

Kommunkompassen Analys av Alingsås kommun

2023-02-21 Jessica Rööf, Lisa Lindell och Ulrika Elming



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Alingsås kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område.....	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	18
Område 4 Effektivitet	22
Område 5 Brukarens fokus	25
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	29
Område 7 Arbetsliv.....	33
Område 8 Chef- och ledarskap samt medarbetarskap	38
4. Översikt av poängfördelning	43

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktuget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktuget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

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

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare (social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet)
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen

koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

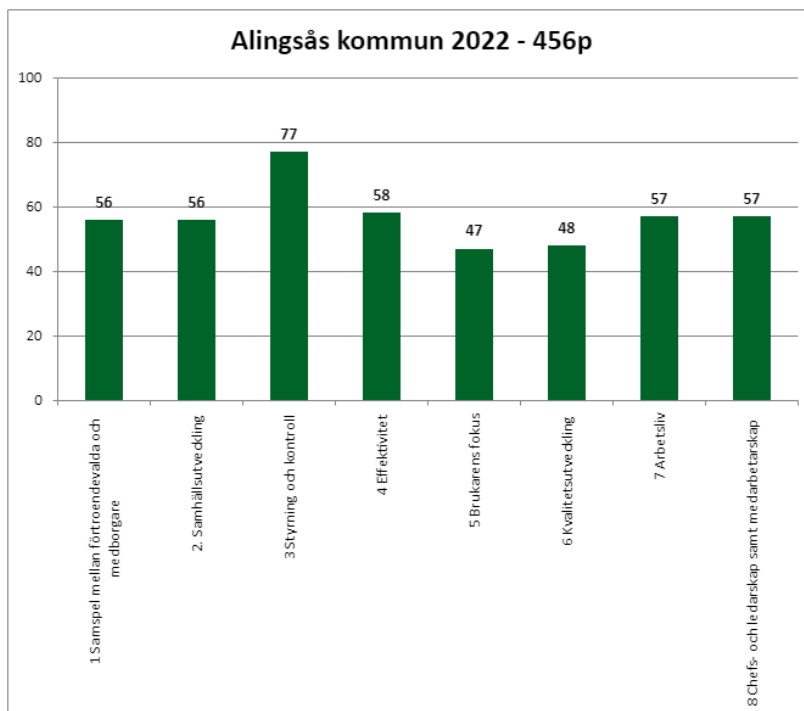
2. Alingsås kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

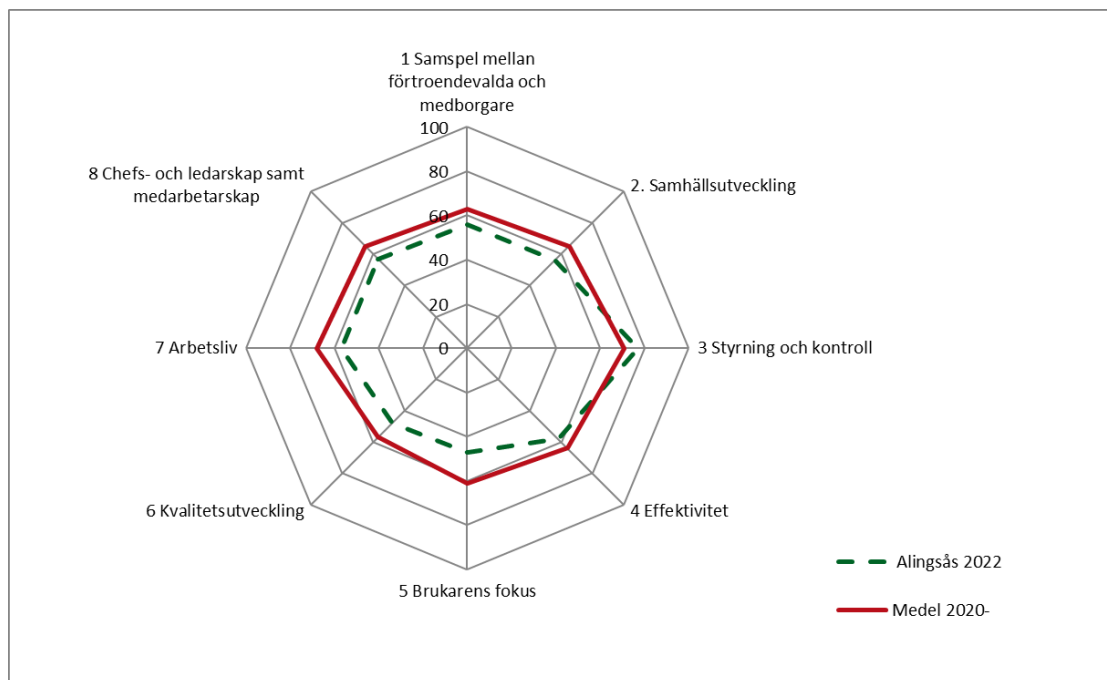
Utvärderingen av Alingsås kommun genomfördes i november månad år 2022 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Alingsås totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I följande diagram illustreras Alingsås poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde för kommuner som utvärderats sedan 2020.



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

Sammanfattande kommentarer

Sammantaget är Alingsås en kommun med gott grundarbete i flera delar och det pågår även ett utvecklingsarbete inom flera av de områden som kommunkompassen utvärderar. Men ett påbörjat utvecklingsarbete som inte implementerats, eller ett implementerat utvecklingsarbete där effekter ännu inte går att utläsa, återspeglas inte i rapporten.

Alingsås får 456 poäng i utvärderingen. Det ligger nästan i nivå med det genomsnittliga resultatet för kommuner som genomfört kommunkompassen för första gången sedan 2020, vilket är 475 poäng. (Spindeldiagrammet ovan visar genomsnittet för samtliga genomförda kommunkompasser sedan 2020).

Alingsås framträder för utvärderarna som en uppskattad arbetsplats som upplevs ”nära” och ”där dörren alltid är öppen”. Det är lätt att komma i kontakt med kollegor och det finns en vilja och en ambition att göra saker tillsammans. Det finns ett välutvecklat samarbete med civilsamhället och ett samarbete inom göteborgsregionen som skapar goda förutsättningar för utveckling.

Till Alingsås främsta styrkor hör en tydlig styrmodell och en god ekonomistyrning. Mål- och resultatstyrningen baseras på fem huvudmål som utgår från kommunens vision. Dessa mål är fastställda av kommunfullmäktige och gäller för hela organisationen. Nämnder och bolag inom organisationen bryter sedan ner dessa mål och fastställer egna mål som är avsedda att bidra till uppfyllelsen av de prioriterade målen. Ekonomistyrningen är prioriterad och det finns en resursfördelningsmodell som skapar incitament för kontinuerlig effektivisering av verksamheterna. Även satsningarna inom ramen för *Digital målbild för Alingsås kommun* och flera upparbetade samverkansforum bidrar till effektiviseringar av kommunens verksamheter. Trots att styrmodellen är uppskattad i organisationen, som upplever att den skapar önskvärd tydlighet, ser utvärderarna att det finns en risk med att inte följa vilka resultat verksamheterna genererar med tillgängliga resurser.

Kommunen får också relativt höga poäng i relation till genomsnittet inom området samspel mellan förtroendevalda och medborgare. Invånare i Alingsås har goda förutsättningar att följa det politiska arbetet och kan på ett föredömligt sätt både ta del av dokument och beslut på ett enkelt sätt samt ta del av fullmäktiges sammanträden. Samtliga förtroendevalda har en kommunal e-postadress vilket underlättar i kontakten mellan invånare och förtroendevalda. Området skulle kunna stärkas ytterligare genom att fortsätta utveckla strategierna för demokratiutvecklingen i kommunen och genom en stärkt systematik för dialog och samskapande med invånarna.

Ett generellt utvecklingsområde som Alingsås delar med många andra kommuner är att stärka upp sitt uppföljnings- och analysarbete. Dels finns övergripande arbete att göra, där utvärderarna ser att uppföljningen av de övergripande målen är något fragmenterad, men även inom respektive område.

Vad betyder ett resultat, hur arbetar organisationen med att förändra arbetssätten för att förbättra resultaten och vad blir effekten hos dem verksamheterna finns till för?

Alingsås har ordning och reda på sin ekonomi, ett gott samarbete med externa parter, är till sin storlek tillräckligt liten för att vara snabbfotad och har genom sin geografiska placering nära till en storsdagsregion och akademi. Detta skapar sammantaget förutsättningar för att spänna bågen när det kommer till utvecklings- och innovationsarbete. De utmaningar alla kommuner står inför med exempelvis en förändrad demografi och ett förändrat klimat kräver förmåga att ställa om och tänka nytt. Att skapa organisatorisk kultur, struktur och förmåga för lärande, experimenterande och samskapande bidrar inte bara till smartare lösningar, det erbjuder även ett verktyg för att hantera komplexa samhällsutmaningar där våra traditionella verktyg ofta kommer till korta.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och kommunikation• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	56

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra

och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker det inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

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

Strategi för demokratiutveckling och kommunikation

Alingsås saknar en strategi för demokratiutveckling och medborgarinflytande. Däremot lyfter värdegrunden fram öppenhet som en viktig aspekt och ett av de prioriterade målen gör gällande att medborgarna ska ha inflytande, erhålla god service och ett gott bemötande av kommunen. Det finns en riktlinje för medborgardialog, men ännu har inte någon dialog genomförts som följer riktlinjen. I verksamheterna finns det ett antal exempel på dialogarbete, även om det inte har följt riktlinjen för medborgardialog. Arbetet skulle kunna stärkas ytterligare genom en tydligare gemensam ambition. Ett exempel på en kommun som har ett övergripande systematiskt arbete för att utveckla demokratin och medborgarnas inflytande är Vallentuna. Även Piteå kommun är ett gott exempel på en kommun som arbetar med medborgarinflytande på ett strategiskt sätt i hela organisationen och där arbetet är en tydlig del av den ordinarie styrningen.

I Alingsås finns det en riktlinje för kommunikation. Den tar upp hur kommunen ser på kommunikation, vad medarbetare ska tänka på vid intern och extern kommunikation och hur kommunen ser på relationen till massmedia. Det finns också en förhållandevis ny riktlinje för kriskommunikation. Denna beskriver på ett tydligt sätt vad som är viktigt vid kriskommunikation, den innehåller checklistor och konkreta råd till medarbetare.

Kommunikation kan bidra till att utveckla och bevara tilliten till en organisation och är på så sätt ett verktyg för demokratiutvecklingen. Alingsås skulle kunna flytta fram positionerna genom att t.ex. lägga in kommunikation tillsammans med service och bemötande som ett tema i introduktionsutbildningen för nyanställda. På så sätt skapas en grundläggande förståelse för hur Alingsås ser på kommunikation som ett verktyg och hur medarbetare ska hantera eller agera

i olika kontakter med kommunens invånare. Till detta skulle Alingsås kunna foga praktiska råd till medarbetarna genom att t.ex. göra en kanalanalys som beskriver vilken kanal som passar bäst för att nå en särskild målgrupp eller hur de ska göra för att få större spridning på sociala medier.

Kommunens information till medborgare

Kommunen kommunicerar med Alingsåsarna på gängse sätt: genom sin hemsida men också via sociala medier och t.ex. digitala anslagstavlor. Det finns möjlighet att skicka sms till alla medborgare om det skulle behövas. Alingsås.se är den främsta kanalen och innehållet är tillgänglig på olika språk med hjälp av Google translate. Alingsås har en lokaltidning med stor spridning som fungerar som en kommunikationsplattform för kommunen trots att de saknar köpt utrymme i tidningen.

En svårighet för många kommuner är att nå de personer som inte aktivt söker information i de kanaler som kommunen använder. Detta är en utmaning även för Alingsås. Med en kanalanalys skulle Alingsås kunna få en bättre träffsäkerhet i sin kommunikation. Genom att dessutom identifiera behovsgrupper i kommunikationsarbetet kan organisationen underlätta för olika grupper att få just den information som de är intresserade av.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

En förtroendevald behöver ha öppna kontaktvägar mot medborgarna i en kommun. I Alingsås sker dialogen mellan förtroendevalda och medborgare främst genom direktkontakt. Organisationen underlättar denna kontakt genom att alla förtroendevalda har en kommunal e-postadress som är publicerad på kommunens hemsida. Detta bidrar till tillgänglighet och öppenhet och är en styrka i Alingsås.

Alingsås kommun har en föredömlig portal där det är lätt att hitta nämndernas sammanträden, aktuella kallelser och protokoll från tidigare möten. Sidan används även internt för att komma åt handlingar. Via den här portalen kan medborgare även delta digitalt på fullmäktiges sammanträden. Sidan är ett gott exempel för andra kommuner som vill öka transparensen eller förenkla för medborgarna att följa och ta del av det politiska arbetet. För vidare utveckling av portalen skulle alla nämnder och styrelser finnas representerade, nu saknas t.ex. ungdomsfullmäktige. En analys av hur mycket den används, av vilka och

på vilket sätt skulle också kunna ligga till grund för fortsatt utveckling av en redan bra portal.

I Alingsås görs regelbundna medborgarundersökningar och andra undersökningar görs när det finns behov för detta. Ett exempel är den som gjordes för att ta reda på hur Alingsåsarna vill använda stora torget. Det är ett bra exempel på en fråga som är viktig och relevant för invånare och där deras tankar och perspektiv får påverka utvecklingen av torget. Med risk för att förekomma pågående arbete vill utvärderarna ändå poängtera vikten av att det arbetet inte stannar vid en analys av resultatet utan att analysen även används för att göra prioriteringar och forma utvecklingsarbetet. Det finns även goda möjligheter till samskapande med invånare genom att ta fram olika prototyper av torgets utformning eller genom att involvera dem i utformningen av torget. Att arbeta strategiskt och systematiskt med den här typen av dialog och samskapande är en utvecklingsmöjlighet för Alingsås.

Transparens kring resultat

Alingsås publicerar budget och årsredovisning på webben. På hemsidan finns också en pedagogisk beskrivning av hur skatteintäkterna fördelas på respektive verksamhetsområde. Organisationen har även publicerat en egen lättillgänglig version av kommunens kvalitet i korthet (KKIK) och resultaten från medborgarundersökningen på hemsidan. En möjlighet att ytterligare tillgängliggöra KKIK-resultaten är att möjliggöra för användare att jämföra Alingsås med andra liknanden kommuner. Ett inspirerande exempel kan vara Tomelilla kommun som även presenterar resultat från övriga kommunövergripande undersökningar på ett enkelt sätt.

Sammantaget skulle transparensen kring resultaten kunna ökar ytterligare genom att utveckla olika format, t.ex. filmer eller kortversioner, för presentationen. Kumla kommun har skapat en resultatportal på sin hemsida som kan tjäna som inspiration för fortsatt arbete.

Förutsättningar för politiken

Inför varje ny mandatperiod erbjuds alla förtroendevalda en introduktionsutbildning, inom ramen för denna erbjuder även de olika förvaltningarna fördjupningar inom respektive område. De förtroendevalda får även möjlighet att gå utbildningar kopplat till informationssäkerhet och dataskydd. Introduktionsutbildningen är inte standardiserad utan varierar år från

år. För de förtroendevalda som tillkommer under mandatperioden finns en webutbildning att tillgå, men det varierar i vilken utsträckning den är känd eller används. Ett utvecklingsarbete pågår för att bygga upp en politikerportal där allt stöd för de förtroendevalda ska samlas.

Det finns en säkerhetsgrupp som utöver tjänstepersoner består av en säkerhetsansvarig representant från respektive parti. Ett exempel på en konkret aktivitet är att grupperingen besökte valstugorna varje dag under valperioden för att tillse att alla kände sig trygga. Denna förändring upplevs som mycket positiv av de intervjuade förtroendevalda, som tidigare fick vända sig direkt till polisen. Nu vet samtliga förtroendevalda vart de ska vända sig vid händelser av hat, hot eller våld. Som ytterligare stöd finns även utbildning kopplad till hat och hot och en riktlinje för otillbörlig påverkan. Ett möjligt nästa steg för Alingsås kan vara att ytterligare tydliggöra sitt ansvar för de förtroendevaldas säkerhet. Ett kommun som gör detta på ett bra sätt är Lysekil.

För att säkerställa kvaliteten på tjänsteskrivelser erbjuds medarbetare i kommunen stöd i att skriva sina tjänsteskrivelser i form av regelbundna workshops. Detta är ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

Alingsås ger ett bra stöd till förtroendevalda men för att stödet ska fortsätta utvecklas och vara relevant så behöver insatserna följas upp och utvärderas mot de förtroendevaldas behov. Hur det går till idag och med vilken frekvens var otydligt för utvärderarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Lättillgänglig portal för att följa det politiska arbetet • Ungdomsfullmäktige • Grundutbildning för förtroendevalda i början av varje mandatperiod • Bra trygg- och säkerhetsarbete för förtroendevalda • Skrivarstuga för att säkerställa kvalitet på beslutsunderlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta fram en kanalanalys som hjälper organisationen att förstå vilken typ av kommunikation som passar i vilken kanal. • Utveckla systematiken för dialog och samskapande med medborgare • Utveckla stödet för förtroendevalda som tillträder under en mandatperiod • Utvärdera och följ upp insatser och aktiviteter som avser underlätta för förtroendevalda

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR 	56

Allmänt

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

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

Strategi för hållbar utveckling

Ett av Alingsås övergripande mål är goda livsmiljöer som ska åstadkommas genom en långsiktig ekologisk, social och ekonomisk hållbar utveckling. De senaste åren har kommunen tagit ett större grepp och det strategiska hållbarhetsarbetet är nu under uppbyggnad. En policy för Agenda 2030-arbetet finns på plats sedan 2019 och i juni 2022 beslutades en klimatstrategi som även innefattar klimatanpassning. Strategin beskriver hur kommunen ska arbeta för att ta ansvar både för att begränsa klimatpåverkan och för att anpassa det geografiska området till ett förändrat klimat. Strategin har fyra fokusområden:

1. Klimaträttvisa, folkhälsa och aktivt medskapande
2. Fysisk planering och energi för hållbar samhällsutveckling
3. Naturbaserade lösningar för friska och skyddande ekosystem
4. Ekonomi, hållbar upphandling och fossilfria finanser.

Ansvar för genomförandet av strategin ligger på hela kommunorganisationen och samordnas av kommunstyrelsen. Varje verksamhetsområde kommer att ta fram handlingsplaner kopplat till strategin och på så sätt knyts arbetet ihop med kommunens budgetprocess och övergripande verksamhetsplaner. Alingsås Agenda 2030-arbete har nyligen granskats. I granskningen konstateras bland annat att arbetet och uppföljningen av detsamma behöver konkretiseras ytterligare och att kunskapen om hållbarhetsarbete behöver stärkas inom organisationen. Granskningen ger god grund och viktiga medskick i det fortsatta arbetet.

Social hållbarhet

Det finns flera styrande dokument inom området social hållbarhet som relaterar i varierande grad till Agenda 2030 arbetet. Genom att koppla dessa tydligare till Agenda 2030 och på så sätt visa hur de är en del av det gemensamma hållbarhetsarbetet skulle styrningen bli mer tydlig och stringent.

Kommunen har resurser för att både arbeta med mänskliga rättigheter och för att bedriva ett folkhälsoarbete. Detta är en tillgång för Alingsås och utgör viktiga förutsättningar för det sociala hållbarhetsarbetet. Inom folkhälsoområdet finns flera exempel på hälsofrämjande aktiviteter som syftar till att öka den fysiska aktiviteten, minska riskbruk av alkohol, narkotika och tobak eller främja sexuell hälsa och öka medvetenheten om samtycke. En övergripande analys av invånarnas hälsa saknas däremot. En sådan skulle kunna identifiera hälsoklyftor och utgöra ett underlag för framtida satsningar och prioriteringar. Ett första viktigt steg skulle kunna vara att följa könsuppdelad statistik inom samtliga verksamhetsområden för att på så sätt få en tydligare bild av hur organisationens verksamheter påverkar jämställdheten i kommunen. SKR har tagit fram en vägledning för jämställdhetsintegrering som kan ge bra stöd i det fortsatta arbetet.

Utvärderarna har tagit del av hur verksamheterna ger olika exempel på hur de arbetar med social hållbarhet. Goda exempel är en bra start och tillsammans helhetsgrepp kring hållbarhetsarbetet finns goda förutsättningar för fortsatt utveckling. För att accelerera arbetet kan den strategiska intentionen förtydligas så att det blir tydligare vad verksamheterna ska bidra till. Att sprida och eventuellt skala de goda exempel som finns skulle stärka arbetet ytterligare.

Ekologisk hållbarhet

Utöver Agenda 2030 arbetet har Alingsås ställt sig bakom Västra Götalands kraftsamling Klimat 2030. Genom överenskommelsen har Alingsås förbundit sig till att aktivt bidra i omställningen till ett klimatsmart samhälle. Arbetet konkretiserar genom att kommunen har antagit 11 klimatlöften. Löftena rör både den interna organisationen och samhället i stort. Genom att enbart köpa in förnybar energi och producera förnybar energi i egen regi bidrar koncernen i stor utsträckning till att hålla nere den egna organisationens växthusgasutsläpp.

Utöver detta finns det fler exempel på aktiviteter för att bidra till ett hållbart klimat. Alingsås har installerat temperaturgivare för att få en mer energieffektiv förbrukning i lägenheter och på anläggningar och i den nybyggda ishallen levereras värmevinsten till den närliggande simhallen. Det aktiva arbetet med att utöka antalet laddstolpar och den generella satsningen på cykling är ytterligare exempel.

Det finns många goda exempel på bra klimatinitiativ i organisationen, men det ekologiska hållbarhetsarbetet, liksom det sociala, behöver konkretiseras, analyseras och följas upp i större utsträckning än vad som sker idag.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Alingsås har ett starkt civilsamhälle med många aktiva föreningar, kyrkor och organisationer. Utvärderarnas upplevelse är att kommunen har en aktiv samverkan med civilsamhället det flera återkommer till ett starkt tillsammans-perspektiv som finns i Alingsås. I Alingsås, liksom i andra kommuner, ges stöd till frivilligsektorn genom föreningsbidrag. Genom bidragen prioriterar organisationen verksamhet för barn och unga. Kommunen har överenskommelser med föreningar för skötsel eller underhåll av parker och naturområden samt en överenskommelse med teaterföreningen som står för programmet på kulturhusets scen. Därtill erbjuder kommunen civilsamhälle möjlighet att nyttja kommunens lokaler till ett subventionerat pris. Dialog och samverkan med civilsamhället sker både formellt i ett nätverk som samordnas av socialförvaltningen, men utvärderarna upplever också att det sker informellt mellan olika verksamheter och olika föreningar eller kyrkor.

Det finns ett stort fokus på det lokala näringslivet och ett relativt nytt näringslivsstrategiskt program finns. Där finns sex olika strategier utpekade och för att driva arbetet framåt krävs samverkan och dialog med näringslivet och samarbete på tvären i organisationen. Kommunens näringslivsråd, som består av representanter från det lokala näringslivet och kommunens förvaltningar, utgör en plattform för dialog och är också rådgivande till kommunstyrelsen. De är också detta råd som har ansvaret för att anordna öppna dialogmöten där ytterligare röster och perspektiv kan höras som är viktiga för näringslivsutvecklingen.

På hemsidan är det möjligt att, på ett tydligt och pedagogiskt sätt, följa progressionen i arbetet. Vad som däremot inte är lika enkelt att följa är vilka effekter de olika aktiviteterna har fått eller förväntas få.

Exempel på aktiviteter som ska stärka det lokala näringslivet är utbildningar för lokala företag för att de ska kunna lämna anbud när kommunen gör upphandlingar och gymnasieskolan samarbete med näringslivet kring t.ex. programråd och spetsutbildningar för att säkerställa att framtida lokal kompetens finns. En konkret aktivitet som underlättar för näringslivet är att korta handläggningstiden för bygglov. Där har kommunen gjort en stor

förflyttning och lärdomar från det arbetet borde vara intressant för andra delar av organisationen.

Alingsås kulturhus består av bibliotek, konsthall, ett eget museum samt en scen för film, teater, dans och musik. Det finns också en kulturskola med ett brett utbud för barn och ungdomar. Kulturverksamheten arbetar aktivt med att säkerställa att aktiviteter genomförs i hela det geografiska området och samarbetar med skolor och förskolor för att åstadkomma detta. Alingsås arrangerar även större events som t.ex. Lights in Alingsås och Kulturnatta. Sammantaget är bedömningen att det finns en hög tillgänglighet till och en bra spridning av kulturaktiviteter inom kommunen.

För att skapa goda förutsättningar för kulturutövare erbjuder kommunens nyföretagarcentrum Skatteverkets utbildningar kostnadsfritt via hemsidan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Mål för hållbarhetsarbetet• Klimatöverenskommelse tillsammans med Götalandsregionen• Starkt civilsamhälle• Brett kulturliv	<ul style="list-style-type: none">• Konkretisera hållbarhetsarbetet och säkerställ att arbetet genomsyrar hela organisationen• Analysera och följ upp hållbarhetsarbetet i alla tre dimensioner• Utveckla och följ upp jämställdhetsarbetet genom t.ex. könsuppdelad statistik inom fler områden

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson• Koncernstyrning	77

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Alingsås har en styrmodell vilken omfattar tre styrperspektiv; mål- och resultatstyrning, kvalitetsstyrning och ekonomistyrning. Mål- och resultatstyrningen utgår från fem prioriterade mål, utifrån kommunens vision, vilka beslutats av kommunfullmäktige och gäller hela koncernen. Samtliga nämnder och bolag bryter sedan ner dessa och beslutar om egna mål som ska bidra till att fullmäktiges prioriterade mål kan uppnås. Kvalitetsstyrningen utgår från verksamheternas grunduppdrag och är kopplad till internkontrollen. Arbetet med kvalitetsstyrningen sker i förvaltningen som informerar politiken. Förvaltningarna identifierar kritiska verksamhetsfaktorer som är särskilt viktiga för att uppnå en god kvalitet i den egna verksamheten samt genomför en risk- och väsentlighetsanalys. Ekonomistyrningen är uttalat överordnad verksamhet

och utgår från en resursfördelningsmodell. Modellen klargörs mycket tydligt i dokumentet *Styrmodell Alingsås kommun*.

Under intervjuerna framkommer en samstämmighet från såväl förtroendevalda som tjänsteorganisationens ledning i att styrmodellen är mycket uppskattad. Utvärderarna ser dock att det kan finnas risker i att det kan bli svårt att följa vad skattepengarna faktiskt gått till då ekonomi och verksamhet inte hålls samman. Att kunna följa vilka resultat verksamheterna genererar inom ramen för tillgängliga resurser är en grund för att få koll på vilket värde som skapas för medborgarna, effektiviteten i verksamheten samt en grund för förbättringsarbete. Ett gott exempel är Härryda kommun som genomför en analys av kostnad/kvalitet/resultat i samband med varje bokslut som sedan kan användas vid planering och resurssättning inför kommande år, effektiv resursanvändning.

Politisk styrning

Alingsås har en gemensam övergripande vision; ”*Alingsås är Västsveriges vackraste kulturstad i en levande bygd. Genom nytänkande, engagemang och tillgänglighet skapar vi livskvalitet för alla.*” För att nå visionen har Alingsås tagit fram fem fokusområden, vilka ska vara vägledande för styrningen av kommunen; *Vackra miljöer, Livskvalitet, Experimentlust, Omställning och Tillsammans*. Fullmäktige har även antagit en gemensam värdegrund som utgår från ledorden: Öppenhet, engagemang och respekt.

Den bild som framkommer i intervjuerna är att den övergripande visionen upplevs krångligt formulerad vilket gör att den inte får tydligt genomslag i hela organisationen.

Inför varje ny mandatperiod genomförs en omvärldsanalys. 2022 genomfördes även en omvärldsdag för ledande politiker och tjänstepersoner, till vilken kommunens olika nätverk tagit fram analyser som sedan fördes dialog kring. Syftet var att skapa en gemensam bild av planeringsförutsättningarna som ett underlag till budgetberedningen. Dagen lyfts fram som ett gott exempel under de flesta intervjuerna. Detta är ett initiativ med stor potential som kommunen kan vidareutveckla.

Uppföljning och analys

I samband med ny styrmodell antogs även nytt styrsystem där uppföljning är central. Kommunens uppföljning följer de tre ben som styrmodellen utgår ifrån;

de ekonomiska ramarna, mål- och resultatstyrningen och kvalitetsstyrning utifrån grunduppdragen. Mål och resultat följs upp två gånger årligen i delårs- och årsbokslut. Den ekonomiska uppföljningen görs 5 ggr/år.

Uppfattningen utvärderarna får är att det sker ett arbete kring analys av målen och resultaten men att man är medveten om att detta är ett arbete som man konstant behöver utveckla.

Uppföljningen av fullmäktiges prioriterade områden ser utvärderarna kan följas upp på ett mer tydligt och sammanvägt sätt. Utvärderarna uppfattar uppföljningen delvis fragmenterad där en enhetlig uppföljning av de fem prioriterade målen och inriktningarna saknas. Vilka steg har man tagit inom de olika områdena? Var finns de stora utmaningarna och var har man lyckats särskilt bra med att få till den effekt som man önskat sig? Även inom uppföljning och analys kan konstateras att den ekonomiska uppföljningen väger tyngre.

Nämnderna antar årligen en plan för intern kontroll för att följa upp att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt enligt de bestämmelser som finns i lag och författning. Enligt reglementet för intern kontroll ska arbetet följa det ordinarie planerings- och uppföljningshjulet. Uppfattningen utvärderarna får av de intervjuade är att det sker i viss mån kollisioner inom området med annat arbete som sker, som exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, vilket leder till att otydligheter kring hur allt hänger ihop. Här kan kommunen fortsätta vidareutveckla processerna och det interna arbetet så att det inte sker dubbelarbete och att processerna blir tydligare och hänger bättre ihop men även att förståelsen för internkontrollen ökar.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Under intervjuerna framkommer att såväl förtroendevalda som tjänsteledning överlag är nöjda med samspelet och att rollerna är hyfsat tydliga. Dock kan gränsdragningen mellan frågor kring ”vad” och ”hur” ibland vara otydliga. Bilden som framkommer är att det finns ett gott samtalsklimat med stor respekt från såväl politik som tjänsteorganisation, vilket är en god förutsättning för att skapa arenor där roller och gränsdragningar kan diskuteras och tydliggöras. Den geografiska ”närheten” och att ”dörrar alltid står öppna” lyfts också upp som positiva förutsättningar i samspelet.

Koncernstyrning

Med koncernstyrning avses här kommunfullmäktige styrning av både förvaltningsorganisationen och de kommunala bolagen.

Alingsås kommun har två helägda bolag. Av ägardirektiven till Alingsåshem och Alingsås energi framgår exempelvis att bolagets verksamhet ska utgå från kommunens vision, övergripande mål och strategisk inriktning. Utvärderarna uppfattar att denna intention ännu inte fått genomslag.

För att mål- och resultatstyrning ska fungera är det viktigt att det finns tydliga kopplingar mellan de mål som formuleras av kommunfullmäktige, de som formuleras av nämnder/bolag och det arbete som bedrivs i verksamheterna. De helägda bolagen som bedriver verksamhet med egen personal antar egna mål utifrån kommunfullmäktiges prioriterade mål. Vid delårs- och årsbokslut återredovisar bolagen sina mål till kommunstyrelsen med koppling till fullmäktiges prioriterade mål.

Bolagsdirektörerna finns inte med i kommunledningsgruppen utan bjuds in då relevanta frågor diskuteras. Kommunens bolag samarbetar idag med de kommunala förvaltningarna inom flera olika områden, bland annat inom samhällsplanering och en tvärsektoriell lokalstrategigrupp, som fungerar mycket väl. Utvärderarna uppfattar att det finns vilja och stor potential för ett närmare samarbete och tydligare koncernledning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig styrmodell • Tydlig resursfördelningsmodell • Tydlig målstruktur med fem övergripande mål som hela koncernen ska bidra till • Väl fungerande system för internkontroll • Ett väl fungerande samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner • God uppföljning av ekonomin 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppla ihop ekonomiska resultat med verksamhetsresultat • Använda visionen och värderingarna för att utveckla kommunens arbete • Ytterligare utveckla den koncerngemensamma styrningen • Fortsätt arbete med omvärldsdag för dialog om gemensamma planeringsförutsättningar

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ökad effektivitet • Jämförelser för ökad effektivitet • Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för effektivitet 	58

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan

resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

2017 antog kommunfullmäktige i Alingsås en övergripande handlingsplan samt tillhörande genomförandeplan för att skapa ordning på ekonomin, *Handlingsplan Effekt*. Denna genomfördes med gott resultat och Alingsås lyfts upp som en av de främsta kommunerna när det gäller effektivitet i den rapport som RKA tagit fram. Alingsås har idag ingen beslutad strategi för effektivitet på övergripande nivå för hur kommunen arbetar med att öka effektiviteten i hela organisationen. Dock finns ett gediget arbete kring digitalisering och ekonomin i form av resursfördelningsmodellen, investeringar och genomlysning av verksamhetsområden. Det finns även en ansats i omvärldsdagen till dialogbaserade planeringen av verksamhet gentemot budget som kopplar ihop ekonomi och kvalitativa resultat. Som tidigare nämnts, så finns en förbättringsmöjlighet för kommunen i att analysera kvalitets- och ekonomiresultat samlat. Detta kan tydliggöra viktiga framgångsfaktorer och förbättringspotential i olika verksamheter. Flera kommuner har inrättat tvärprofessionella analysteam, t ex. Jokkmokks kommun. I Alingsås finns redan välfungerande nätverk kring kvalitet respektive ekonomi som tillsammans skulle kunna genomföra en sådan gemensam analys.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser med andra kommuner är ett av de bästa sätten att kunna se om de kostnader kommunen har eller om den kvalitet som uppnås överträffar eller ligger under vad andra kommuner presterar. Idag är det förhållandevis lätt att hitta jämförande nyckeltal för de flesta verksamheter i databasen Kolada.

I årsredovisningen jämför Alingsås sina resultat med liknande kommuner samt alla kommuner. Ett framgångsrikt sätt att använda sig av jämförelser är även att jämföra sig med de bästa kommunerna inom respektive område. Utifrån en sådan jämförelse kan inspiration till förbättringar ofta hämtas och implementeras i verksamheten.

En ökad kvalitet och/eller volym med befintliga resurser är ett exempel på en ökad effektivitet i en verksamhet, varför verksamhetens resultat blir viktiga att sätta i relation till de ekonomiska resultaten. Här är Härryda kommun, som

nämnts tidigare, ett exempel som kan inspirera med sitt index för effektiv resursanvändning.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

En ökad digitalisering pekats av många ut som en viktig väg att effektivisera tjänster eftersom det finns stora möjligheter till inbesparing av arbetstid när manuella arbetsuppgifter överförs till digitala system och i många fall ökar även kvaliteten på tjänsterna utifrån ett brukarperspektiv. Som ett led i att prioritera olika digitaliseringsåtgärder kan nyttoberäkningar genomföras. Det skapar goda underlag för beräkningar av såväl ekonomiska som kvalitativa nyttor med satsningen. För att säkerställa effekten av en genomförd satsning bör underlaget även användas då effekthemtagningen utvärderas.

Alingsås har en övergripande strategi för digitalisering, *Digital målbild för Alingsås kommun*, antagen av fullmäktige. Kommunen har genomfört flera lyckade satsningar som lett till ökad effektivitet i kommunen. Här kan nämnas effektivitetsprojektet i hemtjänsten, automatisering av administration inom till exempel schemaberäkning och planering inom utbildningssektorn, integrationer mellan olika verksamhetssystem och kommunövergripande tjänster, vilka alla skapat en bättre arbetsmiljö samt ökat servicegraden utåt.

Samverkan för effektivitet

Samverkan både internt mellan olika verksamheter och externt med andra organisationer är ofta en framgångsrik väg för effektivisering. Alingsås har många upparbetade samarbeten både inom den egna koncernen och med externa parter. Alingsås har överförmyndarsamverkan med Lerums kommun med delad överförmyndarfunktion inklusive personal som är stationerad i Alingsås. Alingsås samverkar med Vårgårda kommun inom ramen för kommunernas gemensamma räddningstjänstverksamhet, kommunalförbundet AVRFB (Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund).

Alingsås har tät samverkan Göteborgsregionen och dess kommuner inom flera verksamhetsområden, och ger bland annat ökad kompetens i sakfrågor och erfarenhetsutbyte mellan kommunerna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Resursfördelningsmodell som skapar incitament till effektivisering • Satsningar inom välfärdsteknik • Digital målbild för Alingsås • Flera lyckade effektivitetsatsningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppla ihop analysen av kvalitativa och ekonomiska resultat för att säkra att effektivisering sker • Systematisera jämförelsearbetet med de bästa kommunerna. • Intern samverkan för ökad effektivitet • Utveckla arbetet med nyttoberäkning/ effekthemtagning

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service och bemötande • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud 	47

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna

tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

I ett av de fem övergripande målen framgår att Alingsåsarna ska ha inflytande, få god service och ett gott bemötande från kommunen. Även i kommunens kvalitetsstrategi, som är en del av styrmodellen, finns medborgarens fokus som ett utpekat fokusområde. Deras förslag och synpunkter ska ligga till grund för verksamheternas utvecklingsarbete.

Det finns goda exempel på hur verksamheterna på olika sätt försöker ta sig an området. Exempel på detta är hur barn på skolor och förskolor konsulterades när en ny lekpark skulle utformas eller hur socialförvaltningen aktivt arbetar med barnens inflytande i beslut som rör dem.

Trots att goda exempel finns uppfattar utvärderarna att ambitionen, förmågan och systematiken varierar mellan olika verksamheter. Det saknas ett övergripande system som stödjer och uppmärksammar arbetet samt ett metodstöd att tillgå för att skapa insikter från brukarnas behov och utveckla verksamheten och verksamhetens tjänster så att den möter behoven.

Verksamheterna genomför regelbundna brukarundersökningar som är en bra kvantitativ grund för att förstå vilka områden som behöver utvecklas. För att också förstå vad som ligger bakom enkätsvaren och för att det ska vara möjligt att skapa en förändring som möter brukarnas behov behöver enkäter kompletteras med olika typer av kvalitativa undersökningar. Ledningens vilja, ambition och riktning skapar förutsättningar för att verksamheterna ska kunna göra det här på ett strukturerat och systematiskt sätt. Det här är ett utvecklingsområde för Alingsås. Ledningen behöver tydligare efterfråga att verksamheterna aktivt undersöker brukarnas behov i relation till det verksamheten erbjuder. För att det ska få starkt genomslag i verksamheterna behöver Alingsås bygga en lärande och utforskande kultur, skapa en struktur som stödjer och belönar arbetet och erbjuda ledare och medarbetare konkreta verktyg som stärker förmågan att arbeta med utgångspunkt från brukarnas behov.

Att arbeta strategiskt med det här området säkerställer att en kommuns verksamhet fyller verkliga behov hos brukarna. Det skapar både tillit till organisationen och säkerställer att pengar och resurser används på ett sätt som skapar värde för brukarna. SKR erbjuder utbildningar och metodstöd i tjänstedesign och det finns gott om andra aktörer erbjuder stöd och utbildning i användardriven utveckling. Kungsbacka och Uppsala är två kommuner som arbetar systematiskt med användardriven utveckling.

Fokus på service och bemötande

Det finns en riktlinje för service och bemötande i Alingsås kommun. Där framgår att invånares kontakter med kommunen ska vara enkla och smidiga samt att de ska få svar så fort som möjligt på sina frågor, någon form av svar ska alltid ges inom 24h. Området service och bemötande finns även med i medarbetar- och chefsöverenskommelserna som ligger till grund för bl. a lönesättning, vilket är en styrka. Arbetet följs delvis upp genom statistik från KKIK och medborgarundersökningen.

För att medarbetare och chefer ha kunskap och förmåga att ge god service och ett gott bemötande med hög grad av tillgänglighet behövs träning och utbildning. I Alingsås saknas en sådan utbildning. Det skulle t.ex. kunna vara en del av ett introduktionsprogram till nyanställda. För att ytterligare stärka området behöver Alingsås skapa strukturer och system som uppmärksammar eller belönar medarbetare eller enheter som är särskilt framgångsrika inom området. Ett sätt att göra det är att likt Kungsbacka årligen utse årets medarbetare.

Förenklade kontakter med kommunen

Alingsås kommunhus är placerat i Alingsås centrum, där finns en reception som är öppen under dagtid måndag-fredag. Det finns också möjlighet att kontakta kommunen via telefon, hemsidan, funktionsbrevlådor eller via direktkontakt. Ett återkommande perspektiv är att Alingsås upplevs som en liten och nära kommun där det är lätt att komma i kontakt med varandra. Eftersom samtliga medarbetares och förtroendevaldas kontaktuppgifter föredömligt är publicerade på webben är det även utvärderarnas uppfattning.

Information kring kommunens serviceutbud

Alingsås hemsida presenterar på ett informativt sätt kommunens olika tjänster, vilken hjälp kommunen erbjuder samt vilket utbud och inriktningar som finns

inom skolor och boenden. Det som däremot saknas är information om hur de som tar del av tjänsterna upplever dem och vilket resultat de olika verksamheterna har. För att en medborgare eller brukare ska kunna göra informerade val och värdera olika tjänster och erbjudanden skulle redovisningar från egna brukarundersökningar och andra undersökningar kunna publiceras på ett enkelt och lättillgängligt sätt. Genom att på ett samlat sätt göra det möjligt för invånare att jämföra verksamheters resultat vad gäller nöjdhet och kvalitet skulle presentationen av vad kommunen erbjuder förbättras avsevärt.

Detta ska inte förväxlas med den anpassade versionen av kommunens kvalitet i korthet som presenteras. Den visar framför allt en övergripande bild av kommunens resultat och ger inte möjlighet att jämföra serviceutbudet.

Kommuner som kan fungera som inspiration för fortsatt arbete är Nacka kommun och Tomelilla kommun som båda har bra jämförelsetjänster på sina hemsidor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Brukarens perspektiv finns med som ett av fem prioriterade målen för organisationen • Service och bemötande återfinns som kriterier i medarbetar- och chefsöverenskommelser • Regelbundna brukarundersökningar eller enkäter genomförs i verksamheterna • En ambition och vilja i verksamheterna att förbättra inflytande för den enskilde och för grupper av brukare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Möjliggör jämförande - visa upp resultat på enhetsnivå på webben • Systematisera uppföljningen av brukarenkäter och använd resultaten i utvecklingsarbetet • Se över verksamheternas verktyg och förutsättningar att ha brukarens fokus • Lyfta bemötande och service i introduktionspaketet till nyanställda • Uppmärksamma, belöna och sprida goda insatser som görs för brukarna

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Innovation och ständiga förbättringar • Lära av goda exempel 	48

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

I Alingsås har kommunfullmäktige definierat god kvalitet enligt följande: *”God kvalitet är att på ett så resurseffektivt sätt som möjligt tillgodose målgruppernas behov, förväntningar och rättigheter utifrån gällande lagar och styrdokument samt att kommunfullmäktiges prioriterade mål utvecklas i rätt riktning”*

Strategi för kvalitetsutveckling

I Alingsås är kvalitetsarbetet en del av styrmodellen och det finns en kvalitetsstrategi som är beslutad i fullmäktige vilket är en styrka. Strategin innehåller både principer och förhållningssätt. Denna kompletteras även med en kvalitetshandbok, som är en vägledning och ger metodstöd för ett förbättringsorienterat arbetssätt. Handboken ger goda förutsättningar för organisationen att få hjälp med kvalitetsutvecklingsarbetet, men utvärderarna har svårt att bedöma i vilken utsträckning den används i verksamheten. I dagsläget finns handboken som ett dokument, men planen är att den succesivt ska övergå till att vara en digital produkt som finns tillgänglig via intranätet.

I den återkommande risk- och väsentlighetsanalysen identifieras områden där det finns risk för att nämnder eller bolag inte kommer att uppnå kommunens prioriterade mål. Till den fogar verksamheterna ofta en omvärldsanalys. Tillsammans ger detta en god grund för kvalitetsarbetet.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Det finns ett kvalitetsnätverk inom organisationen som ses regelbundet. Detta består av kvalitetsutvecklare och utvecklingstrateger från olika delar av organisationen och de stöder varandra i kvalitetsarbetet. Nätverket har t.ex. tagit fram kvalitetshandboken och bidragit till spridningen av densamma. Kvalitetsnätverket ansvarar även för den egna analysen och den lättillgängliga rapporten av kommunens kvalitet i korthet.

Nästa steg i kvalitetsarbetet skulle kunna vara att stärka arbetet med jämförelser, analys och synliggörande av processer på övergripande nivå. Genom att samordna detta kan kvalitetsarbetet få en ännu större tyngd i organisation. Utvärderarna upplever att trots att kvalitetsarbetet är en del av styrmodellen så väger den ekonomiska uppföljningen tyngre i organisationen. Kvalitetsnätverket skulle kunna få en större roll att samordna arbetet utifrån ett helhetsperspektiv och ha en tydligare plats i ledningsgruppsarbetet.

Det kan även finnas ett värde av att göra en gemensam samling av inkomna synpunkter och klagomål, både utifrån ett lärande men även för att se över hur inkomna synpunkter hanteras och vilka övergripande slutsatser som är möjligt att dra.

Innovation och ständiga förbättringar

En kommun behöver vara förutsägbar och tillförlitlig och leverera i sin kärnverksamhet. Men den behöver också ha förmågan att arbeta med förnyelse för att ta vara på möjligheter och handskas med utmaningar över tid. Att de flesta kommuner står inför ett faktum där varken mer pengar eller fler resurser är en möjlig lösning gör att en organisations innovations- och förnyelsearbete blir allt mer kritiskt.

Inom kommunens digitaliseringsnätverk delar deltagarna erfarenheter och lär sig av varandra. Det är ett gott exempel som skulle kunna spridas i organisationen, men det är viktigt att komplettera initiativ med ett strukturellt och systematiskt arbetssätt som är prioriterat av ledningen. Nätverket är en bra start, men arbetet behöver stärkas ytterligare och lyftas till en strategisk nivå för att få genomslag i hela organisationen.

Bland verksamheterna i Alingsås finns goda exempel på förnyelsearbete men många upplever att arbetet inte efterfrågas av högsta ledningen, uppmärksammas eller värdesätts i organisationen i stort. Det här är ett utvecklingsområde för Alingsås som skulle behöva ta ett helhetsgrepp kring förnyelsearbetet. Viktiga förutsättningar är en innovativ och lärande kultur, strukturer som stödjer och belönar innovationsarbete och experimenterande samt en och god förmåga bland medarbetarna och ledare att utforska och testa nya arbetssätt. Detta skapar inte bara möjlighet till nya smartare lösningar, det erbjuder även ett verktyg för att hantera utmaningar som inte låter sig lösas med traditionella verktyg.

Alingsås har goda förutsättningar att växla upp arbetet. Ett gott exempel, om än något utnött, är Helsingborg stad som tar ett helhetsgrepp kring innovationsarbetet, har ett väl utvecklat samarbete med akademien och näringslivet och dessutom inkluderar sina brukare och medborgare i utvecklingen. Andra kommuner att spana på är Uppsala, Tomelilla och Karlskrona.

Vad avser det systematiska förbättringsarbetet så innehåller kvalitetshandboken flera verktyg. Denna kan vara ett gott stöd till verksamheterna, men som tidigare nämnts är det otydligt för utvärderarna i vilken utsträckning kvalitetshandboken används.

Lära av goda exempel

Alingsås har ett antal kommuner som de jämför sig med regelbundet och många verksamheter jobbar aktivt tillsammans med de andra kommunerna i Göteborgsregionen. Många av de intervjuade upplever att samarbetet med Göteborgsregionen ger gott stöd i utvecklingsarbetet och skapar möjlighet att dela och lära av varandra.

Men lärande behöver också ske inom organisationen. Flera verksamheter strävar efter att bygga ett lärande och delande, men utvärderarnas upplevelse är att det finns en stor variationen mellan verksamheter och de saknar ofta strukturer och systematik. Alingsås skulle tjäna på att koppla ett mer strategiskt grepp för att utvecklas till en mer lärande organisation. Genom att arbeta systematiskt med lärande över verksamhetsgränserna ökar transparensen, nya idéer kan få fäste och stolthet kan byggas i organisation. Detta i sin tur stärker kvalitets- förbättrings och förnyelsearbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Risk och väsentlighetsanalyser • Kvalitetshandbok samt tvärsektorielt nätverk för kvalitetsarbete • Uppstartat innovations- och digitaliseringsnätverk • Nära samarbete inom flera verksamhetsområden med Göteborgsregionen • Egen KKIK-rapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärk kvalitetsnätverkets mandat och ansvar • Stärk styrsignalerna kopplat till förnyelse och innovation • Skapa utrymme och stödjande strukturer för innovation och förnyelse • Utveckla en starkare lärandekultur i organisationen • Övergripande redovisning och analys av inkomna synpunkter och klagomål

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Attraktivitet • Arbetsmiljö • Jämställdhet och mångfald 	57

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande

arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

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

Strategier för ett hållbart arbetsliv

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

Alingsås kommun har flera styrande dokument inom det här området och står i begrepp att utveckla en ny medarbetarpolicy med en tillhörande strategi för kompetensförsörjning. Arbetet har föregåtts av en kartläggning som har visat att det stora antal riktlinjer och policys som finns inom området behöver revideras eller ingå i den nya medarbetarpolicyn. Detta kommer sannolikt bidra till en tydligare helhetsbild som främjar en kammungemensam styrning av området. För att policyn och strategin ska få genomslag i organisation blir det viktigt att arbetet regelbundet följs upp, analyseras och utvecklas.

Medarbetare i Alingsås kommun har tillgång till friskvårdsbidrag, pensionsväxling, semesterväxling och ett tillägg på föräldrapenningen

motsvarande 10 % av lönebortfallet. Detta är exempel på olika aktiviteter som bidrar till ett hållbart arbetsliv.

Strategisk kompetensförsörjning

Behovet av god kompetensförsörjning är en viktig fråga för Alingsås, liksom för de flesta andra av Sveriges kommuner. Alingsås har påbörjat arbetet med att ta fram en strategi för kompetensförsörjning för kommunen. Två piloter är genomförda med gott resultat. Flera av verksamheterna i kommunen har akuta problem och behovet av ett samlat grepp kring frågan är stor. När strategin och handlingsplanen är på plats blir det viktigt för Alingsås att följa upp aktiviteter och utvärdera om de får önskad effekt.

Kompetensförsörjningen är en svår nöt att knäcka då det kommer saknas både pengar och personer som kan arbeta inom välfärden. Sannolikt kommer det att behövas helt nya arbetssätt och transformativa lösningar. Att skapa förutsättningar för en innovativ och lärande organisationskultur kommer att vara väsentligt.

En styrka i sammanhanget är att rekryteringsprocessen är kvalitetssäkrad och upplevs fungera väl i hela organisationen. Processen är centraliserad och HR bistår med mallar och verktyg för chefer som genomför intervjuerna. Det finns fungerande rutiner för kontroll av t.ex. belastningsregister och digital referenstagning. Rekryteringsprocessen följs upp årligen i kommunens servicemätning

Attraktivitet

Flera av de intervjuade uppger att en av Alingsås styrkor är dess storlek. Kommunen är tillräckligt stor för att ha tillräckliga resurser för t.ex. förnyelsearbete och tillräckligt liten för att kännas ”nära”, både lokalt till civilsamhälle och näringsliv och organisatoriskt. Detta gör att det upplevs lätt att komma i kontakt med rätt personer och orientera sig i organisationen och bland andra aktörer i samhället. Närheten till Göteborg och samarbetet med de andra kommunerna i Göteborgsregionen är också en tillgång samt de förmåner som medarbetare inom organisationen har i form av friskvårdsbidrag mm.

Ovan nämnda tillgångar skulle i betydligt större utsträckning kunna utnyttjas i arbetet med att öka attraktiviteten. Ett första steg kan handla om att utveckla och lyfta fram sidor på hemsidan som beskriver vad Alingsås erbjuder till nya

medarbetare eller de filmer där anställda beskriver hur det är att jobba i Alingsås. Dessa sidor finns redan idag, men de är förhållandevis svåra att hitta. Utöver detta finns möjligheter att utifrån medarbetarnas behov utveckla ytterligare stöd eller förmåner som även detta skulle bidra ytterligare i arbetet. Det finns en hel del stöd som SKR ger inom området och goda exempel finns att tillgå i Västra Götalandsregionen.

Att erbjuda kompetensutveckling är ett sätt att utveckla organisationen i en önskad riktning så att framtidens behov kan mötas. Det är också ett möjligt verktyg för att bygga kultur och förmåga och en möjlighet för utveckling för var och en som får tillgång till det. På så sätt är det också något som skapar attraktivitet. En arbetsgivare som erbjuder bra kompetensutveckling för sina medarbetare kommer att upplevas som attraktiv. Utvärderarna upplever att det finns en stor variation inom organisationen där vissa verksamheter har lättare än andra att få tillgång till kompetensutveckling. Här finns en utvecklingsmöjlighet för Alingsås genom att ta ett strategiskt grepp kring kompetensutvecklingen. Att använda den som ett verktyg för att utveckla organisationen och säkerställa att alla har den kompetens och de förmågor som kommer att krävas framåt. Det är även viktigt att organisationen säkerställer att alla har tid och möjlighet att ta del av den kompetensutveckling som de behöver.

Arbetsmiljö

Den nya medarbetarpolicyn som ämnar ta ett helhetsgrepp kring HR-området och kommer att innefatta områdena värdegrund och delaktighet, lika rättigheter och möjligheter, arbetsmiljö samt lön och måluppfyllelse. Det finns sedan 2021 en reviderad rutin för systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) som förklarar hur arbetsmiljöarbetet ska fungera i praktiken. I samband med revideringen har även digitalt stöd för SAM införts.

Det finns en enighet bland de intervjuade att Alingsås har ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Arbetet utvecklas efter behov, ett exempel på detta är ett närmare samarbete med företagshälsovården och Försäkringskassan. HR-avdelningen upplevs tillgänglig och ger ett gott stöd i arbetet. Det finns utbildningar, metodstöd och olika användbara mallar för att stötta i arbetet. Exempel på detta är APT-kit och de nyligen införda pulsmätningarna som uppskattas i organisationen.

Jämställdhet och mångfald

Jämställdhet och mångfald nämns i nuvarande personalpolicy men upplevelsen är att det inte är tydlig integrerat i kommunen styr- och uppföljningssystem. Utvärderarna har tagit del av exempel på hur verksamheten tar sig an arbetet, men upplever att det finns stor variation.

Kommunen har riktlinjer och rutiner för kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Där beskrivs målsättningen med arbetet och hur organisationen ska agera och hur det förebyggande arbetet ska se ut. Varje förvaltning ska utveckla en egen handlingsplan som bygger på en kartläggning, likabehandlingsplan och en tillhörande handlingsplan vid förekomst av trakasserier eller kränkande särbehandling. Dessa riktlinjer och rutiner förväntas revideras och ingå i den nya medarbetarpolicyn.

Med utgångspunkt från de befintliga riktlinjerna bör Alingsås på övergripande nivå stärka uppföljningen och analysen av de effekter som uppnås utifrån arbetet. Mycket av det som sker är delegerat till de olika förvaltningarna och någonstans bör de samlade effekterna sammanställas och de olika arbetssätten värderas. Det handlar då om att utöver bilden som pulsmätningen ger, på olika sätt följa upp med statistik och undersökningar för att kunna sammanställa en heltäckande nulägesbild. Ytterligare ett utvecklingsområde skulle kunna vara att utveckla arbetet kring normer genom att aktivt eftersträva samma typ av mångfald i organisationen som återfinns i samhället.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Friskvårdsbidrag, Semesterväxling pensionsväxling, tillägg på föräldrapenningen motsv. 10% av lönebortfall • Kvalitetssäkrad rekryteringsprocess • Påbörjat arbete med en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi • Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärk rollen som ”attraktiv arbetsgivare” • Utveckla kommunikationen om vad Alingsås erbjuder sina medarbetare • Ta ett mer strategiskt grepp kring kompetensutveckling och säkerställ att alla medarbetare får del av kompetensutvecklingsinsatser • Följ upp jämställdhets- och jämlikhetsarbetet på övergripande nivå och säkerställ önskad effekt.

Område 8 Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chef- och ledarskap samt medarbetarskap • Chefernas uppdrag och förutsättningar • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	57

Allmänt

Ett bra chef- och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef- och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef- och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef- och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Chef-, ledar- och medarbetarskapet definieras i personalpolicyn. Där framgår att chefer i Alingsås ska vara ett gott föredöme, att de har en nyckelroll i utvecklingen av verksamheten och arbetsklimatet. Enligt policyn bör medarbetare ta ansvar för verksamheternas utveckling. Både medarbetare och chefer ska tillsammans sträva efter ett öppet kommunikationsklimat.

Chefskapet och medarbetarskapet styrs framför allt genom chefs- och medarbetaröverenskommelser. I överenskommelserna formuleras mål, uppdrag och ansvar för chefer respektive medarbetare. Uppföljningen av överenskommelsen är kopplad till löneöversynen. Detta är ett fint exempel på hur Alingsås både skapar tydlighet och förutsägbarhet och även en möjlighet till frihet och autonomi inom de ramar som sätts i överenskommelsen.

Det finns ett gediget ledarskapsprogram som gör det möjligt för chefer att utvecklas i sin roll och återkommande chefsdagar. Motsvarande finns inte för medarbetare och det är inte heller tydligt vilka karriärvägar eller utvecklingsmöjligheter medarbetare har. Bedömningen är att Alingsås just nu är starkare när det kommer till hur chef- och ledarskapet ska utvecklas. Ett utvecklingsområde för Alingsås är att ta fram en tydlig strategisk inriktning för medarbetarskapet som inrymmer hur organisationen ser på sina medarbetare, hur medarbetarskapet ska utformas, vilket ansvar och mandat medarbetare har och hur de kan utvecklas och utmanas i organisationen. Kungsbacka kommun arbetar med och utbildar i utvecklande medarbetarskap och region Jönköping har också kommit långt i sitt arbete inom området.

Chefers uppdrag och förutsättningar

I kommunen behöver man säkerställa att chefer bär och förmedlar organisationens vision, mål och värdegrund. Den del av visionen som handlar

om att göra saker tillsammans i Alingsås är det som de flesta återkommer till under intervjuerna. Enligt styrmodellen är ekonomin överordnad verksamheten och det är också budget i balans som de flesta nämner som det allra viktigaste målet. Då det även finns andra viktiga mål är det viktigt att fundera över hur cheferna kan bära och förmedla även dessa.

HR-stödet är mycket uppskattat i Alingsås och det finns t.ex ett årshjul för HR-frågor och ett APT-kit som stöd till cheferna. Men det finns också en stor variation vad gäller chefers administrativa börda och hur många medarbetare respektive chef har. Det kan vara klokt att följa upp och utveckla det administrativa stödet med en referensgrupp av enhetschefer för att säkerställa att målen med effektivisering uppnås. Att ha många medarbetare behöver inte nödvändigtvis vara ett problem, med rätt stöd kan det fungera. Men med utgångspunkt den ambition kommunen har för chefs- och ledarskapet blir det viktigt att kartlägga antal medarbetare tillsammans med övriga förutsättningar så att det blir funktionellt.

Men med utgångspunkt från kommunens ambition för chefs- och ledarskapet blir det viktigt att göra en analys av antalet medarbetare och övriga förutsättningar. Därefter kan kartläggas ställning om det är funktionellt.

Både Helsingborg och Härryda är goda exempel på hur man utvecklar stödfunktioner för chefer. I Härryda har man tagit bort flera administrativa uppgifter och där har även cheferna ett begränsat antal medarbetare för att skapa de allra bästa förutsättningar för chefer att utföra sitt uppdrag

Intern kommunikation

Alingsås har ett nytt intranät som ger goda förutsättningar för att dela information och kommunicera inom organisationen. Eftersom intranätet är nytt är det svårt att veta vilka effekter det har fått. Cheferna i Alingsås upplever att de har tillgång till den information de behöver för att göra ett bra arbete. Hur kommunikationen färdas uppåt i organisationen är däremot inte lika tydligt för utvärderarna.

Utöver att internkommunikationen ska säkerställa att information flödar fritt och att var och en har tillgång till den informationen de behöver för att utföra sitt arbete, så är det också ett verktyg för kulturbyggande. Utvärderarna ser att det finns en stor potential i att använda det nya intranätet och övrig

internkommunikation till att stärka arbetet kopplat vision och värderingar samt för att bygga en kultur för lärande och ökat samskapande.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Organisationens tillhandahåller ledarskapsutvecklingsprogram för att stärka chefer i sin roll. Programmet består av flera olika delar varav vissa är frivilliga och andra obligatoriska. I chefsöverenskommelserna noteras även vilken typ av ledarutbildning som är överenskommet. Cheferna träffas också regelbundet på återkommande chefsdagar. Dessa är mycket uppskattade i organisationen, men det finns önskemål om fler arenor för samverkan mellan chefer. Det som efterfrågas är både arenor som ger cheferna stöd i sin ledarroll och arenor för lärande och utveckling mellan organisatoriska gränser. Att lära känna varandra och dela erfarenheter och gemensamt lösa problem är en viktig förutsättning för att en organisation ska dra åt samma håll, därför tror utvärderarna att det kan vara klokt att undersöka chefernas behov kring detta.

Nya medarbetare får delta i en introduktionsutbildning, utöver detta finns inget program motsvarande ledarutvecklingsprogrammet utan individuella bedömningar görs tillsammans med chef. Det är oklart för utvärderarna om detta görs för samtliga medarbetare. Det är heller inte tydligt vad kommunen erbjuder för utvecklingsmöjligheter för medarbetare med chefs- eller ledarambitioner. Som nämnts tidigare är det viktigt att säkerställa att kompetensutvecklingsplaner tas fram för samtliga medarbetare och att det finns möjlighet och utrymme för alla att ta del av den kompetensutveckling de har rätt till.

Beroende på vilka behov organisationen ser när det kommer till kompetens och förmåga hos medarbetare kan det vara en god idé att skapa ett utvecklingsprogram för medarbetare motsvarande det som finns för ledare. En kommun att snegla på kan återigen vara Vallentuna som har skapat en egen medarbetarakademi.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Chefs- och medarbetaröverenskommelse • Återkommande chefsdagar och ledarskapsprogram • HR-funktionen upplevs som ett mycket bra stöd • Årshjul för HR-frågor och APT-kit • Nytt förbättrat intranät 	<ul style="list-style-type: none"> • Utnyttja den interna kommunikationen för att utveckla organisationskulturen • Se över Förutsättningar för chefer och satsa på att ytterligare effektivisera administrationen utifrån ett enhetschefperspektiv • Tydligare strategisk inriktning för medarbetarskapet

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	14	30
1.4 Transparens kring resultat	4	10
1.5 Förutsättningar för politiken	20	30
	56	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	8	15
2.2 Social hållbarhet	14	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	16	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	18	25
	56	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	10	10
3.2 Politisk styrning	23	30
3.3 Uppföljning och analys	18	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14	20
3.5 Koncernstyrning	12	15
	77	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	15	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	14	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	9	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	11	20
4.5 Samverkan för effektivitet	9	20
	58	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	13	20
5.2 Fokus på service och bemötande	10	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	11	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	4	20
5.5 Brukarinflytande	9	20
	47	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	15	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	11	30
6.4 Lära av goda exempel	11	30
	48	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	7	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	21	40
7.3 Arbetsmiljö	18	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	11	20
	57	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	13	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	18	30
8.3 Intern kommunikation	11	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	15	30
	57	100