
Revisionsrapport

Granskning av kommunens arbete med
chefs- och ledarskapsfrågor

Söderhamns kommun

Bengt Andersson

September 2011



Innehållsförteckning

1	Bakgrund	1
1.1	Uppdrag och revisionsfråga	1
1.2	Metod	1
2	Resultat av granskningen	2
2.1	Ledarskapet i Söderhamns kommun	2
2.2	Kommunstyrelsen	3
2.3	Socialnämnden	4
2.4	Omvårdnadsnämnden	5
2.5	Nämnden för lärande och arbete	6
2.6	Kultur och samhällsutvecklingsnämnden	6
2.7	Barn och utbildningsnämnden	7
3	Sammanfattning och revisionell bedömning	7

1 Bakgrund

1.1 Uppdrag och revisionsfråga

Revisorerna i Söderhamns kommun har uppdragit till Kommunal Sektor inom PwC att granska kommunens arbete med chefs- och ledarskapsfrågor.

Ledarskapets betydelse för personalens arbetsmiljö och effektivitet i verksamheten är mycket stor. Att vara chef och ledare i en politisk styrd organisation är en komplex uppgift och utmaning. Kommunens chefer, på alla nivåer, har viktiga och utmanande ledarroller i skärningspunkten mellan politiker, medarbetare och kommuninvånare.

Den övergripande revisionsfrågan i föreliggande granskning har varit om kommunen bedriver ett strategiskt och planmässigt arbete för att åstadkomma ett effektivt ledarskap. Vidare hur chefer/ledare i Söderhamns kommun upplever sin roll som ledare.

1.2 Metod

Granskningen har genomförts via en webbaserad enkät innehållande ett 20-tal olika påståenden. Samtliga chefer med personalansvar har erhållit enkäten. Svartalternativen har varit

- Instämmer helt
- Instämmer i huvudsak
- Instämmer delvis
- Instämmer inte alls
- Vet ej

Vid uttolkning, analys och sammanställning av enkätresultat har de två första svartalternativen betraktats som positiva svar medan alternativ tre och fyra som negativa.

I samband med att enkätfrågorna besvarades gavs möjlighet att lämna egna kommentarer inom respektive område. Mer än 200 kommentarer har lämnats.

Svarsfrekvensen i enkätundersökningen var för kommunen totalt 82 %.

Vid granskningen har intervjuer skett med kommunchef och förvaltningschefer.

Svaren från bygg- och miljönämnden redovisas inte i våra sammanställningar beroende på för få svarande.

2 Resultat av granskningen

2.1 Ledarskapet i Söderhamns kommun

Resultatet från enkätundersökningen redovisas för respektive nämnd i **bilaga 1**.

Motsvarande undersökning har tidigare även genomförts i följande kommuner; Smedjebacken, Älvkarleby, Gagnef, Säter, Bollnäs och Avesta. I **bilaga 2** redovisas resultatet för Söderhamns kommun i jämförelse med de andra kommunerna.

Den generella bilden över hur ledarskapet uppfattas av cheferna i Söderhamns kommun är positiv. Sedan ett antal år har ett omfattande ledarutvecklingsprogram genomförts i kommunen.

Det finns en god kännedom om den policy som fastställts inom området. På påståendet "*Det finns en ledarskaps- och medarbetarpolicy i Söderhamns kommun*" svarar 88 "Ja" och 1 "Vet ej".

Bland de områden som Söderhamns kommun uppvisar en positiv bild i jämförelse med andra kommuner vill vi i första hand lyfta fram

- Som chef har jag ett tillräckligt stöd vad avser ekonomifrågor (påstående 06)
- Som chef har jag ett tillräckligt stöd vad avser planerings- och målfrågor (påstående 07)
- Som chef får jag ett personligt stöd (påstående 10)
- Som chef får jag regelbunden kompetensutveckling i tillräcklig omfattning (påstående 12)
- Det finns en tydlig rollfördelning mellan chefer och politiker (påstående 17)

För samtliga ovanstående påståenden har Söderhamns kommun de högsta värdena i jämförelse de andra sex kommunerna. Noteras bör att beträffande påstående 10, "*Som chef får jag ett personligt stöd*" har ändock ca 35 % angivit ett negativt svarsalternativ.

Andra positiva svar på påståenden är

- Som chef vet jag vad som förväntas av mig (02)
- Som chef har jag goda möjligheter att påverka mitt arbete (04)
- Det är gott samarbete mellan chefer inom den egna förvaltningen (14)

där mer än 80 % har angivit något av de positiva svarsalternativen.

De områden (påståenden) som i första hand redovisar en mer negativ bild redovisas nedan.

- Nya chefer får en bra introduktion (05)
- Min arbetsbelastning är rimlig (13)
- Det är gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

Ovanstående områden bör bli föremål för en närmare analys av i första hand ansvariga chefer och ledningsgrupper och där eventuella åtgärder bör övervägas för att stärka förutsättningarna för ett utvecklat ledarskap i Söderhamns kommun.

Nya chefer får en bra introduktion (05)

Ca 30 % av de svarande anger ett av de negativa svarsalternativen på påståendet. Ett kommunövergripande introduktionsprogram finns framtaget, men i ett flertal av kommentarerna framkommer behov av ett mer personligt stöd i form av coach eller mentor under den första tiden som chef i syfte att snabbt komma in i vardagen och de mer verksamhetsmässiga frågorna.

Min uppfattning är att min arbetsbelastning är rimlig (13)

Ca 50 % av de svarande anger något av de negativa svarsalternativen för påståendet.

Av de svarande är det 13 medarbetare som svarat "Inte alls" på påståendet vilket får ses som en "varningsklocka" och som behöver uppmärksammas och hanteras av respektive ansvarig chef.

Det är gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

Ca 40 % av de svarande anger ett negativt svar, vilket är ett överraskande högt värde med tanke på det omfattande generella ledarskapsprogram som genomförts i kommunen. Effekterna av detta program borde ge goda förutsättningar för ett gott samarbetsklimat över förvaltningsgränserna.

En förklaring till den höga andelen negativa svar kan eventuellt sökas i de organisatoriska förändringar som genomförts/genomförs och som ännu inte gett positiva effekter samt i viss gränsdragningsproblematik i några verksamhetsmässiga frågor.

I enkätundersökningen ställdes även frågan "Inom mitt verksamhetsområde förekommer samverkan/samarbete med andra kommuner?". Ca 80 % har svarat "Ja". Av dessa svarar 87 % att de instämmer helt eller i huvudsak på påståendet om att samverkan/samarbetet fungerar på ett bra sätt.

2.2 Kommunstyrelsen

Nedan kommenteras vissa frågeställningar som är specifika för ledarskapet inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

Det är i första hand inom fyra områden där svaren avseende kommunstyrelsen avviker negativt från övriga förvaltningar.

Som chef får jag gott stöd av förvaltningsledningen (03)

40 % av de svarande har angivit något av de negativa svarsalternativen.

En av kommentarerna lyder: *"Enheten har på totalen alldeles för hög arbetsbelastning. Resurser i form av personal och budget har minskat kraftigt sedan ett par år medans uppdragen har varit bestående."*

Som chef får jag ett personligt stöd (10)

60 % har angivit ett negativt svar.

Det finns en fungerande ledningsgrupp för min verksamhet (16)

60 % negativa svar.

Den negativa bild som framträder avseende ovanstående områden kan sannolikt till dels förklaras av den omorganisation som nyligt har genomförts med nya arbetsuppgifter för ett antal chefer.

Nya chefer får en god introduktion (05)

50 % har angivit ett negativt svar.

Ett kommunövergripande introduktionsprogram finns utarbetat. Trots detta anges i kommentarerna *"Ingen riktig introduktion vid tillträdet. Oklarheter vad som förväntas..."* En annan kommentar är *"I mitt fall saknades introduktion. Efterlyser ett introduktionskoncept för att effektivisera..."*

2.3 Socialnämnden

Enkätsvaren från chefer inom socialförvaltningen avviker negativt jämfört med kommunen totalt inom några områden. Områden som det finnas anledning för förvaltningsledning och ledningsgrupp att analysera vidare och eventuellt åtgärda är frågeställningar avseende nedanstående påståenden

Nya chefer får en god introduktion (05)

50 % av de svarande har angivit något av de negativa svarsalternativen. Vid intervju uppger förvaltningschefen att man är medveten om bristerna och att detta bör åtgärdas.

Som chef har jag ett tillräckligt stöd vad avser IT-frågor (09)

50 % av de svarande har svarat negativt. Förvaltningen har haft problem i samband med införande av nya system.

Som chef får jag regelbunden kompetensutveckling i tillräcklig omfattning (12)

66 % har angivit ”*Till viss del*”. Svaren får analyseras vidare av förvaltningschef och ledningsgrupp. Av kommentarerna kan utläsas att utbildning i juridik och lagstiftning efterfrågas.

Det är ett gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

50 % svarar negativt. En av de svarande anger ”*Inte alls*”. Genomförda intervjuer har indikerat att en anledning till de negativa svaren är gränsdragningsproblem avseende verksamheten kring ensamkommande flyktingbarn.

2.4 Omvårdnadsnämnden

Genomförd enkätstudie indikerar att ledarskapet inom förvaltningen i huvudsak fungerar väl. Generellt visar enkäten att det är ett fåtal områden med stor andel negativa svar. Några av områdena där andelen negativa svar ligger över 20 % kommenteras nedan.

Som chef får jag gott stöd av förvaltningsledningen (03)

Andelen negativa svar är 23 %. I lämnade kommentarer kan utläsas kritiska synpunkter kring stabsfunktionernas roll och arbetsätt. ”...*de personerna kan ibland gå in och vilja detaljstyra i verksamheten fast det är mitt ansvar och mina befogenheter*”. Vidare: ”*Vissa i stab känns inte som stöd till mej som enhetschef*”. I andra kommentarer påpekas att nya administrativa arbetsuppgifter tillkommer hela tiden och som inte kan påverkas.

Som chef har jag ett tillräckligt stöd vad avser personalfrågor (07)

27 % anger ett negativt svarsalternativ. En har svarat ”*Inte alls*”. Vissa av kommentarerna indikerar att det tar lång tid i vissa ärenden och att chefer får dålig avlastning vid svåra personalärenden.

Som chef får jag ett personligt stöd (10)

33 % har svarat negativt. Tre av de svarande har svarat ”*Inte alls*”. Av kommentarerna kan utläsas att det finns behov av handledning.

Min uppfattning är att min arbetsbelastning är rimlig (13)

Över 50 % anger ett negativt svarsalternativ. 4 svarar ”*Inte alls*”. Ett flertal av kommentarerna riktas mot att det administrativa arbetet har ökat och det administrativa stödet minskat.

Det är gott samarbete mellan chefer inom den egna förvaltningen. (14)

Det är gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

30 respektive 55 % anger ett negativt svar. Här återfinns vissa negativa kommentarer: *"En del konkurrens och revirtänkande...."*, *"Det kan uppfattas som att vissa inte vill dela med sig..."*, *"Många som inte svarar på mail och telefon...."*

Men också kommentarer som är positiva: *"Ledarutbildning har medfört ökade kontakter..."*, *"På god väg tack vare gemensamma ledarskapsdagar"*.

2.5 Nämnden för lärande och arbete

Enkätsvaren ger en i huvudsak positiv bild kring förutsättningarna för ett väl fungerande ledarskap. Några områden med en mer tydlig negativ bild som indikerar förbättrings- och utvecklingsmöjligheter kommenteras nedan.

Min uppfattning är att min arbetsbelastning är rimlig (13)

50 % anger ett negativt svar.

Det är gott samarbete mellan chefer inom den egna förvaltningen (14)

50 % negativa svar. Intervju med förvaltningschef bekräftar bilden av att detta är ett utvecklingsområde och ambitionen är att arbeta vidare med samarbetsfrågorna. Inget indikerar dock på att bristerna grunderna sig på personkonflikter.

Det är gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

66 % negativa svar. Intervju och kommentarer i enkäten ger inget svar på den stora andelen negativa svar utan detta får analyseras vidare av förvaltningsledningen.

2.6 Kultur och samhällsutvecklingsnämnden

Inom de flesta områden finns det en tydlig övervikt för den positiva andelen svar. Några områden med en negativ svarsbild kommenteras nedan.

Som chef får jag gott stöd av förvaltningsledningen (03)

40 % anger ett negativt svarsalternativ. En svarande svarar *"Inte alls"*. Vid intervju uppger förvaltningschefen som förklaring de två större omorganisationer som genomförts/pågår. Lämnade kommentarer i svarsenkäten ger ingen ytterligare förklaring till den relativt höga andelen negativa svar.

Som chef får jag tillräckligt stöd vad avser personalfrågor (07)

Andelen negativa svar är 37 %. Förvaltningschefen tolkar de negativa svaren som att den finns synpunkter inom förvaltningen på hur det centrala stödet avseende personalfrågor fungerar bland annat avseende rekrytering och personalavveckling.

Det är ett gott samarbete mellan chefer inom kommunen (15)

46 % av de svarande anger ett av de negativa svarsalternativen. Med utgångspunkt från genomförda intervjuer tolkar vi att de negativa svaren hänför sig i första hand

till samarbetet med barn- och utbildningsförvaltning avseende kostverksamheten samt med vissa enheter inom kommunstyrelsen.

2.7 Barn- och utbildningsnämnden

Även inom barn- och utbildningsnämnden redovisar enkätsvaren inom de flesta områden en positiv bild. Nedan redovisas ett antal områden som bör uppmärksammas och beaktas i det fortsatta ledningsarbetet.

Nya chefer får en god introduktion (05)

Den negativa andelen negativa svar är 40 %. Av lämnade kommentarer kan bland annat utläsas: *"Någon form av mentorskap hade varit bra som ny rektor"* och *God introduktion i systemfrågor, bör vara bättre verksamhetsinformation och tydligare mentorskap"*

Den bild som dessa citat skapar bekräftas även vid genomförd intervju.

Som chef har jag ett tillräckligt stöd vad avser IT-frågor (09)

45 % anger ett negativt svar. Med stöd av intervju och kommentarer är slutsatsen att kritiska synpunkter avseende IT-frågor riktas både centralt och mot den egna organisationen. Några av kommentarerna lyder: *"Det har varit lite förvirrat kring ansvarsfrågor"* och *"Ibland tar det väldigt lång tid med Teknikparken och det är svårt att få besked"*. Vidare: *"Finns inte tillräckligt med stöd att avropa då behovet är stort och IT-organisationen är begränsad. Effektiviteten hämmas."*

Min uppfattning är att min arbetsbelastning är rimlig (13)

Över 70 % anger ett negativt svar. 7 svarar *"Inte alls"*. Kommentarer speglar upplevelser i ledarskapet som handlar om otillräcklighet, splittrat fokus, diversifierade arbetsuppgifter och begränsat administrativt stöd. Vid intervju bekräftar förvaltningschefen bilden och är medveten om att åtgärder i form av avlastning behövs.

3 Sammanfattning och revisionell bedömning

Söderhamns kommun har under ett antal år genomfört ett omfattande och ambitiöst ledarutvecklingsprogram för kommunens samtliga chefer. Därutöver genomförs kontinuerligt s.k. ledarskapsdagar. En personal- och medarbetarpolicy finns fastställd.

Vår bedömning är att kommunen bedriver ett strategiskt och planmässigt arbete för att åstadkomma ett effektivt ledarskap.

Den genomförda enkätstudien riktad till kommunens samtliga chefer indikerar att det finns goda förutsättningar att bedriva ett väl fungerande ledarskap i kommun. I jämförelse med andra kommuner där motsvarande enkätstudie genomförts redovisas för Söderhamns kommun en positiv bild inom de flesta områden.

Nedan anger vi några områden som vi vill uppmärksamma kommunstyrelse och nämnderna på och där vi bedömer att det finns brister som bör analyseras vidare och där åtgärder bör övervägas.

- Ett kommunövergripande introduktionsprogram finns utarbetat. Vi bedömer dock att det finns anledning att göra en översyn av detta och att uppföljning bör ske över hur introduktionsprogrammet tillämpas i verksamheten. Synpunkter har framkommit om att det övergripande introduktionsprogrammet bör kompletteras med en mer verksamhetsanknuten introduktion och med möjlighet till stöd i form av coach och/eller mentor inte minst under den första tiden som chef. En god introduktion av nya chefer är en viktig investering i ett utvecklat ledarskap i kommunen.
- Ca 50 % av de svarande anger något av de negativa svarsalternativen för påståendet *"Min uppfattning är att min arbetsbelastning är rimlig"*. Av de svarande är det 13 medarbetare som svarat *"Inte alls"* på påståendet vilket får ses som en "varningsklocka" och som behöver uppmärksammas och hanteras av respektive ansvarig chef. I ett flertal fall har synpunkter framförts att en av anledningarna till de negativa svaren är att den administrativa bördan har ökat samtidigt som det administrativa stödet har minskat. En åtgärd som bör övervägas är att processkartläggningar genomförs av vissa administrativa processer för att i nästa steg arbeta med utveckling och effektivisering av dessa processer.
- Ca 40 % av de svarande anger ett negativt svar för påståendet *"Det är ett gott samarbete mellan chefer inom kommunen"*. Den relativt höga andelen negativa svar är överraskande mot bakgrund av den satsning som skett avseende ledarskapsutveckling i kommunen. Effekterna av detta program borde ge goda förutsättningar för ett gott samarbetsklimat över förvaltningsgränserna. En förklaring till den höga andelen negativa svar kan eventuellt sökas i de organisatoriska förändringar som genomförts/genomförs och som ännu inte gett positiva effekter samt i viss gränsdragningsproblematik i några verksamhetsmässiga frågor.

Förutom ovanstående områden finns det anledning för såväl kommunledning och förvaltningsledningar som enskilda chefer att närmare analysera resultat från enkätundersökningen. I samband med ledningsgruppträffar och utvecklingssamtal kan enkätundersökningen och granskningen förhoppningsvis vara en viktig informationskälla och utgångspunkt för aktiva åtgärder så att ledarskapet i Söderhamns kommun ytterligare kan stärkas och utvecklas.