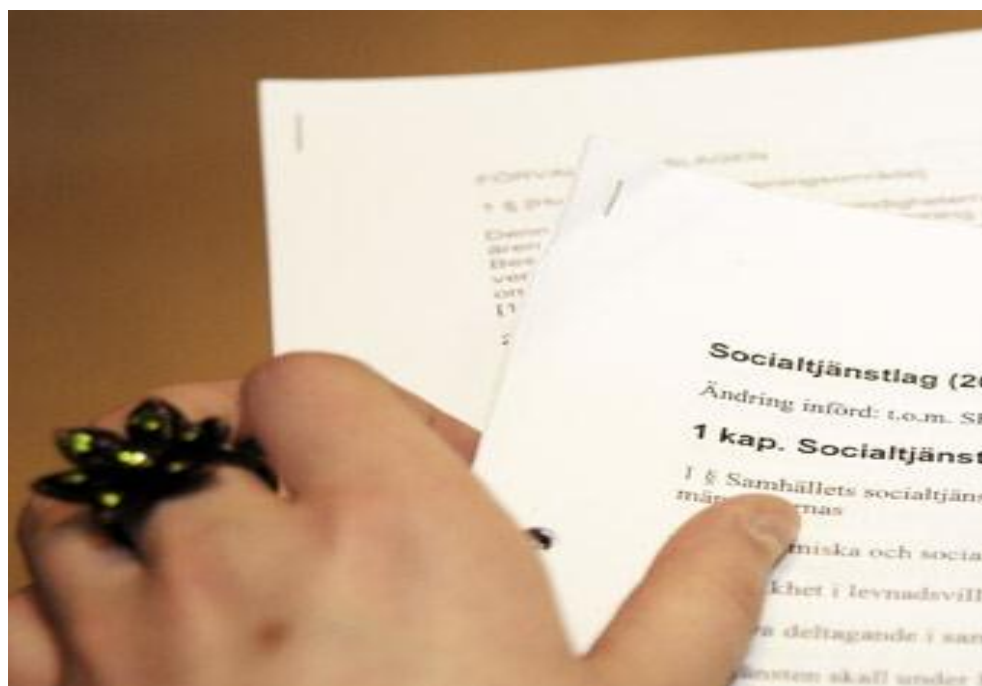

Revisionsrapport

Ledarskapet i organisationen

Krokoms Kommun

Anneth Nyqvist
Johan Lidström

December 2012



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning och revisionell bedömning	1
2	Inledning	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Revisionsfråga och kontrollmål	3
2.3	Metod och avgränsning	3
3	Granskningsresultat	4
3.1	Ansvar och krav	4
3.2	Stöd	5
3.3	Arbetsituationen	7
3.4	Kunskap och kompetensutveckling	8
3.5	Tillgång till information och kunskap	10
	Bilaga 1	

1 *Sammanfattning och revisionell bedömning*

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har PwC granskat om enhetscheferna i Krokoms kommun ges tillfredsställande förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap. Uppdraget har tillkommit ur revisorernas risk och väsentlighetsanalys.

Utifrån den granskning som genomförts görs en sammantagen bedömning att ledarskapets förutsättningar inom verksamheten är relativt god. Det finns dock behov av att utveckla vissa områden.

Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

Ansvar och krav: Denna del har erhållit granskningens bästa resultat. Målen för verksamheten är tydligt formulerade och det är liten risk för målkonflikter. De tillfällen som det finns risk för målkonflikter och där det enligt intervju har skett är inom den starkt lagstyrda verksamheten som socialtjänst och skola. Vissa av målen är däremot inte mätbara. De krav som finns på enhetscheferna anses vara tydliga men en tredjedel anser att de praktiska möjligheterna att leva upp till dessa krav inte är rimliga.

Stöd: Nära hälften av de som svarade på enkäten tycker inte att stödet från personalenheten är tillräckligt och detta framkom även vid intervjuerna där denna enhets resurser har minskat. 79 % av de tillfrågade är däremot nöjda med det stöd de får från ekonom/ekonomienheten. Lika många är nöjda med det stöd de får från kollegor och de ledarträffar som sker fyra gånger per år upplevs mycket positivt. De policydokument som finns anses vara ett mindre bra stöd och ska vara svåra att finna på kommunens intranät.

Arbetsituationen: Här har mellan 60 % – 63 % svarat att de inte har tid till att utöva ett gott ledarskap och att arbetsbelastningen inte är acceptabel. 28 % anser att arbetet är psykiskt påfrestande vilket enligt intervju beror på stress. Glädjande är att ingen tycker att arbetet är fysiskt påfrestande i någon större utsträckning och att 97 % tycker att arbetsuppgifterna är stimulerande.

Kunskap och utveckling: Denna del gav blandade resultat där det mest negativa var att 66 % anser att introduktionen till det nuvarande arbetet är dåligt och att nära hälften svarade att de inte får tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling. Hela 86 % har däremot genomgått en chefs-/ledarutbildning de senaste 3 åren.

Tillgång till information och kunskap: Krokoms kommun har tagit fram ett antal policies som ska vara som stöd och hjälp för enhetscheferna. Ledarskapspolicyen är däremot väldigt kortfattad. Alla nya chefer ska träffa en

arbetsmiljökonsult för att få information om bl.a. det systematiska arbetsmiljöarbetet.

För framtiden rekommenderar vi Krokoms kommun att utveckla följande områden i syfte att förbättra enhetschefernas förutsättningar;

- Tillse att samtliga av enheternas mål är mätbara för att tydliggöra för enhetschefer om deras verksamhet arbetar åt rätt håll.
- Utreda hur personalenheten bättre kan bidra till att skapa gynnsammare förutsättningar för enhetschefernas vardag och därmed öka möjligheterna för cheferna att utöva ett gott ledarskap.
- Skapa enklare sätt för anställda att finna policydokument m m på intranätet.
- Ta fram gemensamma riktlinjer för hur introduktion av nya chefer ska gå till.
- Ta fram gemensamma riktlinjer för hur personalvård ska ske och tillse att enhetscheferna har samma summa för detta så att det är lika på minst förvaltningsnivå.

I rapporten redovisas underlag för gjorda bedömningar och föreslagna utvecklingsområden.

En utveckling av ovan angivna områden skulle skapa förbättrade förutsättningar för chefer och verksamhet att fullgöra sitt uppdrag på ett mer ändamålsenligt och effektivt sätt.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Senare års forskning och erfarenhet visar på ledarskapets stora betydelse för en effektivt fungerande verksamhet. Oavsett var i organisationen ledarna arbetar har de förutsättningar som skapas av bl a kommunen stor påverkan på ledarnas möjlighet att utöva sitt ledarskap på ett effektivt sätt.

2.2 Revisionsfråga och kontrollmål

Syftet med granskningen är att pröva om enhetscheferna i Krokoms kommun har tillfredsställande förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap.

Följande kontrollmål ska beaktas:

- Är arbetsgivarens krav på enhetscheferna tydliga liksom deras ansvar?
- Är förvaltningarnas krav på enhetscheferna tydliga?
- Finns det aktuella policydokument som visar på kommunens syn på ledarskap?
- Vilka satsningar görs på chefs-/ledarutveckling?
- Vilka regler gäller för rekrytering, utveckling och avveckling av chefer?
- Vilket stöd får enhetscheferna från respektive förvaltningschef?
- Hur fungerar samverkan mellan enhetschef och förvaltningschef?

2.3 Metod och avgränsning

Granskningen har skett genom enkät till samtliga chefer underställda förvaltningschef och som har ett personal- samt ekonomiansvar, i rapporten kallade för enhetschefer. Enkäten består av 23 frågor där respondenterna har fått ge svar på en 4-gradig skala och har även haft ett "Vet ej" alternativ. Av de 45 chefer som fått enkäten har 35 besvarat den vilket ger en svarsfrekvens på 78 % vilket får anses vara ett gott resultat som gör att vi kan dra slutsatser av svaren i enkäten.

Intervju har skett med personalchef samt en gruppintervju med ett urval enhetschefer. De intervjuade har erbjudits möjligheten att saklighetskontrollera ett arbetsmaterial av rapporten.

Dokumentanalys har även skett av aktuella policydokument.

3 Granskningsresultat

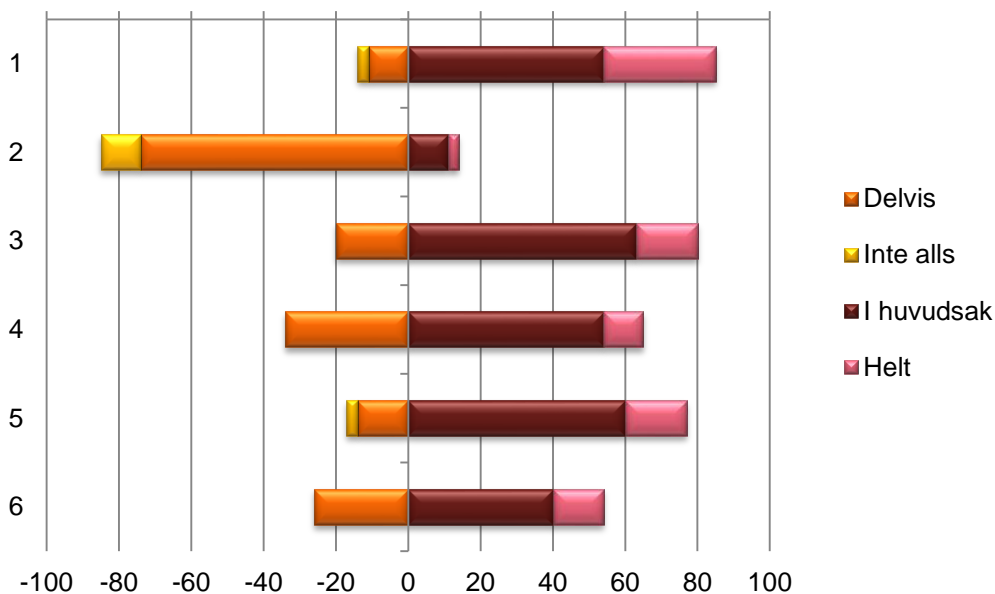
71 % av de som svarade på enkäten var kvinnor och de flesta svaren kom från socialförvaltningen (49 %) och barn- och utbildningsförvaltningen (31 %). Däremot har inga svar inkommit från bygg- och miljöavdelningen vilket gör att vi i denna rapport inte kan uttala oss om ledarskapets förutsättningar inom den förvaltningen.

3.1 Ansvar och krav

I enkäten ställs ett antal påståenden som rör det ansvar och krav som arbetsgivaren och förvaltningen har på enhetschefen vilka utgörs av följande frågor;

1. Är målen för den verksamhet du ansvarar för tydligt formulerade?
2. Anser du att mål/krav från olika håll kan innebära målkonflikter?
3. Är kraven på vad som förväntas av dig som chef tydliga?
4. Har du praktiska möjligheter att leva upp till kraven?
5. Vet du vad förvaltningschefen förväntar sig av dig som chef?
6. Är förvaltningschefens krav på dig tydliga?

Nedan redovisas resultatet i procent från enkätundersökningen;



Enkätresultatet visar att svaren överlag visar på positiva resultat. De flesta av cheferna upplever att de har ganska god till god kännedom om de mål för verksamheten som finns och de krav som ställs på dem. I intervjun framkom det att målen är relativt nya och därför är cheferna mer insatta i dem och att resultatet hade varit betydligt sämre om enkäten hade gjorts ett år tidigare. Det framkom även att målen i vissa fall upplevs som tråkiga och att de inte alltid är mätbara vilket gör att det kan bli svårt att påvisa resultat av gjorda insatser.

Det är få av respondenterna som anser att mål/krav kan ställa till med målkonflikter. Vid gruppintervjun påtalades det att verksamhet som är starkt

lagstyrd såsom skola och omsorg ibland har svårt att balansera de lagar som finns och som styr verksamheten och de mål som kommer från kommunens håll. Dessa mål som kan handla om både ekonomi och verksamhet kan hamna i konflikt med varandra vilket kan leda till felprioriteringar.

Det minst positiva svaret handlar om frågan som har med chefernas möjligheter att praktiskt leva upp till de krav som ställs på dem. Där har en tredjedel av respondenterna svarat att de delvis kan leva upp till kraven. Samtidigt ska det poängteras att en femtedel inte tycker att dessa krav är tillräckligt tydliga. Vid intervju med ett urval av cheferna framkom att det inom vissa arbetsområden inte finns tydliga krav och i den mån det finns arbetsbeskrivningar så är dessa för gamla och bör ses över. På fråga 6 svarade 20 % ”vet ej”.

Nedan följer reflektioner som respondenterna hade möjlighet att göra i samband med enkäten;

"Det finns en otydlighet i förväntningar/krav utifrån tidigare arbetsuppgift i relation till den "nya" rollen."

"Allt för många arbetsuppgifter som tidigare har varit centrala läggs ut på cheferna. Tiden finns inte att genomföra allt med god kvalitet. Kraven och målbilden motsäger ofta andra krav och mål för verksamheten."

"Jobbar i en händelsestyrd verksamhet där kontakten med medarbetarna blir lidande"

"Kraven skulle kännas bättre om man hade de resurser att tillgå som det var sagt från början."

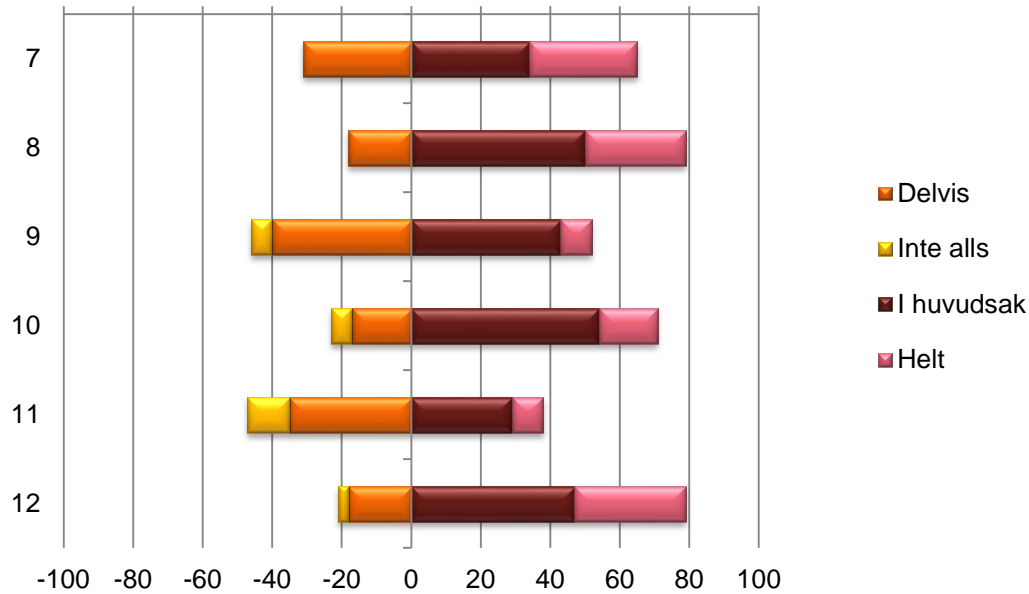
"Stora krav som man inte alltid klarar av. Dåligt samarbete med kollegor pga. tidsbrist."

3.2 Stöd

För att bedöma det stöd som enhetscheferna upplever att de får i det dagliga arbetet har de fått ta ställning till följande påståenden;

7. Anser du att policydokument ger dig bra stöd i ditt arbete?
8. Får du det stöd du behöver från ekonom/ekonomienheten?
9. Får du det stöd du behöver från personalsekreterare/personalenheten?
10. Får du det stöd du behöver från din förvaltningschef?
11. Har förvaltningschefen tillräckligt med tid för underställda chefer?
12. Har du möjlighet att få stöd från kollegor vid behov?

Nedan redovisas resultatet i procent från enkätundersökningen;



Av ovanstående resultat kan vi utläsa att förvaltningschefens stöd samt den tid han/hon har att lägga på sina underställda chefer skulle kunna utökas. De intervjuade ansåg att förvaltningscheferna är bra och ger cheferna en trygghet och bekräftelse. De anser att tiden som de har med sin chef är obetydlig i sammanhanget men att tiden med chefen har utökats vilket de ser positivt på. Nuförtiden är det två träffar per år med förvaltningschefen medan det tidigare inte var någon.

På frågan om stöd från personalsekreterare och eller personalenheten svarade nästan hälften att detta inte är tillräckligt. Detta beror enligt intervju på att personalenhetens resurser har minskat och att detta har lett till att fler uppgifter har hamnat på cheferna.

Det stöd som kommer från ekonomer och ekonomienheten ses bättre där 79 % av cheferna i huvudsak eller helt är nöjda med den hjälp och det stöd som de får. I gruppintervjun framkom att ekonomienheten bistår med bra service samt att även administratörerna ger bra hjälp. Även det stöd som kommer från kollegor ses mycket positivt där hjälp inte bara kommer från den egna arbetsgruppen utan även från andra grupper. Genom att alla chefer träffas på så kallade ledarforum 4 gånger per år skapas kontakter och nätverk som de har stor nytta och hjälp av.

Vad gäller policydokument anser en tredjedel av respondenterna att dessa endast delvis ger stöd i arbetet. Vid intervjun framkom att det mest använda dokumentet var personalhandboken som används som stöd när frågor såsom våld och hot, alkohol, tobak och stöd för rehabilitering blir aktuella. Kommunens intranät sågs som ett problem där det ska vara problematiskt att finna det som cheferna vill få tag på. På vissa förvaltningar har det framtagits egna dokument som är inriktade på den egna verksamheten att använda som hjälp och stöd.

Följande reflektion kommer från arbetsledare som svarade på enkäten;

"Alla har mycket på gång och lite tid för varandra. Mycket administrativa uppgifter vilket gör att vi är väldigt dyra assistenter!"

"Behov av stöd från personalenheten - de ska inte vara en motpart att först bearbeta." Det var väl en mycket intressant synpunkt för oss att reflektera över, apropå professionell konsult/expert eller utförare av arbetsuppgifter "åt chefer"!!

"Ofta dålig support från pers.avdelningen, förmodligen också pga av tidsbrist/underbemannat."

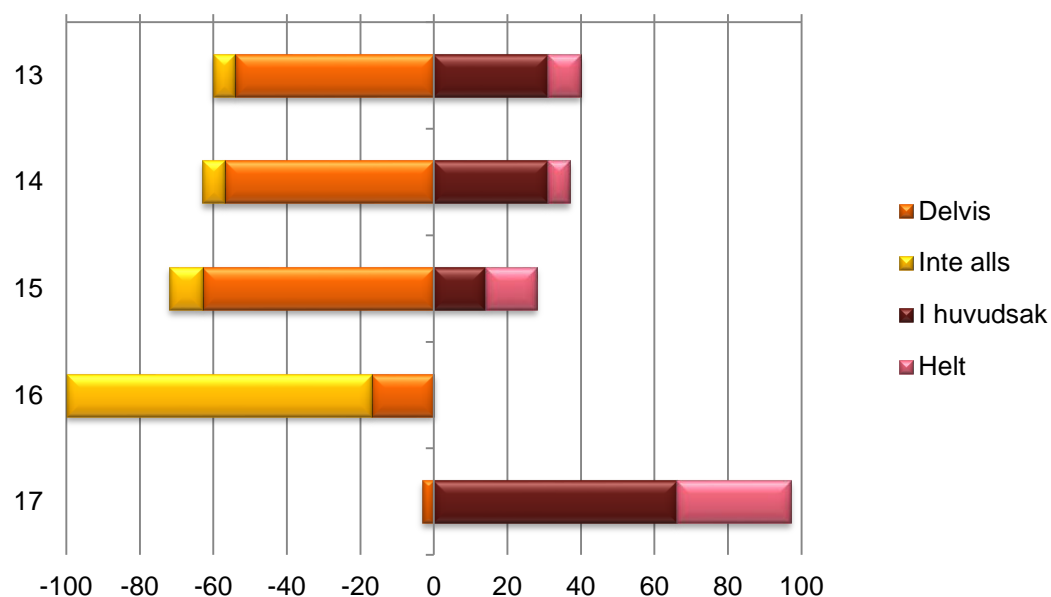
"Det pratas mycket om det "nära ledarskapet", men det skapas inte förutsättningar för detta. Arbetsledarna gör idag en hel del arbetsuppgifter som en assistent skulle kunna göra istället. Men tyvärr drar man in/minskar antalet assistenter.

3.3 Arbetsituationen

I enkäten ställdes fem olika frågor som har att göra med hur den vardagliga arbetsituationen ser ut för dessa chefer och följande fick de ta ställning till;

13. Upplever du att du har tid till att utöva ett gott ledarskap?
14. Har du en acceptabel arbetsbelastning?
15. Anser du att arbetet är psykiskt påfrestande?
16. Anser du att arbetet är fysiskt påfrestande?
17. Anser du att arbetsuppgifterna är stimulerande?

Nedan redovisas resultatet i procent från enkätundersökningen;



Svaren visar på klart negativa svar på de första två frågorna medan fråga 15 till 17 visar på positiva svar.

På frågan om cheferna anser att de har tid att utöva ett gott ledarskap svarar 60 % att de inte har detta utrymme. Detta beror, enligt intervju, på att cheferna har upp till 40 underställda och att arbetsbelastningen i samband med avstånd gör att tiden inte alltid räcker till. 63 % anser att arbetsbelastningen är för hög.

Enligt gruppintervjun med enhetscheferna vid frågan att arbetet är psykiskt påfrestande så beror resultatet på stress. Denna stress kommer från det att cheferna aldrig känner att de helt avslutat sina arbetsuppgifter och att de alltid ska vara nåbara via telefon.

De sista två frågorna om fysisk arbetsbelastning och om cheferna känner att de har stimulerande arbetsuppgifter har däremot gett ett gott resultat där ingen känner att arbetet är fysiskt påfrestande och där 97 % anser att arbetsuppgifterna är stimulerande.

Vid gruppintervjun framkom även att enhetscheferna har olika tillgång till medel för personalvård. Detta kunde även skilja sig inom samma förvaltning vilket sågs orättvist. Det finns inte heller några riktlinjer för i vilken form som denna personalvård ska se ut.

Följande reflektioner kommer från två av respondenterna som hade möjlighet att göra detta i samband med enkäten;

"För mycket tid går åt till löpande arbetsuppgifter. För lite tid till utveckling av arbetsgrupperna och verksamhet. "

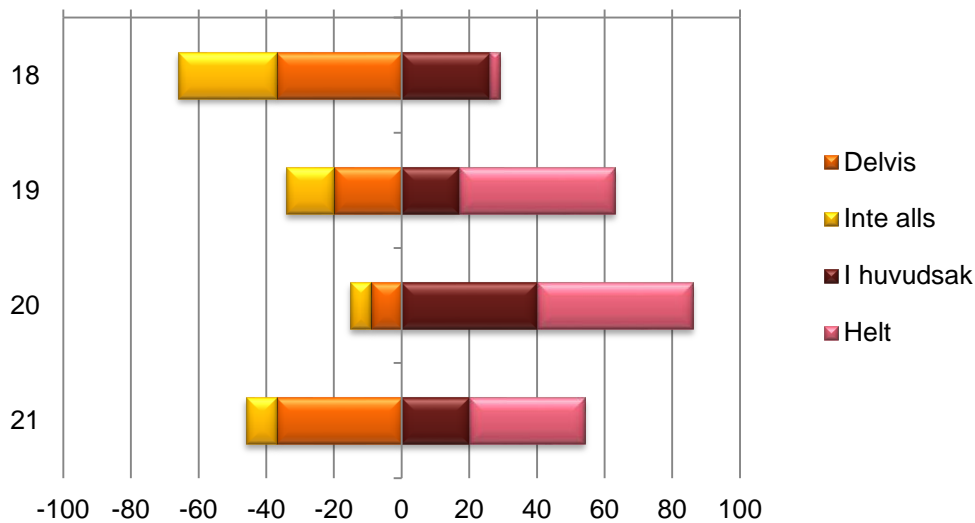
"Arbetsbelastning i dagsläget alldeles för hög pga. omständigheter. Lättar den inte är det inte acceptabelt."

3.4 Kunskap och kompetensutveckling

Nedan kommer de frågor som har att göra med den kompetens som cheferna anser sig besitta och den utbildning de har möjlighet att tillgodogöra sig;

18. Var den introduktion du fick för det nuvarande arbetet tillräckligt?
19. Har du en grundläggande chefs-/ledarutbildning?
20. Har du genomgått någon form av chefs-/ledarutbildning de senaste 3 åren?
21. Anser du att du får tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling?

Nedan redovisas resultatet i procent från enkätundersökningen;



66 % av de tillfrågade i den gjorda enkäten svarade att den introduktion de fick till det nuvarande arbetet inte var tillräcklig. Vid intervjun var samtliga ense om att deras introduktion inte var tillräcklig där de hade fått denna under en förmiddag eller genom att bara fylla i en blankett. Någon mindes inte alls om den ens fått någon introduktion. Samtliga var överens om att det mest önskvärda hade varit om en nyanställd chef kunde "gå bredvid" den chef som de ska ersätta. Enligt intervju med personalchefen så har alla nyare chefer fått tre halvdagsutbildningar som introduktion inom personal- och arbetsgivarfrågor. Ambitionen har varit att skapa ett system för introduktion medan det hitintills mer har blivit utifrån uppfattat behov.

Nära två tredjedelar anser att de har någon form av grundläggande chefs-/ledarutbildning medan hela 86 % har genomgått någon form av chefs-/ledarutbildning de senaste 3 åren. I gruppintervjun framkom att det har skett utbildning i samband med tjänstens tillträde samt att det även har skett en tvåårig satsning vilken avslutades 2011 som alla arbetsledare har haft möjlighet att delta i.

Nära hälften av de som svarade på enkäten ansåg att de inte får tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling och de intervjuade menade att det är snålt med pengar till fortbildning och att ekonomin som mest tillåter ersättning för köp av litteratur till egenstudier. Vid intervjun med personalchefen framkom att individuella ledarutbildningar får varje förvaltning stå för.

Nedan följer reflektioner som respondenterna hade möjlighet att göra i samband med enkäten;

"Jag går just nu en ledarskapsutbildning som stämmer väl överrens med min förvaltnings syn på ledarskap."

"Väldigt mycket samma upplägg. Skulle vilja utvecklas enligt mina förutsättningar och inte bara gemensamma ledarskapsutbildningar."

"Tiden räcker inte till för kompetensutveckling i dagsläget."

"Det har, de senaste två åren, påbörjats ett bra övergripande arbete med ledarskapsstöd och -utveckling i kommunen. Fortsätt med detta! Det är viktigt att vi får en samsyn koncernmässigt."

3.5 Tillgång till information och kunskap

Denna del i rapporten utgår endast från de dokument (policys, reglementen, anvisningar) som cheferna har som hjälp i sitt arbete samt intervju med chefer och personalchef.

Den ledarskapspolicy som finns i Krokoms kommun är mycket kortfattat och består utav detta:

I Krokoms kommun har vi ledare som:

- Utgår från uppdraget med fokus på medborgarnas intresse*
- Respekterar den enskilda människan*
- Möter framtiden och utvecklar verksamheten*
- Skapar delaktighet och motiverar till ansvarstagande*
- Bidrar till trygghet och ett öppet klimat*

De övriga policydokumenten som finns handlar om ansvar för arbetsmiljö, rehabilitering, lönefrågor, jämställdhet, rekrytering, systematiskt arbetsmiljöarbete och personalförsörjning. Där framgår det tydligt vad varje chef har för ansvar. Som vi tidigare nämnt uppfattar enhetscheferna att dessa policys är svåra att finna på intranätet.

Personalenheten anordnar två Arbetsmiljöforum per år vilket är ett forum för alla samverkansgrupper där chefer plus fackliga representanter och hälsoombud träffas. Syftet med forumet är att utveckla samverkan samt hälso- och arbetsmiljöarbetet. Olika teman behandlas vid arbetsmiljöforum, t ex vid senaste arbetsmiljöforum handlade det om psykosocial arbetsmiljö och medarbetarundersökning.

Nya chefer ska även få träffa kommunens arbetsmiljökonsult som tillsammans går igenom grunderna för det systematiska arbetsmiljöarbetet och delegationen. Detta ska ske i nära anslutning till att chefen börjar sin anställning.

2013-01-10

Anneth Nyqvist

Projektledare / Uppdragsledare

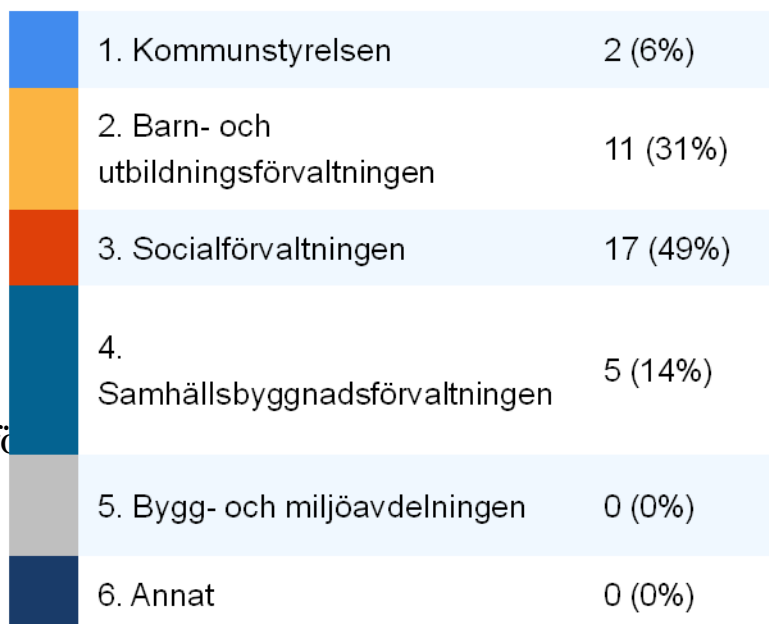
Bilaga 1

Enkätresultat

Kön?

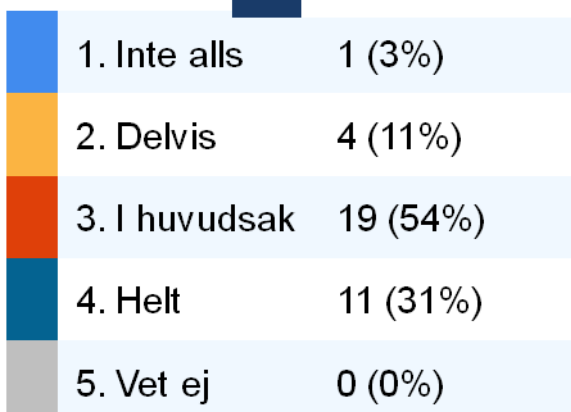


Vilken förvaltning tillhör du?

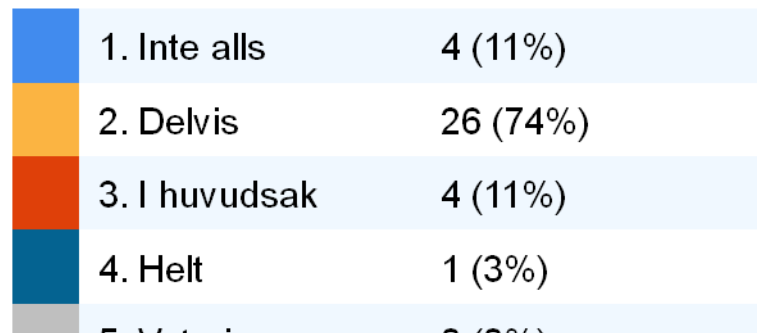


1. Är målen för

ulerade?



2. Anser du att mål/krav från olika håll medför målkonflik



3. Är kraven på vad som förväntas av dig som chef tydliga?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	7 (20%)
3. I huvudsak	22 (63%)
4. Helt	6 (17%)
5. Vet ej	0 (0%)

4. Har du praktiska möjligheter att leva upp till kraven?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	12 (34%)
3. I huvudsak	19 (54%)
4. Helt	4 (11%)
5. Vet ej	0 (0%)

5. Vet du vad förvaltningschefen förväntar sig av dig som chef?

1. Inte alls	1 (3%)
2. Delvis	5 (14%)
3. I huvudsak	21 (60%)
4. Helt	6 (17%)

6. Är förvaltningschefens krav på dig rimliga?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	9 (26%)
3. I huvudsak	14 (40%)
4. Helt	5 (14%)
5. Vet ej	7 (20%)

7. Anser du att policydokument ger dig ett bra stöd i ditt arbete?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	11 (31%)
3. I huvudsak	12 (34%)
4. Helt	11 (31%)
5. Vet ej	1 (3%)

8. Får du det stöd du behöver från ekonom/ekonomienheten?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	6 (18%)
3. I huvudsak	17 (50%)
4. Helt	10 (29%)
5. Vet ej	1 (3%)

9. Får du det stöd du behöver från personalsekreterare/personalenheten?

1. Inte alls	2 (6%)
2. Delvis	14 (40%)
3. I huvudsak	15 (43%)
4. Helt	3 (9%)
5. Vet ej	1 (3%)

10. Får du det stöd du behöver från din förvaltningschef?

1. Inte alls	2 (6%)
2. Delvis	6 (17%)
3. I huvudsak	19 (54%)
4. Helt	6 (17%)
5. Vet ej	2 (6%)

11. Har förvaltningschefen tillräckligt med tid för underställda chefer?

1. Inte alls	4 (12%)	
2. Delvis	12 (35%)	
3. I huvudsak	10 (29%)	
4. Helt	3 (9%)	
5. Vet ej	5 (15%)	lllegor vid behov?

1. Inte alls	1 (3%)
2. Delvis	6 (18%)
3. I huvudsak	16 (47%)
4. Helt	11 (32%)
5. Vet ej	0 (0%)

13. Upplever du att du har tid till att utöva ett gott ledarskap?

1. Inte alls	2 (6%)
2. Delvis	19 (54%)
3. I huvudsak	11 (31%)
4. Helt	3 (9%)
5. Vet ej	0 (0%)

14. Har du en acceptabel arbetsbelastning?

1. Inte alls	2 (6%)
2. Delvis	20 (57%)
3. I huvudsak	11 (31%)
4. Helt	2 (6%)
5. Vet ej	0 (0%)

15. Anser du att arbetet är psykiskt påfrestande?

5. Vet ej	0 (0%)
-----------	--------

Medel: 2,37

1. Inte alls	3 (9%)
2. Delvis	22 (63%)
3. I huvudsak	5 (14%)
4. Mycket	5 (14%)
5. Vet ej	0 (0%)

16. Anser du att arbetet är fysiskt påfrestande?

1. Inte alls	29 (83%)
2. Delvis	6 (17%)
3. I huvudsak	0 (0%)
4. Mycket	0 (0%)
5. Vet ej	0 (0%)

17. Anser du att arbetsuppgifterna är stimulerande?

1. Inte alls	0 (0%)
2. Delvis	1 (3%)
3. I huvudsak	23 (66%)
4. Helt	11 (31%)
5. Vet ej	0 (0%)

18. Var den introduktion du fick för det nuvarande arbetet tillräckligt?

1. Inte alls	10 (29%)
2. Delvis	13 (37%)
3. I huvudsak	9 (26%)
4. Helt	1 (3%)
5. Vet ej	2 (6%)

Medel: 1,91

19. Har du en grundläggande chefs-/ledarutbildning?

1. Inte alls	5 (14%)
2. Delvis	7 (20%)
3. I viss utsträckning	6 (17%)
4. I stor utsträckning	16 (46%)
5. Vet ej	1 (3%)

20. Har du genomgått någon form av chefs-/ledarutveckling de senaste tre åren?

1. Inte alls	2 (6%)
2. Delvis	3 (9%)
3. I viss utsträckning	14 (40%)
4. I stor utsträckning	16 (46%)
5. Vet ej	0 (0%)

21. Anser du att du får tillräckliga möjligheter till kompetensutveckling?

1. Inte alls	3 (9%)
2. Delvis	13 (37%)
3. I viss utsträckning	7 (20%)
4. I stor utsträckning	12 (34%)
5. Vet ej	0 (0%)

Medel: 2,8

