kriterier. De centrala lönekriterierna bryts ned på respektive arbetsplats. Så gott som alla medarbetare deltar i årliga lönesamtal.

Flera av de intervjuade grupperna uttryckte på olika sätt att systemet fungerar bra. De fackliga organisationerna pekade på tre förbättringsområden. Chefen måste bli bättre på att motivera varför lönen blir som den blir. Kopplingen mellan medarbetarsamtal och lönesamtal är inte tydlig på alla enheter. Kunskapen om lönekriterierna varierar mellan enheterna.

Medarbetarsamtal

2006 infördes en ny modell för medarbetarsamtalen. Alla chefer och medarbetare utbildades för den nya modellen. Sedan dess har kontinuerliga utbildningar hållits för nya chefer och medarbetare. Personalhandboken innehåller en checklista för samtalen och en mall för individuell handlingsplan. Den upplevda kvaliteten på samtalen mäts i medarbetarundersökningen.

83 % har haft ett medarbetarsamtal senaste året enligt medarbetarundersökningen 2009. Svaret på frågorna ”Jag känner att mina medarbetarsamtal är till nytta för min utveckling i arbetet” och ”Jag är nöjd med mitt medarbetarsamtal” har lägre andel ja-svar. Siffrorna har förbättrats mellan undersökningarna. Medarbetarsamtalen utvecklas positivt enligt enkätresultaten.

Arbetsgivaren uppgav vid intervjuerna att kopplingen mellan lönesamtal och medarbetarsamtal fungerar bra. Då facken gav en motsatt bild kan detta tyda på ett förbättringsområde.

Arbetsmiljöarbete

Vartannat år genomförs en kommunövergripande medarbetarenkät. Denna enkät berör både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Analysen av resultatet kan göras på både enhets-, förvaltnings- och kommunnivå och för chefsgruppen. Resultatet från medarbetarenkäten har sammanställts och arbetats igenom på enhetsnivå. Cheferna har ansvaret att hantera frågan. Det finns relativt stor frihet att välja arbetssätt. Det är granskarnas uppfattning att förvaltningarna arbetar olika systematiskt med uppföljningen av enheternas åtgärder med anledning av enkäten. De intervjuade uttryckte skilda åsikter i frågan. Det är dock viktigt att notera att samtliga förvaltningar utom en fick högre svarsfrekvens i 2009 års undersökning än 2007. Det kan vara ett tecken på att medarbetarnas förtroende för kommunens hantering av resultaten ökat.

Utöver detta övergripande arbetsmiljöarbete sker på varje enhet ett lokalt arbete med bl.a. skyddsronder 2 ggr/år, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. På individnivå underlättas möjligheten att ta ansvar för sin hälsa. Ale satsar på friskvård genom att subventionera kontinuerliga motionsaktiviteter. Intrycket är att Ale genomför ett systematiskt arbetsmiljöarbete som enligt facken blivit allt bättre genom åren.

Ledarutveckling

Dokumentet ”Ledarskapets värdegrund” var en viktig utgångspunkt när kommunens chefer nyligen genomförde en ledarutveckling under sammanlagt sex dagar. Förvaltningscheferna deltog inte, de ska senare få en egen utbildning. Cheferna förväntas delta i de kommungemensamma utbildningar som personalenheten erbjuder. Alla nyanställda medarbetare inbjuds till en introduktion, kommunen har också ett introduktionsprogram för chefer.

Kommunens chefer inbjuds till seminarier i aktuella ämnen, och till återkommande frukostmöten med ledarskapstema omkring fyra gånger per år. Från och med 2006 genomför kommunen gemensamma chefsdagar för alla chefer två gånger per år. Alla chefsaktiviteter genomförs i blandade grupper med deltagare från olika verksamheter, för att stärka helhetssynen.

Oxford Brookes University har genomfört ett projekt inom ramen för ledarskap på uppdrag av kommunen. Under den inspirerande beteckningen "Creativity and Change Management" fick 18 chefer i Ale möjlighet att arbeta med teman som entreprenöriellt tänkande och innovativa miljöer.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Många mallar som stöd i personalarbetet.
- Alla omfattas av individuell lönesättning
- Systematiskt arbetsmiljöarbete med bred ansats som blivit bättre
- Positiv utveckling för medarbetarsamtal genom utbildning och mallar
- Många insatser för ledarutveckling

Förbättringsområden

- Fullfölj planer på kartläggning av kammungemensamma behov av kompetensutveckling
- Utveckla ett system för redovisning av hur stor del av kommunens resurser som används till kompetensutveckling och vad som uppnås.
- Säkra att lönekriterierna är nedbrutna på enhetsnivå och kända
- Fungerar kopplingen mellan medarbetar- och lönesamtal?

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

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. Några

kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetssystem

Det pågår mycket kvalitetsarbete i Ale kommun. En del av kvalitetsmetoderna tillämpas i hela kommunorganisationen, andra är förvaltningsspecifika. Förvaltningarna har idag kommit olika långt i sin kvalitetsutveckling. Kommunens gemensamma kvalitetssystem är en nyhet sedan föregående granskning med kommunkompassen. Systemet ska säkra att kvaliteten i hela kommunen utvecklas i tillfredsställande tempo. Ales gemensamma kvalitetsmodell kallas ”kvalitetstrappan”. Trappan består av fyra nivåer, där var och en beskrivs med ett antal aktiviteter som ska vara genomförda innan nivån anses uppnådd. Den första nivån ska uppnås under 2009. Inom fem år ska alla verksamheter och enheter ha nått nivå 4. Till stöd för det fortsatta genomförandet arbetar Ale med att utveckla en verktygslåda och metodutbildningar. Kvalitetstrappan är ett gott exempel på ett drivande kommunalt kvalitetssystem som kan inspirera andra kommuner.

Bland många kvalitetsmetoder kan återkommande externa granskningar nämnas. Ale utnyttjar granskarna för att få impulser till sitt utvecklingsarbete. Kommunforskning i Västsverige vid Göteborgs universitet genomför sin finansiella profilundersökning varje år. Ett företag undersöker regelbundet hanteringen av telefon och e-post. Benchmarkingen IT-kvalitet genomförs regelbundet. Detta är kommunens andra granskning med Kommunkompassen. En gång har SCB fått mäta Nöjd-Kund-Index för företagarnas syn på de kommunala förvaltningarna och dessutom genomfört sin medborgarundersökning liksom Ungdomsstyrelsen gjort med LUPP (lokal uppföljning av ungdomspolitik)

Jämförelser

När det gäller verksamhetsutveckling, så är systematiska jämförelser med andra enheter ett sätt att bedöma styrkan i sitt eget utvecklingsarbete t.ex. genom att se på kostnader och resultat. Jämförelser ger också möjligheter att hitta goda exempel. Det kan handla om jämförelser mellan egna enheter men även med externa kommunala eller icke-kommunala enheter.

Kommunens egna enheter jämförs inte med varandra i någon större utsträckning i Ale. Detta kan vara ett förbättringsområde, t.ex. genom att arbeta med kollegiegranskningar.

Ale har å andra sidan många kontakter med andra kommuner för att utbyta erfarenheter och att jämföra resultat med hjälp av ”nyckeltal”. Inom ramen för GR-samarbetet finns nätverk för de flesta olika chefsgrupper och specialistgrupper. Här sker ett lärande som många gånger ger de medverkande kommunerna fördelar som andra kommuner inte har. GR-kommunerna gör också jämförelser avseende olika mått kring framförallt ekonomi, men även verksamhet. Det görs inom personal, äldreomsorg, IFO, skola, hälsoområdet, m.m. Utvärderarna har inte via dokumentation kunnat verifiera i vilken grad dessa jämförelser ger tydliga effekter på verksamheterna i Ale.

Jämförande Kvalitetsnätverk Västkust där Ale medverkat sedan 2002, har gett underlag till flera spännande jämförelser bland de medverkande kommunerna. Rapporter har sammanställts som berört de flesta verksamheterna och flera har lett till åtgärder

för att skapa förbättringar i Ale. Nätverkssamarbetet har utökats de senaste åren genom anslutning till projekten ”Kommunens Kvalitet i Korthet” och ”Utvecklingsverkstaden”, båda under ledning av SKL.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

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

Ale arbetar med metoder som förutsätter konstruktiva bidrag från medarbetarna, t.ex. processanalys och Lean. Arbetsplatsträffar är en annan möjlighet att diskutera verksamhetsutveckling. Initiativ till förbättringsarbete kan belönas och stimuleras därmed som en del i den individuella lönesättningen. Granskarna har däremot inte funnit tecken på att kommunen på övergripande nivå uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Detta är ett förbättringsområde. Det finns exempel på förvaltningsnivån, t.ex. barn- och ungdomsförvaltningens projekt ”Det här skulle vi vilja genomföra, utvärdera och sprida!”. Vid intervjuerna gick åsikterna isär om projektet stimulerar kreativitet eller är ett system för att söka extra resurser, men granskarna bedömer det vara ett gott exempel i Ale. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket ”Kommunal kreativitet” vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration till fortsatt utveckling.

Behovet att underlätta introduktionen av nyrekryterade och att planera för generationsväxling är stort i svenska kommuner. Granskarna fann några tecken på att Ale arbetar för att sprida viktiga erfarenheter. Goda exempel lyfts fram på konferenser. Rutiner dokumenteras, t.ex. vid processkartläggning. När någon ska sluta genomförs avgångssamtal.

IT-stöd

Modern teknik är viktig i Ale. Ett tecken från verksamheterna är projektet ”One to one” där flera elevgrupper på grundskolan och alla elever i gymnasiets första årskurs arbetar med en personlig dator som komplement till läromedlen.

Kommunens intranät kan nås av alla arbetsplatser. Datorer finns på varje arbetsplats. Det går att ansluta till intranätet hemifrån eller ”utanför brandväggen”, men då måste man ha ett speciellt konto.

Det är utvärderarnas intryck att IT-stödet i Ale håller god svensk standard. Utbudet av stödsystem på intranätet är rikligt. Intranätet har tagit ett stort steg mot att bli en central kunskapsbank med tillkomsten av Verksamhetshandboken. Den är ett digitaliserat bibliotek där den gällande versionen av styrdokument, regler och rutiner ligger tillgängliga. Ordning och reda tryggas av ett beslut om rationell namngivning och hierarkisk nivå för de olika dokumenten. Verksamhetshandboken kan utnyttjas mer, där ligger ännu inte så många dokument. Politikernas tillgång till IT-stöd är i jämförelsen begränsat, vilket kan vara ett förbättringsområde.

En möjlig utveckling för kommunen kan vara att säkra att de många programvarorna stöder varandra lika gott som GIS-applikationerna Alekartan, fastighetsregistret och invånarregistret är integrerade till varandra.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Kvalitetsarbete med många metoder, bl.a. externa granskningar
- Kvalitetstrappan
- Kommunen gör många jämförelser med andra kommuner, deltar i många nätverk
- Intranät med god tillgänglighet och rikt utbud av stödsystem
- Verksamhetshandboken

Förbättringsområden

- Jämför kommunens enheter med varandra, bl.a. genom kollegiegranskning
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Utveckla verksamhetshandboken vidare
- Öka politikernas tillgång till IT-systemen

Område 8 Kommunen 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?

Allmänt

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

Förenings- och kulturliv

Kontakterna med kultur- och föreningslivet sker framförallt i samband med speciella aktiviteter, t.ex. samband med fördelning av lokaltider till idrottsföreningar eller när teaterföreningen samlas. En stor del av initiativen till kommunens träffar med kultur- och föreningsföreträdare tas utanför kommunorganisationen. Det finns inga kontinuerliga forum där kommunen möter representanter för förenings- eller kulturlivet. Här finns en möjlighet till förbättring för kommunen.

Föreningslivet får flera olika former av stöd. Ale kommunguide inbjuder invånarna att ta kontakt med förvaltningen för att få stöd att bilda nya föreningar, information om vad som krävs finns också i tryckt form och på webbplatsen. Nybildade föreningar kan få startbidrag. Föreningslivet stöds vidare genom upplåtelse av lokaler och anläggningar samt olika former av kontantstöd. Föreningar kan söka driftsbidrag och alla arenor har skötselbidrag som går till föreningarna. Stödet ska i första hand gå till barn- och ungdomsföreningar. Ale Arena är en ny flexibel lokal. Den är byggd för bandy, men där genomförs också utställningar, mässor och festivaler.

Kommunen delar ut ett kulturstipendium, som är uppdelat i arbetsstipendium för stimulans till utveckling och ett belöningsstipendium som ”erkänsla för särskilt

värdefulla insatser”, d.v.s. ett kulturpris. Kommunen delar också ut ett miljöstipendium och ungdomsstipendiet ”Ett gott föredöme”.

Kommunen arrangerar eller stödjer arrangemang under året, där ett är ungdomarnas ”Festivalborg”. I samband med ”Ung Kultur Möts” genomförs varje år en kulturfestival för och av unga. 2 stora LAN ”Heaven Hack” har genomförts i Ale med stöd av kommunen. Det finns inte lika stort regelbundet utbud som också vänder sig till vuxna. Vikingamarknad har genomförts i Ale vikingagård i maj, och kommunen uppmärksammar aktuella händelser. 2008 var Ale värd för västsvenska arkeologidagarna med anledning av utgrävningarna längs E 45 mellan Älvängen och Alvhem. 2009 högtidlighålls minnet av Ivar Arosenius 100 år efter hans död i Älvängen där han levde de sista åren av sitt liv. Alemässan och det internationella bandyläger som genomförs i Ale vid säsongstarten har inte i första hand varit publika tilldragelser. Det kan vara ett förbättringsområde att fortsätta arbetet med lokala ”festivaler” för att finna ett återkommande evenemang till invånarnas glädje och för att öka omvärldens kunskap om Ale.

Näringsliv

Ale Utveckling är Ale kommuns näringslivsenhet med uppdraget att utveckla och stärka företagandet i Ale kommun. Då Ale kommun är en del av Göteborgsregionen så görs en anseelig del av det strategiska och operativa arbetet i samverkan med Business Region Göteborg. Här samverkar hela Göteborgsregionens kommuner kring näringslivsutveckling. Det handlar då om kompetensutveckling, marknadsföring nationellt och internationellt, stöd till etablering av nya företag, m.m.

Mötesplatser är ett viktigt ledord för Ale. Det återkommer också i det lokala näringslivsarbetet som har många skepnader, bl.a. som företagsbesök och näringslivsmöten. Företagsforum är ett lokalt samverkansorgan som bildats för att genomföra regelbundna möten med syfte att gynna näringsliv och tillväxt. I Företagsforum ingår utöver kommunen ALMI, Arbetsförmedlingen, Företagarna, banker och Posten. Foksia (Företag och kommun i samverkan kring arbetsmarknadsfrågor) bemannas av kommunen och näringsidkare för att diskutera framtidsfrågor, främst arbetsmarknadsfrågor. Ale Utveckling medverkar i handelsutvecklingen, och i arbetet att utse ”Årets företagare” och ”Årets nyföretagare”. Ale Utveckling ansvarar för Alemässan. Mässan ger kontakt mellan företagarna och visar upp näringslivet för invånarna. Den senaste mässan innehöll också en bomässa, en motormässa och en föreningsmässa. Det finns en särskild avdelning på hemsidan för företagare med länkar till företags-tjänster, och kommunen producerar ett nyhetsbrev för företagare.

Vid nyetableringar hjälper Ale Utveckling till att bedöma affärsidéer, informerar om marknaden och hänvisar till lediga lokaler. De som funderar på att starta eget kan få del av information och utbildning. Ung Företagsamhet finns på Ale Gymnasium för att stimulera entreprenörskap. Ale Utveckling har tagit initiativ till en sommarskola för unga entreprenörer. Den har senare utvecklats till en internationell tiodagarsutbildning YEE (Young Entrepreneurs in new Europe) tillsammans med Ale gymnasium och universiteten Oxford Brookes och Warwick.

Kommunen stöttar på många sätt kompetensutveckling i näringslivet. I samverkan med tre kommuner har Ale utvecklat en miljödiplomering för företagen. I utbildningen inför diplomeringens revision får företagen hjälp med analys och dokumentation

av studenter från Göteborgs universitet. Genom BRG erbjuds flera utbildningar, vars upplägg tar hänsyn till företagens storlek. Ale kommun bjuder tillsammans med Företagsforum in till lunch- och kvällsmöten under året med utbildningsinslag genom gästföreläsare.

Ale kommun har varit initiativtagare till ett Energiteknikcentrum (ETC) för batterier och bränsleceller, som är lokaliserat inom kommunen. BRG, universitet, högskolor och näringslivet medverkar i ETC. Ale har tillsammans med 5 andra kommuner bildat FiMÄ, företagsutveckling i "Mittensborg" för erfarenhetsutbyte och projekt-samverkan.

Internationella kontakter

Ale kommun har två vänorter, Kaufungen i Tyskland och Bertinoro i Italien. Det finns också ett växande samarbete med Budesti i Moldavien som är vänort till Kaufungen och Bertinoro. Ale arbetar efter en internationell strategi, som konkretiseras i en handlingsplan vartannat år. Handlingsplanen har inte ingått i granskningen. Enligt policyn ska vänortarbetet utvecklas till projektinriktat EU-orienterat arbete inom de områden som är intressanta för utveckling av Ale kommun. Kontakter och utbyten för ungdomar prioriteras. Kommunens medlemskap i BRG, GR, SERN och West Sweden ger stöd till det internationella arbetet.

Ales vänorter fanns representerade på Alemässan 2008. Vänorterna ska besöka Festivalborg. Äldreomsorgens hemtjänstverksamhet har jämfört erfarenheter med Kaufungen, och funktionshindrade ungdomar från Ale har besökt Italien och omvänt. Kulturskolan har ett ömsesidigt utbyte med Italien. Ale kommun har presenterat det drogforebyggande arbetet i Vakna-projektet i Italien. Utbyte av förskollärare har startat med Budesti. Utbildningen Young Entrepreneurs in new Europe genomförs i Budesti 2010.

Vård- och omsorgsförvaltningen har föreläst i Estland om sitt arbete med funktionshindrade barn. Gymnasieskolan har elevutbyte med Danmark, England, Frankrike, Italien, Kap Verde, Spanien, Tyskland och Österrike.

Det finns några exempel på att kommunen tidigare drivit projekt med EU-finansiering. Aktuella exempel är utbytet för funktionshindrade, "Being disabled in Europe – International exchange for young persons with disabilities" och volontärer från Europa som arbetar på särskilda boenden.

Granskarna bedömer att det internationella arbetet har utvecklats positivt sedan föregående granskning. Det finns utrymme till fortsatt utveckling, t.ex. genom att driva fler projekt med internationell inspiration och finansiering från EU. Det pågående arbetet kan i högre omfattning dokumenteras i den internationella projektdatabas som startats på kommunens hemsida

Sammanfattning område 8**Styrkor**

- Brett stöd till föreningslivet
- Ale Arena – flexibel multiarena som ger möjligheter
- Kulturutbud för Alebon
- Aktivt och varierat samarbete med näringslivet
- Växande internationellt utbyte

Förbättringsområden

- Etablera förenings- och kulturråd
- Ta initiativ till evenemang som ”sätter Ale på kartan”
- Fler EU-projekt
- Utveckla redovisningen av det internationella arbetet på hemsidan

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
ALE KOMMUN 2009									
		max-poäng	egna poäng	%			Max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5	50%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	11	55%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	17	85%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	10	50%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3	30%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	65%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	27	90%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	24	80%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	17	85%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	11	55%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	7	35%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24	60%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%	6.2	Förekommer individuell lönesättning?	20	11	55%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	13	65%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	15	75%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	15	75%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	14	70%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	38	95%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	10	50%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	17	85%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	15	75%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	18	90%					