

Sektor kommunstyrelsen
Handläggare: Björn Järbur
Kommunchef
Tel: 0303-330264
E-post: bjorn.jarbur@ale.se

Granskningsrapport - förutsättningar för ledarskap

KPMG har på uppdrag av Kommunens revisorer granskat förutsättningarna för ledarskap inom Ale kommun. Granskade områden har varit omsorgs- och arbetsmarknadsnämndens och utbildningsnämndens områden. Respektive nämnd har kommenterat revisorerernas rapport.

Inom förvaltningen pågår det sedan ett och ett halvt år ett omfattande arbete med att identifiera de viktigaste strategiska områdena för att skapa ökat värde till invånarna. En ny lednings- och styrningsmodell balanserad styrning håller på att byggas upp. En av de 18 strategiska målsättningarna är ett tydligt, tryggt och modigt ledarskap.

Ett viktigt arbete som pågår är också en uppstyrning av olika dokument och vilken instans som fattar beslut om respektive frågeställning. Övergripande långsiktiga strategier, policier och riktlinjer skall beslutas på politisk nivå. Antingen av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Bestämmelser och anvisningar, som vanligtvis har en kortare giltighet, beslutas inom organisationen på den nivå som dokumenten omfattar.

De viktigaste synpunkterna från revisorerna som redovisas i rapporten är:

- Kommunens syn på chefer; Revisionen menar att chefs- och ledarprofilen är en viktig grund för vad som krävs av chefer i Ale kommun. Dock menar man att det kunde vara mera känd i organisationen. Profilen borde enligt revisionen brytas ned till ett tydligt chefsuppdrag för chefer inom de granskade nämndernas område.
- Rekrytering och avveckling av chefer; Revisionen anser att ledarförsörjningsprogrammet är ett bra exempel på intern karriärväg.
- Ledarskapsutveckling; Ledarskapets betydelse har under det senaste året, enligt revisionens bedömning fått ett ökad betydelse. Cheferna inom organisationen anger att det efter en turbulent tid nu finns en ökad tilltro till att ledarskapet kommer att bidra till utvecklingen i Ale kommun.
- Administrativt stöd; Många chefer anser inte att de har tillräckligt stöd för sina administrativa arbetsuppgifter, detta kan enligt revisionen bero på otydliga förväntningar. Ett förslag är att överföra vissa arbetsuppgifter till en administrativ resurs för att öka chefernas möjlighet till ledning, verksamhetsutveckling och

medarbetarstöd.

- Utvärdering av chefsrollen; Utvärdering sker inom hemtjänsten utifrån chefsuppdraget. Övriga chefers arbete utvärderas genom medarbetarsamtal och lönesamtal. Revisionen lyfter också fram medarbetarenkätens betydelse för att medarbetarna kan värdera sina chefer.
- Antal underställda medarbetare; Ett antal chefer har uppemot 50 underställda medarbetare. Detta försvårar chefernas möjlighet att möta varje medarbetare.

Omsorgs och arbetsmarknadsnämnden respektive utbildningsnämnden har kommenterat revisionens rapport. Omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden lyfter framförallt fram följande viktiga aspekter:

- Man kommer värdera möjligheten att ge uppdragsbeskrivningar till samtliga chefer inom särskilt boende,
- Den bristande tydligheten hur samarbetet med de fackliga organisationerna skall gå till är ett problem som ökar den administrativa belastningen. Det är också viktigt att sektor KS tydliggör vad som förväntas av chefer och vilket administrativt stöd som kan påräknas.

Utbildningsnämnden fokuserar i sitt svar på följande områden:

- I arbetet med "I Ales skolor vill vi lära oss mer" finns det fokus på en röd tråd i utvecklingsarbetet samt avlastning i chefsuppdraget.
- Sektorn arbetar med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan, detta sker koordinerat med HR avdelningens övergripande arbete.
- Stödet till chefer inom olika områden diskuteras för närvarande med sektor KS vad avser, stödet från IT till skolan, HR och ekonomiavdelningen. Inom sektorn pågår också ett arbete för att utforma stöd till rektorer och förskolechefer i olika former. Alternativ som avlastning till rektor diskuteras exempelvis biträdande rektorer och tillsynslärare. Ett arbete pågår också med kollegialt stöd där chefer från närliggande enheter stödjer varandra.
- Antalet medarbetare per chef diskuteras i samarbete med HR-avdelningens utredning om chefernas kontrollspann.
- Utvärdering av chefernas prestation kommer att genomföras i anslutning till det pedagogiska bokslutet och i kombination med medarbetar- och lönesamtal.

Sektor KS bedömning är att det pågår ett antal viktiga utvecklingsarbeten inom Ale kommun med målsättning att förbättra situationen för cheferna inom kommunen. Många insatser görs på respektive sektor som redovisats ovan.

Generellt så påverkas möjligheterna till effektivt chefs/ledarskap dels av strukturen i verksamheten och dels av vilken organisationskultur som råder. Oavsett vilka beslut som fattats så är det avgörande hur vi faktiskt gör i olika situationer.

Inom området organisationskultur så har ett tvådagars seminarie genomförts, med alla chefer i Ale, för att identifiera vilka som är de viktigaste kulturfrågorna? Vad är statusen inom respektive område? och vad skall vi göra för att utveckla de områden som vi inte är nöjd med? 13 arbetsgrupper arbetar nu vidare med sina handlingsplaner. Efterhand med början under 2015 kommer gruppernas arbete att förändra kulturen i kommunen.

Inom strukturområdet är de viktigaste gemensamma förändringarna:

- Stöd; Antalet uppföljningsrapporter kommer att minska till hälften. Ett aktivt arbete genomförs också för att rapporterna på respektive nivå tydligt anpassas framförallt till den egna enhetens behov och inte riktas mot politiken. Särskilt gäller detta enhets- och verksamhetsnivån. Controllerorganisationen ses över i mening att skapa enhetliga och enklare rutiner för ekonomiadministrationen. Ett nytt HR system har upphandlats vilket kommer att innebära förenklad hantering av HR och bemanningsfrågor. Upphandlingen leder också till att flera stödsystem kan nås via samma inloggning. Ärendeprocessen har arbetats om vilket innebär bättre möjlighet till tidig dialog i handläggning och kortare tider när ärendena är okomplicerade. Detta kommer att minska pressen på de chefer som handlägger olika typer av beslutsärenden
- Chefernas administrativa börda kommer att minska genom att ett antal uppgifter tas bort och andra förenklas. Av särskild vikt är att tiden används till rätt arbetsuppgifter på olika nivåer. Arbete har uppstartats för att sätta fokus på detta.
- Uppföljning av chefernas prestationer skall i första hand ske genom de ordinarie samtalen. När någon verksamhet inte följer plan kommer avvikelserna hanteras separat antingen i förvaltningen eller i respektive arbetsutskott.
- Utredningen om chefernas kontrollspann och hur många underställda respektive chef har kommer bearbetas vidare. Målsättningen är att cheferna i Ale kommun som regel inte skall ha mer än 25 direktrapporterande medarbetare.
- Chefs- och ledarskapsprofilen kommer att bearbetas på ett kommande chefsmöte.

Björn Järbur
Kommunchef

Bilagor