

Revisionsrapport

Förändrad tjänstemanna- organisation

Kalix kommun

Maria Strömbäck
Revisionskonsult

December 2016

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor	4
1.3. Revisionskriterier	4
1.4. Kontrollfrågor	4
1.5. Metod och avgränsning	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1. Bakgrund till beslut om organisationsöversyn.....	6
2.1.1. Iakttagelser	6
2.1.2. Bedömning.....	7
2.2. Genomförandeprocessen.....	7
2.2.1. Iakttagelser	7
2.2.2. Bedömning.....	10
2.3. Planerad uppföljning och efterfrågad rapportering.....	11
2.3.1. Iakttagelser	11
2.3.2. Bedömning.....	11
2.4. Identifierade konsekvenser för ledarskapet.....	12
2.4.1. Iakttagelser	12
2.4.2. Bedömning.....	12
Bilaga 1 - organisationsbild	13

December 2016

Hans Forsström

Uppdragsledare

Maria Strömbäck

Projektledare

Sammanfattning

En organisationsöversyn har skett inom Kalix kommun under år 2015 och PwC har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning gällande den förändrade tjänstemannaorganisationen. Granskningen ska besvara om beslut och genomförande av den nya tjänstemannaorganisationen skett på ett tillfredsställande sätt, samt om effekter, konsekvenser och resultat av omorganisationen följts upp.

Granskningen visar att omorganiseringen av tjänstemannaorganisationen kan ses som två delar. En del gällande den administrativa enheten, och en del som innebar ett "tilläggsuppdrag" som lämnades till dåvarande tf. kommunchef.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen genomfört tjänstemannaorganisationen till övervägande del på ett tillfredsställande sätt, och vi noterar att kommunstyrelsen planerar att följa upp effekterna av omorganisationen.

Som grund för ovanstående bedömning ligger besvarandet av följande revisionsfråga:

- Har kommunstyrelsen genomfört den förändrade tjänstemannaorganisationen på ett tillfredsställande sätt?

Bedömning är att kommunstyrelsen till övervägande del hanterat tjänstemannaförändringen på ett tillfredsställande sätt.

Granskningen visar att initiativ till organisationsförändringen gällande den administrativa enheten inte var initierad av kommunstyrelsen utan av tjänstemannasidan. Kommunfullmäktige fattade slutligt beslut utifrån kommunstyrelsens förslag. Utöver denna organisationsöversyn lämnade kommunstyrelsen ett "tilläggsuppdrag" till dåvarande tillförordnad kommunchef gällande kommunledningskontoret utifrån angivna målsättningar (kriterier). En förändrad budgetram för kommunstyrelsens förvaltning var även en variabel som påverkade förslaget utformande.

Översyn av "tilläggsuppdraget" bedömer vi har skett under en, i förhållande till organisationsöversynen av administrativa enheten, kort tid. Konsekvenser av att beslut fattades att inte utlysa en chefstjänst för den nya sammanslagna enheten mot bakgrund av ekonomiska förutsättningar bedömer vi inte på ett tydligt återspeglas i konsekvensanalysarbetet för tilläggsuppdraget.

En kort tid efter att den nya kommundirektören påbörjat sin anställning upprättades en tjänsteskrivelse som sedan resulterade i beslut från kommunstyrelsen om att förtydliga verksamhetsansvarigas (tidigare chefer) uppdrag. Vi bedömer att deras nuvarande uppdrag är mycket snarlikt deras tidigare uppdrag som chef.

- Hur följer kommunstyrelsen upp effekter av den förändrade tjänstemannaorganisationen?

Mot bakgrund av att uppföljning av omorganisationen ännu inte är genomförd saknar vi underlag för att bedöma om fördelar/nackdelar gällande ledarskap identifierats. Inom ramen för vår granskning har vi dock erhållit iakttagelser vi menar har bäring mot ledarskapsperspektivet.

Kommunstyrelsen har fattat beslut att en uppföljning ska ske av beslutad omorganisering utifrån angivna målsättningar. Granskningen visar att kommunstyrelsen erhållit en löpande rapportering och information kring omorganiseringen (såväl gällande den administrativa enheten som tilläggsuppdraget) genomförande. Det efter att tilläggsuppdrag lämnats till t.f. kommunchef av omorganiseringen genomförande.

Rekommendation

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att i den särskilda uppföljning som ska ske av den genomförda omorganisationen särskilt beakta de konsekvenser denna kan ha gett avseende förutsättningarna för ett gott ledarskap inom organisationen. Detta mot bakgrund av de iakttagelser vi gjort med bäring på ledarskapsfrågorna.

1. *Inledning*

1.1. *Bakgrund*

En formell organisation ska lösa en uppgift, nå ett mål eller fylla en funktion. För att nå satta mål måste organisationen vara effektivt utformad. Kommunstyrelsen har ett ansvar för att leda arbetet i kommunen så att fullmäktiges fastställda mål och kommunens löpande förvaltning handhas på ett rationellt och ekonomiskt sätt. Allt för att uppnå en ändamålsenlig kommunal verksamhet. Enligt reglemente är kommunstyrelsen ansvarig för att leda och samordna personalpolitiken i kommunen.

Revisorerna har i sitt riskarbete identifierat behov av att granska kommunstyrelsens nuvarande tjänstemannaorganisation. Detta mot bakgrund av den organisationsöversyn och förändring som skett i kommunen under år 2015. Revisorerna har även vid tidigare granskning sett behov av att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att skapa en stabil och långsiktig chefsbemanning.

1.2. *Syfte och revisionsfrågor*

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om beslut och genomförande av den nya tjänstemannaorganisationen skett på tillfredsställande sätt samt om effekter, konsekvenser och resultat av omorganisationen följts upp. Allt för att säkra en ändamålsenlig förvaltningsorganisation. Kommunstyrelsen är granskningsobjekt.

Följande revisionsfrågor ska besvaras inom ramen för granskningen:

- Har kommunstyrelsen genomfört den förändrade tjänstemannaorganisationen på ett tillfredsställande sätt?
- Hur följer kommunstyrelsen upp effekter av den förändrade tjänstemannaorganisationen?

1.3. *Revisionskriterier*

Kommunallagen (1991:900)

Reglemente för kommunstyrelsen

1.4. *Kontrollfrågor*

Ovan angivna revisionsfrågor besvaras genom följande underliggande kontrollfrågor:

- Har beslut gällande organisationsöversyn fattats mot bakgrund av identifierade och beskrivna mål?
- Har genomförandeprocessen hanterats på ett tillfredsställande sätt, och ingick i detta en konsekvensanalys?
- Har uppföljning planerats/skett vad gäller effekter, konsekvenser och resultat av förändringen och har rapportering efterfrågats gällande detta av kommunstyrelsen?
- Har fördelar/nackdelar gällande ledarskap identifierats avseende den nuvarande tjänstemannaorganisationen inom ramen av genomförda uppföljningar?

1.5. Metod och avgränsning

Dokumentinsamling/analys av styrande dokument och kommunstyrelsens protokoll (augusti 2015 – oktober 2016) har skett. Därefter har intervju skett med kommunstyrelsens ordförande, tidigare tillförordnad kommunchef, nuvarande kommundirektör, ekonomichef samt en facklig företrädare. Ytterligare en facklig företrädare som deltagit i facklig förhandling gällande omorganisationen blev tillfrågad om att intervjuas. Denne valde att avstå med motivering av att vara anställd av annan organisation än Kalix kommun. Efter godkännande av revisorerna utökades granskningen med ytterligare intervju med fyra verksamhetsansvariga inom service- och utvecklingsenheten¹.

Granskningen är genomförd under perioden april 2016 – november 2016.

Intervjuade har erbjudits att faktakontrollera ett utkast till denna granskningsrapport.

¹ IT-ansvarig (tidigare IT-chef), Utvecklingsansvarig (tidigare utvecklingschef), Informationsansvarig (tidigare Informationschef) samt Utredare (tidigare kanslichef och utredare).

2. *Iakttagelser och bedömningar*

2.1. *Bakgrund till beslut om organisationsöversyn*

2.1.1. *Iakttagelser*

Ett flertal organisatoriska förändringar har skett under de senaste åren i kommunstyrelsens organisation. **Oktober 2012** beslutade kommunfullmäktige om ”Projekt framtidsvägen”. Härigenom fick kommunstyrelsen ett uppdrag att se över och ta fram, vilken tjänstemannaorganisation eller vilket arbetssätt, kommunen ska ha för att det gemensamma brukar/kundperspektivet ska vara i fokus genom ett processorienterat arbetssätt. Under **år 2013** tillskapades en för kommunen gemensam administrativ enhet med utsedd ansvarig administrativ chef. Enheten blev organisatoriskt placerad inom kommunstyrelsens förvaltning. Det anges vid intervju att kommunstyrelsens förvaltning under år 2014 utökades ytterligare genom att kommunens kost- och städpersonal tillkom. I såväl protokoll som vid intervju, anges att det förekommit att ansvarig politisk nivå (kommunstyrelsen) inte haft kännedom och varit fullt informerad om vissa förändringsarbeten som initierats inom deras förvaltning. Protokollskrivningar finns om att under **våren 2015** skedde ett utredningsarbete gällande verksamheten inom den administrativa serviceenheten. Protokoll och intervju visar att detta blev känt för ansvariga politiker i samband med beredning i slutet av **juni 2015**. Cirka 80 medarbetare var berörda av denna omorganisering. Det anges att innan juni hade information efterfrågats från politiskt håll om vad som var på gång inom enheten. Dessa förfrågningar och vilka svar som erhöles finns inte protokollförda.

Ett kommunchefsbyte skedde i slutet av juni 2015 och kommunstyrelsens ordförande tillsatte enligt delegationsordning en tillförordnad kommunchef för perioden 1 juli – 31 augusti 2015. Därmed påbörjades även en rekryteringsprocess av ny kommunchef. Perioden för den tillförordnade kommunchefens förordnande förlängdes innan utgången av augusti som innebar att tillförordnandet skulle gälla till rekryteringen av ny kommunchef var avslutad.

I **augusti 2015** fick tillförordnad kommunchef ett uppdrag från kommunstyrelsen att utarbeta ett förslag till effektivast möjliga organisation för kommunstyrelsens verksamhetsområde. Organisationen upplevdes av politikerna som växande och otydlig. Det fanns ett behov av en organisationsöversyn i syfte att få en effektivare och plattare organisation som är anpassad för dagens behov. Protokoll anger att uppdraget var styrt utifrån följande fem kriterier och angivna målsättningar:

- Vara anpassad till den politiska organisationen
- Så platt som möjligt
- Vara kostnadseffektiv
- Långsiktigt anpassad efter de arbetsuppgifter som kommunstyrelsen har ansvar för
- Anpassad på bästa sätt för brukarna och i de fall man är stödfunktion för nämnderna

Beslut fattades även om att vänta med avvecklingen av administrativa enheten (den översyn som redan var påbörjad). Ovan ”tilläggsuppdrag” innebar fler aspekter att ta hänsyn till för de tjänstemän som arbetade med förslaget. I samma protokoll anges även att den budget kommunfullmäktige antagit för kommunstyrelsen för år 2016 innebar att anpassningar krävdes, och därmed ett brådskande behov av en översyn. Allt för att ett förslag till omorganisering skulle kunna presenteras under hösten 2015.

När uppdraget gavs fanns inom kommunledningskontoret sex underenheter (Administrativa enheten, Arbetsgivarenheten, Ekonomienheten, Informationsenheten, IT-enheten och Utvecklingsenheten) med varsin ansvarig chef. Utöver dessa fanns även kommunchef, KLK-chef samt kanslichef. Totalt fanns det således nio medarbetare med cheftitlar inom kommunledningskontoret (KLK).

2.1.2. Bedömning

- Har beslut gällande organisationsöversyn fattats mot bakgrund av identifierade och beskrivna mål?

Vi bedömer att beslut om organisationsöversyn av den administrativa enheten inom kommunstyrelsens förvaltning inte var initierat av kommunstyrelsen identifierade och beskrivna mål. Denna organisationsöversyn bedömer vi vara initierad av tjänstemannasidan.

Däremot bedömer vi att identifierade och beskrivna mål från kommunstyrelsens sida legat som grund för beslut för ”tilläggsuppdraget” om ytterligare organisationsöversyn av kommunledningskontoret.

2.2. Genomförandeprocessen

2.2.1. Iakttagelser

Sammanfattningsvis beskrivs det arbete dåvarande tillförordnad kommunchef gjorde utifrån givet uppdrag innebära att utarbeta ett antal förändringsförslag för såväl den administrativa enheten som för ”tilläggsuppdraget”.

Av intervjuer med de som tidigare hade cheftitlar inom förvaltningen (numera verksamhetsansvariga och utredare) framkommer att ”tilläggsuppdraget” kom till deras kännedom via e-post i början av augusti, eller i samband med återkomst efter semestern i slutet av augusti. Synpunkter ges om att det för dem till en början inte var tydligt vilken organisationsöversyn som avsågs.

Tillförordnad kommunchef anger att ett flertal informationsmöten skedde med berörda och initialt hölls bl.a. enskilda samtal med berörda chefer. Vi erhåller olika beskrivningar av hur dessa möten upplevdes. Några beskriver dem som av diskussionskaraktär, och andra liknar dem vid ”delgivningsmöten”. Vidare anges att utredningsarbetet även innebar diskussioner med såväl medarbetare som politiker. Totalt sett anges det ha funnits en förståelse för förändringen, samtidigt som förändringsarbetet självklart var en utmaning för samtliga involverade.

En anonym enkät genomfördes och berörda medarbetare uppges varit erbjudna att delta. Enkätresultatet presenterades sedan för deltagarna. I sammanställt enkätresultat vi tar del av finns såväl positiva (möjligheter), som mer negativa synpunkter (hinder). Några intervjuade menar att genomförandeprocessen var strukturerad och att information lämnats till berörda allteftersom. Samtidigt får vi av andra en bild av att det upplevdes som "otroligt rörigt och oklart" i flera delar och framförallt att processen gick skyndsamt för "tilläggsuppdraget". Det lyfts även att förslaget för dem uppfattades som "fundamentalt oklart" om, och hur, förslaget gick i linje med för kommunen gällande styrdokument "Ledarplan".

Berörda chefer uppger sig ha fått information om att en chef skulle tillsättas för en eventuell ny sammanslagen enhet. Det skulle för deras del innebära ett fortsatt verksamhetsansvar men inte ett personal- och ekonomiansvar, vilket beskrivs som att "mandatet plockades bort men ansvaret bestod".

Protokollsanteckning finns om att organisationsförslaget/-förslagen ska konsekvens-beskrivas. Förhandling enligt 11 § MBL² har skett gällande såväl översynen av den administrativa enheten, som för "tilläggsuppdraget". I protokollet framkommer inte skrivningar som tydligt anger vilket uppdrag tidigare chefer inom de enheter som blir sammanslagna ska ha. Noteras bör att berörda chefer vid informationsmöten uppfattat att en chef skulle tillsättas för en ny sammanslagen enhet, och att de inte längre skulle ha ett ansvar gällande ekonomi och personal. Beskrivning ges om att upprätta nya anställningsavtal för dessa berörda chefer utifrån förändrade uppdrag inte aktualiserades i samband med konsekvensarbetet. Negativa synpunkter ges av berörda chefer gällande genomförd risk- och konsekvensanalysen.

I **september 2015** beslutade kommunstyrelsen att:

- Chefsledet mellan kommunchef och kommunledningskontor ska tas bort.
- Utredningen kring kommunstyrelsens organisation ska fortsätta och att kommunstyrelsen ska erhålla ett förslag i oktober 2015.
- Att föreslå fullmäktige att besluta att föra över 14 funktioner³ till respektive nämnd och att det ska vara genomfört senast vid årsskiftet 2015. Beslutet skulle innebära att projektet "Framtidsvägen – verksamhetsstödande processer" upphör.

Gällande den administrativa enhetens organisationsförändring erhåller vi beskrivningar om att det var en mer komplex genomförandeprocess. Dels utifrån att beslut kring detta visade sig vara ett ansvar för kommunfullmäktige, och dels att det var ett stort antal medarbetare som berördes. Intervjuade menar även att denna process uppfattades som mer otydlig för de berörda medarbetarna, och att synpunkter lämnats om att information saknats. Det anges att fackliga parter erhållit information löpande. Samtidigt ges synpunkter om att arbetet kring denna organisationsöversyn skedde under en längre tid till skillnad mot "tilläggsuppdraget".

² Förhandling enligt 11 § MBL ska ske innan en arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet.

³ Administratörer, skolassistenter, assistenter, ekonomiassistenter, kontorsintendent, utbildningsassistent, nämndsekreterare, alkoholhandläggare/upphandlare, kanslister, teknisk assistent, socialsekreterare, systemförvaltare, konsumentsekreterare, arkivadministratör. Totalt anges det vara cirka 80 medarbetare.

Ett förslag lämnades, utifrån det nämnda tilläggsuppdraget, till förändrad organisation inom kommunförvaltningen till styrelsen i **oktober 2015**. Protokoll redovisar förslagsmotivering utifrån angivna målsättningar och förslagen organisationen uppges möta de fem kriterierna på följande sätt:

- Organisationen ska vara anpassad till den politiska organisationen

Syftet med organisationsförändringen inom kommunstyrelsen är att tydliggöra roller, skapa kortare beslutsvägar samt skapa förutsättningar för att möta framtidens utmaningar och behov. Fler enheter försvårar samarbetet och flexibiliteten t.ex. när det gäller omfördelning av arbetsuppgifter och resurser. Snabbare beslut kan fås fram genom kortare beslutsvägar.

- Vara så platt som möjligt

Organisationsförslaget ger snabbare beslutsvägar, kräver färre chefer, förutsätter ansvar och delaktighet, men ställer högre krav på ledarskapet där mål, riktlinjer och rutiner måste finnas och vara gällande för alla.

- Vara kostnadseffektiv

Verksamheterna måste vara beredda att utföra arbetsuppgifter utöver förvaltningsgränserna. Trots att medarbetarna har tillhörighet till enskilda förvaltningar. Färre chefer medför att fler har fokus på kärnuppdraget och färre som arbetar med budget och personalfrågor. På sikt förväntas förändringen leda till ekonomiska besparingar.

- Långsiktigt anpassad efter de arbetsuppgifter som kommunstyrelsen har

Organisationsförslaget och föreslaget arbetsätt torde väl möta kommunstyrelsens arbetsuppgifter. Både kortsiktigt och långsiktigt.

- Anpassad på bästa sätt för brukarna och i de fall man är stödfunktion för nämnderna

Av vikt är att organisationen hela tiden arbetar med att effektivisera arbetsätt och ta fram rutiner för dokumenthantering vilket också har påbörjats. Viktigt att utveckla ny teknik för att nå ut med information inom och utom organisationen där en ökad inflyttning är en viktig del för kommunen. Organisationen ska vara transparent och snabbt kunna ställa om efter ändrade förutsättningar och behov.

Ovanstående föreslagen organisation antas av kommunstyrelsen och beslut fattas att det ska vara genomfört 31 december 2015. Beslutet innebär att en ny enhet bildas; Service- och utvecklingsenheten utav tidigare informationsenheten, IT-enheten och utvecklingsenheten. Beslut fattas även om att avveckla tre chefstjänster, ingen utlysning av chefstjänst för den nya enheten ska ske utan att kommunchefen blir ansvarig chef även för den nya enheten. Ursprungliga tanken var, som tidigare nämnts och som i protokoll även anges, att det för enheten skulle tillsättas en chef. Enligt protokoll är det mot bakgrund av ekonomiska förutsättningar.

Kommunfullmäktige fattar i **oktober 2015** beslut om att överföra funktioner från kommunstyrelsens förvaltning till respektive nämnd (den organisationsöversyn som startats utan att vara politiskt förankrad) enligt kommunstyrelsens förslag. Genom beslutet upphörde även ”projekt framtidsvägen” (beskrivet i 2.1.1) och beslutet innebar även att detta ska vara genomfört 31 december 2015.

I **december 2015** genomförs en risk- och konsekvensanalys gällande ett avvecklande av befattningen samhällsstrateg inom kommunstyrelsens förvaltning. Anledning anges vara ett otillräckligt budgetutrymme. Denna avvecklingsprocess beskrivs som ”svår” från såväl facklig part som dåvarande kommunchef.

I **januari 2016** tillträder den nyrekryterade kommunchefen i organisationen och påbörjar sin anställning som kommundirektör. Vid denna tidpunkt uppges inte hela omorganisationen och nya ”organisationsträdet” vara tydliggjort och klart. Exempelvis var det då oklart var i förvaltningen kansliet organisatoriskt skulle placeras, och det anges ha funnits medarbetare som inte visste vilken chef de skulle få. Initialt påbörjade därför kommundirektören kartläggning av nuvarande organisationen och befintliga funktioner. Samtidigt som beslutade omorganiseringar i tid precis sjösatts innebar det att även följa dessa processers införande.

I slutet av januari lyfts till kommunstyrelsens arbets- och personalutskott en skrivelse av kommundirektören gällande förtydligande av verksamhetsansvarigas uppdrag i den nya sammanslagna enheten. Kommunstyrelsen beslutar i **mars 2016** att befattningen verksamhetsansvarig inom service- och utvecklingsenheten fortsättningsvis även ska ha ett ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Titlarna för befattningarna blir IT-ansvarig, Informationsansvarig och Utvecklingsansvarig. En delegeringsordning gällande ekonomi- och personalfrågor anges, och även en beskrivning av kommundirektörens och de verksamhetsansvarigas roller. Detta beskrivs av berörda verksamhetsansvariga (som tidigare var chefer) som att ”allt var tillbaka till det gamla” och att deras uppdrag härmed var desamma som innan organisationsförändringen.

I **april 2016** färdigställdes organisationsschemat för kommunledningskontoret (se bilaga 1). Det innebar att det fanns tre chefer (kommundirektör, personalchef, ekonomichef), tre verksamhetsansvariga med ett delegerat ansvar även för personal och ekonomi.

I **maj 2016** utsågs en kansliansvarig som innebar att medarbetare med titeln utredare har ett verksamhetsansvar för nämndsprocesser och arkiv. Kommunchef har ansvar för verksamhetens ekonomi och personal

2.2.2. Bedömning

- Har genomförandeprocessen hanterats på ett tillfredsställande sätt, och ingick i detta en konsekvensanalys?

Vi bedömer mot bakgrund av vad som i vår granskning framkommer att genomförandeprocessen från kommunstyrelsens sida gällande organisationsförändringen till övervägande del hanterats på ett tillfredsställande sätt.

I beslutsunderlaget för organisationsförändringen framkommer hur förändringen förväntas motsvara de kriterier kommunstyrelsen hade för uppdraget.

Samtidigt bedömer vi att beslutsprocessen och beslutsunderlag för organisationen, vad gäller ”tilläggsuppdraget” utarbetades under en kort tid i förhållande till den tidsrymd inom vilken översynen av den administrativa enheten hade tillförfogande. Tidsaspekten menar vi kan påverka möjligheter för utförande av konsekvensanalysarbete.

Vi bedömer vidare att den konsekvensanalys som skedde gällande den administrativa enheten, till skillnad mot vissa delar av den konsekvensanalys som skedde för ”tilläggsuppdraget”, är mer omfattande. Det mot bakgrund att den risk- och konsekvensanalys (inklusive information till berörda chefer) som skett gällande berörda chefer utgick från att en chef skulle tillsättas för en ny sammanslagen enhet. Senare beslut motiverat av ekonomiska förutsättningar innebar att ingen chefstjänst utlystes utan kommunchefen även skulle ha ansvar för denna nya enhet, som också inkluderade personal- och ekonomiskt ansvar för verksamheterna. Det menar vi är en faktor, som utifrån ett risk- och konsekvensanalysperspektiv, är att betrakta som en viktig aspekt som inte helt tydligt av oss bedöms framkomma i genomförd konsekvensanalys av tilläggsuppdraget.

Vi bedömer att senare beslut av kommunstyrelsen om att förtydliga de tre verksamhetsansvarigas uppdrag innebär att deras nuvarande uppdrag ansvarsmässigt är mycket snarlikt det som innan omorganiseringen förelåg.

2.3. Planerad uppföljning och efterfrågad rapportering

2.3.1. Iakttagelser

En utvärdering och uppföljning av den nya organisationen ska enligt protokoll ske. Denna ska återrapporteras senast januari 2017 till kommunstyrelsen.

Vid intervjuer anges att löpande information gällande omorganisationen lämnats till politiken av såväl tillförordnad kommunchef som senare tillsatt kommundirektör. Tjänsteskrivelse från tillförordnad kommunchef med förslag och beskrivning av omorganiseringen finns även. Vi får en beskrivning av att kommunikationen och samarbetsklimatet mellan verksamheten och politiken varit välfungerande från augusti 2015. Efterfrågad rapportering från politiskt håll uppges även ha erhållits.

Synpunkter ges vid intervjuer att mot bakgrund av att den organisationsförändring som beslutats om senare förändrats torde innebära en viss problematik om vilken organisation som egentligen ska utvärderas. Vidare lämnas åsikter om att fördelar ses av att en extern part genomför utvärderingen. Det mot bakgrund av att kommundirektörens nuvarande uppdrag i sig är en del som torde utvärderas mot bakgrund av ansvar för ett stort antal medarbetare som ska ställas i förhållande till det uppdrag den yttersta tjänstemannen i organisationen har.

2.3.2. Bedömning

- Har uppföljning planerats/skett vad gäller effekter, konsekvenser och resultat av förändringen och har rapportering efterfrågats gällande detta av kommunstyrelsen?

Vi konstaterar att beslut fattats om att en planerad uppföljning av kommunstyrelsens förvaltning ska ske. Vi bedömer att kommunstyrelsen erhållit den rapportering som efterfrågats gällande beslutad organisationsöversyn från augusti 2015.

2.4. Identifierade konsekvenser för ledarskapet

För läsaren vill vi tydliggöra att följande iakttagelser **inte** är identifierade genom en av **kommunen egen genomförd uppföljning**. Mot bakgrund av att vi menar att iakttagelserna ändå är betydelsefulla ur ett ledarskapsperspektiv i organisationen inkluderar vi dem i denna granskningsrapport.

2.4.1. Iakttagelser

I den enkätsammanställning vi tagit del av gällande omorganisationen framkom farhågor om att borttagna cheftitlar för medarbetare skulle kunna innebära att dennes mandat inom den kommunala organisationen skulle framstå som oklart för externa organisationer. Detta lyfts även vid flera intervjuer.

Vid intervjuer anges att många synpunkter och kommentarer gällande den nya organisationen lämnats till såväl dåvarande kommunchef, som nuvarande kommundirektör. Det såväl ”spontant” som inom ramen för medarbetarsamtal.

Organisationen som den ser ut nu beskrivs som ny och den intervjuade menar att en framtida omformering inte är att utesluta utifrån utvärdering.

Gällande chefsuppdrag i organisationen återfinns följande i kommunens handbok ”Ledarplan”:

”Som chef i Kalix kommun har du personalansvar, arbetsmiljöansvar, budgetansvar samt verksamhetsansvar.”

Som tidigare beskrivits var ekonomiska begränsningar skälet till att det inte tillsattes en ansvarig chef för service- och utvecklingsenheten. Det innebar att den nytillträdde kommundirektören till en början, utöver koncernövergripande frågor, även hade ansvar för ett stort antal mer verksamhetsnära frågor inom service- och utvecklingsenheten. En omfördelning av dessa frågor har senare skett genom att verksamhetsansvariga har utsetts. Av intervjuer framkommer även att det idag finns en annan ”ledarskapskultur” och kommundirektören beskrivs av flera intervjuade i positiva ordalag. Samtidigt som dennes omfattande uppdrag och ansvar av flera beskrivs i frågande ordalag utifrån om detta är rimligt organiserat utifrån det koncernövergripande uppdrag denne även har.

Vi erhöll efter förfrågan till arbetsgivarenheten en statistiksammanställning över antalet chefer inom kommunen. Av den framkommer att antalet chefer för år 2016 inom kommunledningskontoret är fler än vad medarbetarnas titlar anger. Vid förfrågan förklaras detta vara styrt av hur medarbetarnas anställningskategori kodas i personalsystemet utifrån medarbetarnas anställningsavtal.

2.4.2. Bedömning

- Har fördelar/nackdelar gällande ledarskap identifierats avseende den nuvarande tjänstemannaorganisationen inom ramen av genomförda uppföljningar?

Mot bakgrund av att en genomförd uppföljning av omorganisationen ännu inte är genomförd saknar vi underlag för att bedöma om fördelar/nackdelar gällande ledarskap identifierats inom ramen av en sådan uppföljning.

Bilaga 1 - organisationsbild

