

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

K O M M R E V

Revisionsrapport

Granskning - ledarnas arbetssituation

Hultsfreds kommun

Mars 2005

Bo Thörn
Stefan Wik

INLEDNING	3
BAKGRUND	3
GENOMFÖRANDE	3
RESULTAT	4
KULTUR- OCH FRITIDSAVDELNINGEN	4
MÅL, POLICY OCH RIKTLINJER	4
ARBETSSITUATION OCH ARBETSUPPGIFTER	5
LEDARSKAP OCH STÖD	6
KOMMENTARER	7
TEKNISKA KONTORET	8
MÅL, POLICY OCH RIKTLINJER	8
ARBETSSITUATION OCH ARBETSUPPGIFTER	9
LEDARSKAP OCH STÖD	10
KOMMENTARER	10
BARN- OCH UTBILDNINGSKONTORET	11
MÅL, POLICY OCH RIKTLINJER	11
ARBETSSITUATION OCH ARBETSUPPGIFTER	12
LEDARSKAP OCH STÖD	14
KOMMENTARER	15
SOCIALKONTORET	16
MÅL, POLICY OCH RIKTLINJER	16
ARBETSSITUATION OCH ARBETSUPPGIFTER	17
LEDARSKAP OCH STÖD	18
KOMMENTARER	19
REVISIONELL BEDÖMNING	20

Inledning

Bakgrund

Revisorerna i Hultsfreds kommun har gett Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers i uppdrag att granska ledarnas arbetssituation.

Enligt kommunens verksamhetspolicy har kommunen en decentraliserad organisation med ansvar och befogenheter i det dagliga arbetet och servicen delegerad till ”fronten”. Första linjens chefer utgör således en strategisk resurs i kommunen och deras arbetssituation har på många sätt betydelse för såväl verksamhetens effektivitet och kvalitet som personalens arbetsmiljö.

Den övergripande revisionsfrågan är om kommunens ledarresurs används på ett effektivt sätt. Det förväntade resultatet av granskningen är att kunna belysa ledarnas arbetssituation, vad de själva anser ingå i sitt ledarskap inom ramen för det kommunala uppdraget samt i vilka avseende ledarskapet kan förbättras.

Granskningen berör tre områden:

1. Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.
2. Deras arbetssituation med hänsyn till den tid som ledare avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.
3. Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

Genomförande

De förvaltningar som ingår i granskningen är barn- och utbildningskontoret, socialkontoret, tekniska kontoret samt kultur- och fritidsavdelningen. Barn- och utbildningskontoret och socialkontoret har en egen nämnd, medan tekniska kontoret och kultur- och fritidsavdelningen är underställda kommunstyrelsen.

Inom barn- och utbildningskontoret har vi intervjuat rektor från respektive rektorsområde, gymnasiet och musikskolan samt en studierektor från respektive område. I de övriga förvaltningarna har vi mött i stort sett samtliga första linjens chefer.

Intervjuerna har genomförts som strukturerade intervjuer i fokusgrupper.

De som intervjuats har fått rapporten för granskning av det sakliga innehållet.

Vi har också tagit del av kommunens personalpolitiska riktlinjer och andra stödjande dokument som vänder sig till kommunens ledare.

Resultat

Granskningen utgår från ledarnas egen situation. Det är fyra olika förvaltningar som var för sig har olika former av styrning och ledarnas förutsättningar ser olika ut i förvaltningarna. Ledarna ägnar till exempel olika mycket tid för diskussion under intervjuerna om de områdena som ingår i granskningen. Vi har därför låtet detta återspegla sig i sammanställningen.

I slutet av redovisningen för respektive förvaltning återges korta kommentarer där vi lyfter fram de väsentligaste frågorna för respektive förvaltning. Kommentarererna ansluter till revisionsfrågorna.

Kultur- och fritidsavdelningen

Mål, policy och riktlinjer

Nämnden upphörde denna mandatperiod och verksamheten är nu inordnad inom kommunstyrelsens ansvar. Ledarna anser att kommunstyrelsen visar intresse och engagemang för verksamheten. Det finns politiskt tagna verksamhetsmål för verksamheten.

Ledarna uppfattar sig vara ganska frigående och att de inte känner sig bundna av mål och riktlinjer. De har ett ansvar och en frihet som uppges vara bra, de är inte för styrda och det finns en tillit till dem. De möter en tacksamhet i kommunen för att de ordnar mycket med små medel. Ungdomsfrågor har blivit viktiga och blivit uppmärksammade hos politiker.

Sedan drygt 1 ½ år tillbaka har viss del av verksamheten lagts ut på föreningslivet och inom kultur- och fritidsavdelningen har besparingar som motsvarar 2,5 miljoner gjorts.

Ledarna anger att de viktigaste stödjande policydokument och riktlinjer är rehabiliteringsplan, lönepolicy, alkoholpolitiskt program och personalpolitiska riktlinjer. Det alkoholpolitiska programmet gäller hela kommunen och anges mest vara riktat till allmänheten. Det anses inte utvecklat som stöd för ledarnas arbete mot personalen. Ledarna anser att de får bra information om kommunens personalpolitiska riktlinjer via mailen och har tillgång till riktlinjerna via intranätet.

Personalkontoret stämmer inte av om ledarna följer policy och riktlinjer. Man jämför inte ledarnas tillämpning med dokumenten. Ledarna anser att de kan använda dokumenten bättre.

Frågan om sjukskrivningar har blivit akut för ledarna. Dialog med och information från personalkontoret om sjukskrivningar har blivit bättre och det finns ett gemensamt arbete med att begränsa sjukskrivningarna.

Kommunens arbete med att införa individuell lönesättning i alla förvaltningar ser ledarna som positivt. De vill dock att information från personalavdelningen till medarbetare blir bättre.



Ledarna anger att de kan få det stöd som de kan tänkas behöva. De kan ta kontakt med personalavdelningen eller söka efter informationen på egen hand.

Ledningsgrupp i förvaltningen är verksamhetschef, arbetsledare, kultursekreterare och ansvarig för turism.

Arbetssituation och arbetsuppgifter

Personal. Inom verksamhetsområdet fritidsgårdar finns 20 medarbetare. Varje vecka har arbetsledaren personalmöten och försöker ofta ordna möten där personalen planerar tillsammans. Inom verksamhetsområdet anläggning finns 9 medarbetare. Varje vecka har arbetsledaren arbetsplatsträffar och varannan månad personalmöten med schemalagd planering.

Personalen utför många olika uppgifter i förvaltningen genom att de har cirkulationstjänstgöring, till exempel växlar personalen mellan anläggningar under vintern och turistbyrå under sommaren. De som arbetar vid en fritidsgård är inte fast vid en fritidsgård och en ort utan kan växla mellan fritidsgårdarna.

Personalen har flexibel arbetstid och årsarbetstid. Personalen startar med ett plus på 40 timmar. Sammantaget har detta gett förutsättningar att hjälpa varandra i verksamheten och att utveckla samarbetet mellan enheterna. Ledarna har fått det lättare att genomföra vissa insatser, till exempel att ordna läger för ungdomar utan att detta behöver finansieras med övertidsersättning. Detta har medfört att personalen är på arbetsplatsen om de behövs för verksamhetens skull, annars inte.

Arbetsledarna träffar personalen relativt ofta eftersom de själva arbetar i verksamheten. Arbetsledarna är medvetna om att de har dubbla roller - som ledare med arbetsgivareansvar och som en av personalen i verksamheten. Arbetsledarna anser sig kunna fullfölja sin uppgift som ledare genom att i första hand ha fokus på verksamheten.

Ledarna är tveksamma till om tiden för personalen räcker till. Man har ägnat mycket tid åt omorganisation och besparingar.

Ekonomi. Ledarna arbetar med budget, fakturering och kontering, individuell lönesättning samt ekonomisk uppföljning en gång i månaden. Budgeten för fritidsgårdarna är inte fördelad på respektive ort eftersom man vill minska rivalitet mellan tätorterna. Ledarna kan få en aktuell bild över ekonomin via intranätet. Detta har underlättat kontrollen över ekonomin och ledarna anser att uppgifterna stämmer bra idag.

Verksamhet. För arbetsledaren av fritidsgårdarna är det viktigt att ledningen och planeringen av verksamheten sker kollektivt och tillsammans med personalen. Planeringen sker oftast för ett halvår i taget. Inom anläggning sker arbetsledarens planering av verksamheten tillsammans med personalen vid de gemensamma träffarna. De har, enligt beslut i fullmäktige, relativt stor frihet att avgöra öppettider och avgifter. För verksamheten inom Valhall är framförhållningen dock begränsad.



Ledarna arbetar över förvaltningsgränserna med polis, sociala, skola och flera andra aktörer. De anser att samverkan med dessa är viktig och gör att man kan nå bättre resultat med verksamheten. I och med att avdelningen fått en mindre budget kan samarbetet försvåras. Mindre pengar har medfört att ledarna är mer noggranna med kvaliteten, till exempel vem de rekryterar som vikarie.

Ledarskap och stöd

Valet av inriktning i ledarjobbet avgörs av viljan och intresset att arbeta med ungdomar. Ledarna ser tiden i verksamheten som ett kvalitetstänkande och känner sig skyldiga när de inte kan vara i verksamheten. Även förvaltningschefen har en nära daglig kontakt med verksamheten.

Ledarna, med ett undantag, har valt att vara ledare. De som valt att vara ledare ser det som positivt att utveckla individer och grupper. De ser att det finns möjligheter att utveckla verksamheten och personal om de lyckas som ledare. Det är mycket vad de själva gör det till och det är deras uppträdande till vardags som avgör.

Arbetsledarna anser att det inte finns några svåra frågor, som ledare ska man ta ansvar även för dessa, till exempel när det uppstår konflikter i personalgrupperna. Det gäller att komma in tidigt. De anser sig hinna med lönesamtal och att detta underlättas av att de är nära personalen. De har fått en mall att följa för individuell lönesättning.

Arbetsledarna ser ingen anledning att göra besparingar på ungdomar och anser att de politiska budskapen är motstridiga. Kommunen vill ha mer öppettider på fritidsgårdar, men anslår mindre pengar. Det finns ett bytänkande och det saknas framtidsvisioner. Visioner är viktigt för det ger något att jobba mot. Idag får arbetsledarna ta tag i problem när de dyker upp och hittar lösningar för stunden.

Mötena i ledningsgruppen är en gång i månaden. Mötena gör att arbetsledarna får en helhetsbild av vad som är aktuellt inom avdelningen och om ekonomiska frågor. Det kan också handla om Växkrafts Mål 3-pengar till marknadsföring och projektplanering. Gruppens möten gör att de kan länka ihop nivåer i förvaltningen.

Regionens arbetsledarutbildning gav arbetsledarna en självinsikt och en bekräftelse på det man gör bra och det man kan förbättra som ledare. De lärde sig också hur arbetsgrupper utvecklas i olika faser. Just utbytet mellan deltagarna gav mycket. Efter utbildningen skulle alla deltagare från Hultsfred vara delaktiga i att ta fram en ledarpolicy. Detta har inte fullföljts.

De intervjuade får återkoppling om sitt ledarskap från medarbetarsamtalen och i samtalen med verksamhetschefen.

Allmänt sett vill de intervjuade ha ett större anslag i budgeten. Förvaltningen har ett utbyte varje vår med en annan kommun. Det blir dock mest diskussioner om kvantiteter än kvalitet. Arbetsledarna vill ta ansvar men det krävs tid, uppgifter som individuell lönesättning tar till exempel mycket tid.

Kommentarer

Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.

Att den politiska styrningen utgörs av kommunstyrelsen har medfört en positiv effekt för kultur- och fritidsverksamheten. Det finns ett politiskt intresse som direkt berör verksamheten. Arbetsledarna känner sig ändå fria att driva och utveckla verksamheten. Man önskar dock en tydligare och mer drivande vision när det gäller kommunens arbete med ungdomar.

Arbetsledarna använder de personalpolitiska riktlinjer som finns när de behöver aktualiseras. Man prioriterar dessa lågt till förmån för ett direkt engagemang i personal och verksamhet. De intervjuade pekar på en viktig faktor, att personalkontoret inte följer upp tillämpning av riktlinjerna.

Deras arbetssituation med hänsyn till den tid som ledare avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.

Arbetsledarna arbetar viss tid i verksamheten och deras ledning är mycket operativ i nära samarbete med personalen. De ägnar relativt mycket tid i möten med sin personal, men upplever ändå att deras tid för personalen inte är tillräcklig. Anledningen är att arbetsledarna ägnat mycket tid åt omorganisation och besparingar och inte så mycket tid åt utveckling av verksamheten. Därför är det särskilt angeläget att man, politiskt och i förvaltningen, framåt koncentrerar sig på verksamhetens mål och visioner.

Personalen är i hög grad delaktig i planeringen av verksamheten och personalresursen används flexibelt. Personalen visar troligen en ansvarsfull inställning till arbetet och kostnaderna. Här förutsätter delaktigheten och flexibiliteten varandra. Vi bedömer att arbetsledarna har kompetens att klara sina uppgifter som ledare och att hantera de tydliga dubbla roller de har.

Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

De intervjuade får det stöd de behöver inom förvaltningen, från ledningsgrupp och verksamhetschef.

Ledarutbildningen har tillfört ledarna ett perspektiv på sin ledarroll och de har fått ett underlag för sin utveckling.

Arbetsledarna ser sig i första hand som verksamhetens företrädare. De prioriterar verksamheten och att ta till sig innehållet i kommunens stödjande dokumenten har låg prioritet. Arbetsledarna anser att arbetsledarrollen inte påverkas nämnvärt om de missar policyprogram eller riktlinjer.

Tekniska kontoret

Mål, policy och riktlinjer

Tekniska kontoret har alltid haft kommunstyrelsen som sin politiska ledning. Ledarna tror inte att ledamöterna i kommunstyrelsen har bra kunskaper om verksamheten inom tekniska kontoret. Ledarna känner ett stort ansvar och att de har fått en stor frihet och ett stort förtroende att leda verksamheten.

Det finns inga egentliga politiska måldokument för tekniska kontorets verksamheter. Verksamhetsmål, anger man under intervjun, är att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler och svara för service gentemot allmänheten när det gäller gator, dricksvatten och avlopp. Förvaltningen ska också följa de krav som myndigheterna anger för verksamheterna, till exempel vattenkvaliteten. I budgeten finns verksamhetsbeskrivningar. Bland annat att man ska uppfylla lagar och förordningar när det gäller lokaler, till exempel luft, akustik och tillgänglighet.

Övriga riktlinjer är de personalpolitiska riktlinjerna. Ledarna vänder sig till personalkontoret och företagshälsovården när det är aktuellt, till exempel vid nyanställningar.

Ledarna har fått en bok om medarbetarsamtal, men utbildningen i detta ha skjutits på framtiden. Ledarna har fått utbildning i individuell lönesättning och tekniska kontoret har tagit fram egna lönekriterier.

Tekniska kontoret har arbetsbeskrivning som revideras efter hand, nyligen reviderades dessa för gatuavdelningen. För vissa befattningar finns inte alla arbetsuppgifter med i arbetsbeskrivningarna.

Underhållsbudgeten är låg, 4,2 miljoner kronor. Litet underhåll leder längre fram till behov av investeringar. Kontoret har inget planerat underhåll av fastigheter utan utför endast akut underhåll, man gör brandkårsutryckningar. Nuvarande 30 kronor per m² anser man bör vara 100 kronor.

Kontoret har många förordningar och lagar att ta hänsyn till. Arbetet kring dessa tar mycket tid och verksamheten kommer i andra hand. Allmänt sett anser man sig inte behöva policydokument eftersom det är ekonomin som styr.

Kommunfullmäktige beslutade sig för att initiera ett arbete med Agenda 21. Många i tekniska kontoret engagerade sig med att ta fram förslag, men dessa togs bort eftersom de innebar kostnader för kommunen. I dag är ledarna osäkra på vad kommunen vill med förslagen och med Agenda 21.

Verksamhetschefen har kontorsmöten där stab och ledare deltar. Tekniska kontoret har också förvaltningsmöten två gånger per år, där alla anställda i förvaltningen deltar. Fastighetsavdelningen och gatuavdelningen har arbetsplatsträffar var för sig där verksamhetschefen deltar. Man ska också ha arbetsledarträffar som verksamhetschefen leder, men dessa är sällan.

Ledarna anger att ämnet på de flesta möten handlar om nya lagar och förordningar. De upplever detta vara frustrerande eftersom de inte diskuterar verksamheten, särskilt på arbetsplats-träffarna.

Arbetssituation och arbetsuppgifter

Personal. De flesta medarbetarna finns inom fastighetsavdelningen med 11 medarbetare och inom gata, park, VA med 14 medarbetare. En stor del i ledarnas arbete består i att ha kontakt med personalen och se till att arbetet blir utfört som det ska. I detta ingår också att se till att medarbetarnas arbetsmiljö är bra och att de trivs. Arbetsledaren inom fastighetsavdelningen hinner inte med att ha kontakt med sin personal och hinner inte hålla sig informerad om status på verksamheten.

Det var länge sedan man rekryterade personal till tekniska kontoret. När detta sker är ledarna delaktiga. Rekrytering sker internt via LAS-listor, inte externt.

Ekonomi. Ledarnas arbete med ekonomi avser att ta fram budget, att ha ansvar för sin budget samt att följa upp ekonomin. Arbetet med ekonomin tar mer tid sedan några år tillbaka, särskilt att ta fram budget och att följa upp kostnaderna. De anställda är intresserade av ekonomin om det handlar om sådant som berör dem. Ledarna kan följa ekonomin via intranätet, en del av det är inte överskådlig så man gör en egen omarbetning.

De intervjuade anser att delegationen är tydlig. Avdelningschefen inom fastighet har delegation på upphandlingar, inom budget, upp till 100 000 kronor och verksamhetschef upp till 500 000 och arbetsutskottet därutöver.

Verksamhet. Fastighetsavdelningen har en framförhållning fram till sommaren. Man försöker planera verksamheten, men anger att det är svårt. För investeringar är framhållningen längre. Inom VA sker många förändringar idag. Tekniska kontoret planerar renhållning och deponi tillsammans med Linköpings kommun.

Totalt sett anser ledarna att man inte hinner med uppgifterna på ett bra sätt. En del uppgifter blir halvdant utförda och inte så grundliga som man vill. Till exempel att inte följa upp och kontrollera arbetet, inte kontrollera fakturor innan man konterar dem eller inte kontrollera förfrågningsunderlag innan det skickas ut.

Några år tillbaka kunde ledarna då och då ha mycket att göra, men det följdes av lugnare perioder. Nu är det ständigt mycket arbete utan lugnare perioder. För ledarna innebär detta många avbrott i arbetet, eftersom man ska utföra många olika uppgifter samtidigt. Ledarna ser sig som spindeln i nätet i en slimmad organisation. Inom gata använder ledarna sig relativt mycket av konsulter eftersom man har en verksamhet med ett brett behov av kunskaper.

Ledarskap och stöd

En av ledarna har deltagit i regionens ledarutvecklingsprogram. Det skulle ha varit en fortsättning efter utbildningen på hemmaplan, men denna fortsättning tappade kommunen bort. Bland annat skulle ledarna kunnat ha en mentor, ett utbyte mellan ledare som var med och ha utarbetat en ledarpolicy.

Ledarna inom den tekniska verksamheten vill göra ett bra resultat och skapa ett bra arbetsklimat. De ser verksamheten som en serviceorganisation och vill att såväl uppdragsgivare som allmänheten ska bli nöjda.

Ledarna får feedback från verksamhetschef och närmast överordnad chef. I vissa fall kan ledarskapets auktoritet sättas på prov när avdelningschefen går förbi arbetsledare i direkt kontakt med lagbas. I regel arbetar personalen självständigt och oftast vet de vem de ska begära hjälp av. Enligt ledarna känner personalen ansvar och löser problem.

De förbättringar som ledarna själva framhåller gäller främst personalresurser och arbetsbelastning. Man anser att kontoret är sårbart eftersom mycket kunskap sitter i huvudet på enskilda personer.

När ledarna möter knepigare frågor kan de vända sig till verksamhetschefen. Man anser att det är lätt att ta upp frågor informellt med verksamhetschefen, till exempel egna ledarfrågor.

Kommentarer

Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.

Kommunstyrelsen har inte fastställt några politiska mål för tekniska kontorets verksamheter. Man bör ta fram dessa för att ge tekniska kontoret en politisk inriktning av hur kommunens anslag ska användas. Vi ser det som särskilt angeläget eftersom ledarna anser att de inte behövs policydokument när det är ekonomin som styr.

Kommunens anslag till fastighetsunderhållet är lågt i förhållande till andra kommuner. Genomsnittet ligger på 60 – 70 kronor per kvm. Oavsett anslaget storlek bör man ha längre framförhållning i planeringen av kommunens fastighetsunderhåll. Man bör också ställa kostnaderna för underhåll i relation till kostnader för investeringar.

Deras arbetssituation med hänsyn till den tid som ledare avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.

Ledarna har starkt fokus på lagar och förordningar. Kontoret har många förordningar och lagar att ta hänsyn till, arbetet kring dessa tar mycket tid och diskussioner och planering av verksamheten kommer i andra hand. Detta visar sig såväl i innehållet på kontorets olika möten samt i relationerna till övriga förvaltningar. Tekniska kontoret bör därför se till att det skapas större utrymme för diskussion om verksamheten. Detta är främst en fråga om prioriteringar.

Sårbarheten i förvaltningen kan vara stor. Dels beroende på att mycket kunskap om verksamhetens ledning finns hos ett fåtal personer och dels på att många uppgifter som utförs inte fullföljs med den kvalitet eller säkerhet som de borde. Vi anser att tekniska kontoret bör se över de uppgifter ledare arbetar med och prioritera bland dem.

Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

De intervjuade får stöd i sitt ledarskap från närmast överordnad eller från verksamhetschef. Det finns för många olika konstellationer av arbetsplatsträffar och möten inom förvaltningen. Sammantaget är inte ledningsfunktionen effektiv, det är oklart i vilken konstellation som frågorna ska höra hemma och det kan lätt leda till dubbelarbete. Tekniska kontoret bör därför se över uppgift och deltagande för samtliga dessa.

Vi anser att det finns ett behov inom tekniska kontoret att fortsätta med att utveckla ledarfunktionen, framför allt att ledarna tillsammans gör klart sina roller och sitt samspel.

Ledarna inom tekniska kontoret ser sig som ledare av en serviceorganisation. I deras roll som ledare ska de tillgodose krav från uppdragsgivare och allmänhet.

Barn- och utbildningskontoret

Mål, policy och riktlinjer

De mål, policydokument och riktlinjer som främst berör ledarna inom Barn- och utbildningskontoret är kommunens skolplan, lokala arbetsplaner på enhetsnivå och rektorsområdesnivå, personalpolitiska riktlinjer, jämställdhet i trygghetsplanen, regler för upphandling, krisplaner, om barn som befaras fara illa samt brandskyddsplan. Den sistnämnda håller på att utarbetas.

De riktlinjer som betyder mera än övriga är de personalpolitiska riktlinjerna (till exempel om läkarbesök och semester) samt om barn som befaras fara illa. De personalpolitiska riktlinjerna finns på kommunens intranät och uppges fungera väl. Ledarna använder dessa ofta och de är mera bekanta för ledarna. De mål och den policy som betyder mindre är trygghetsplanen. Denna anses ”slå in öppna dörrar”.



Kommunens planer korresponderar inte alltid med varandra utan kan vara motstridiga, till exempel kommunens skolplan och budget. Ledarna är just nu engagerade med att skriva om skolplanen. De är tveksamma till att det är de som skriver skolplanen. Man förutser att resultatet kommer att bli en tjänstemannaprodukt och inte ett aktivt politiskt styrdokument som det bör vara.

Skolledarna träffar nämndens politiker minst en gång per år. Gymnasieskolans rektorer har oftare direkt kontakt med politikerna i kommunen. Ledarna uppfattar att nämnden vill att de ska göra mera än vad som är möjligt med hänsyn till den budget som fullmäktige gett nämnden. Målen är idag realistiska och poängen med att ange strävansmål samt uppfyllandemål blir inte meningsfull.

Lokalt på skolorna arbetar ledarna mycket med att formulera mål och de anser sig ha god kompetens i att styra med mål. De menar att målstyrningen får betydelse genom att personalen görs delaktig i processen att formulera och nå mål. Detta ökar medvetenheten om verksamheten och om förutsättningarna att genomföra förändringar. Skolverkets krav på kvalitetsredovisning gör att ledarna bygger upp ett nytt sätt att jobba.

De intervjuade anser att kommunen är alltför centralstyrd. Rektorsområdena ska i princip vara autonoma, men kommunstyrelsen detaljstyr genom beslut om tillsättning av tjänster, lönesättning och anställning av obehöriga. Skolledarna anser att kommunens arbete med LAS-ordningen sköts bra.

Tekniska kontoret och barn- och utbildningskontoret har olika syn på en del frågor. Förändringar av verksamheten inom skola och barnomsorg och lokalbehov för dessa är pedagogiska frågor. Skolledarna anser att de inte ska behöva argumentera för sina behov och mötas av ifrågasättande av behoven. Man förstår att tekniska har ett annat uppdrag, men anser samtidigt att de inte är bra på att lyssna till de behov som utgår från verksamheten. Tekniska är bra på förordningar som rör fastigheter, till exempel om handikapp. Ledarna anser att det bör finnas en annan arbetsfördelning, eftersom de bland annat gör upphandlingar av snöröjning och gräsklippning. De vill ha ett inflytande över verksamhetsvaktmästeri.

Arbetssituation och arbetsuppgifter

Personal. Skolledarna har mellan 30-50 medarbetare. I uppgifterna inom personalområdet ingår att anställa vikarier, personalvård, rehabilitering, jämställdhet, samtal med medarbetare, samverkanssystem och MBL samt personalutveckling. Arbetet med att utveckla personalen anser ledarna vara motorn i utvecklingsarbetet. Fortbildningen för lärare regleras i läraravtalet. Servicepersonal utgör en mycket liten resurs i kommunen och det finns ingen samordning av dessa resurser.



Skolledarna har inte ansvar för lönesättning, ansvaret ligger på kommunstyrelsens arbetsutskott. Från om med år 2006 kommer de att få ett större ansvar. Arbetsledarna anser att lönesamtalen kommer att försvåra ledarskapet, eftersom det kommer att kräva mycket tid. Den största invändningen är att det är för få ledare i skolan för att genomföra individuell lönesättning.

Skolledarens arbete har förändrats under åren, dels har det blivit mer att göra, dels har nya uppgifter tillkommit, bland annat tar arbetet med sjukskrivningar mycket tid idag. Skolledarnas viktigaste uppgift är den pedagogiska utvecklingen. Andra saker som tar tid, till exempel brandsyn och egenkontroll av el gör att de blir en källa till inre konflikter. Ledarna kan inte fransäga sig ansvar för uppgifterna och brist på tid gör att de i många frågor får lita till sitt omdöme. De frågar sig vem som egentligen ska ta ansvaret. Idag bollas uppgifterna tillbaka på ledarna. Som ledare måste man vara lite luttrad och inte göra våld på sig själv.

Förra året genomförde man uppsägningar av personal inom förvaltningen. Ledarna uppger att de hade behövt mer stöd och handledning än de fick. Enligt ledarnas uppfattning fick de stöd från personalsekreteraren på förvaltningen, men hade behövt ytterligare stöd från personalkontoret. Det finns inget regelverk i kommunen som var anpassat till arbetet med uppsägningar.

På förvaltningens chefsmöten varannan vecka deltar rektorer och förvaltningschef. Rektorerne anser att denna grupp är en strategisk resurs. Musikskolan deltar inte. Förvaltningschefen bestämmer dagordningen. Rektorerne anser att frågor lyfts i detta forum men att man inte arbetar sig igenom frågorna ordentligt. Inom förvaltningen har man också möten där alla ledare deltar. Dessa möten äger rum ett par gånger per termin.

Ledarna uppfattar personalkontoret som en kontrollstation av löner och anser att resursen borde föras till förvaltningen. De förväntar sig att ett personalkontor ska vara en stabsresurs som ska kunna ge konkret stöd i personalfrågor. Ett stöd som ska avse komplicerade frågor med löner, uppsägningar och rehabilitering. Ledarna anser också att informationen från personalkontoret bör hanteras bättre. Ledarna får kallelse sent när personalkontoret kallar till informationsmöten. Personalkontoret kräver obligatorisk närvaro, vilket innebär att ledarna får planera om sitt arbete.

Ekonomi. Budgeten görs centralt i förvaltningen och ledarna fördelar budgeten internt när de fått sin ram. Det fungerar bra och ses som en renodlad ram- och målstyrning. Det finns en controller i förvaltningen som de anser få bra stöd från. Ledarna följer upp ekonomin. Gymnasiet har en halvtids tjänst för ekonomifunktionen och kan följa kostnaderna på programnivå. Ledarna kan göra dagliga uppföljningar av ekonomin. De önskar dock kunna göra bättre uppföljning av personalkostnaderna.



Verksamhet. Ledarskapet handlar mycket om pedagogisk ledningen. Förutsättningarna varierar beroende på om det finns mycket utbildad och eller utbildad personal i verksamheten. Inom musikskolan finns relativt många utbildade lärare. Framåt kommer man att jobba med musikvetenskap och pedagogiska metoder samt utvärdering. Andra ledaruppgifter handlar om organisation, resursfördelning, att ge möjligheter för personal att tolka sitt uppdrag och att, utifrån en vision om verksamheten, driva utvecklingen framåt. Det innebär bland annat mycket besök i verksamheten för att lära känna personalen och att diskutera sig fram till en vision med start i skolans värdegrund.

Ledarskap och stöd

Syftet med den nya förvaltningsorganisationen är att ledarna ska vara ute mer i verksamheten. Ledarna upplever att de gör mer rätt saker nu, bland annat har stödet från assistenter på rektorsområdena medfört en administrativ avlastning. De anser sig hinna med den pedagogiska ledningen bättre idag också beroende på att de sitter tillsammans. Ledarna har sammantaget fått bättre förutsättningar att driva utvecklingsfrågor.

Mycket av skolledarnas tid i skolan ägnas åt att diskutera med personer och att hantera relationer som avser lärare, elever och föräldrar. Ledarna ser arbetet med relationer som en central kärna i ledarskapet för skolan. Vissa av dem kan göra sig mindre tillgängliga för lärare och elever på skolan för att inte bli avbruten så ofta. Någon anger att de hinner med det som de själva tycker är stimulerande. Några uppger att de inte hinner med det långsiktiga arbetet och pappersarbetet och prioriterar sitt arbete med personalen och verksamheten. På högstadiet anger ledarna att mycket tid ägnas åt elever som mår dåligt, vilket medför ett stort tryck på ledarna att vara tillgängliga.

Med undantag för nyanställda skolledare har samtliga gått eller håller på att gå den statliga skolledarutbildningen. Denna uppges ha en bra kvalitet, ge ett stöd och ett nätverk för skolledarna.

Kommunen har inget ledarförsörjningsprogram, det vill säga steget innan man blir ledare. Två av skolledarna har varit med på regionens ledarutbildning. Dessa anser att det var berikande att träffa andra ledare och en bra start. Deltagarna träffades inte efter utbildningen så programmet har inte fullföljts. Skolledarna undrar om det finns en tanke från personalkontorets sida med hanteringen.

Förbättringar. Allmänt sett önskar ledarna mer pengar till verksamheten. De biträdande rektorerna känner sig inte fullt delaktiga i ledningsfunktionen idag. De har idag ingen koppling till förvaltningens ledningsgrupp och de vill ha mer utbyte mellan områdena om frågor som rör förskolan och i vardagsfrågor.

Ledarna inom förvaltningen vill dela erfarenheter om ledarskapsfrågor med varandra. De har gjort ett uppskattat försök med kollegial handledning på möten där alla skolledare deltog. Ledarna får återkoppling på medarbetarsamtalen och från förvaltningschefen. Biträdande rektorer har medarbetarsamtal med rektorerna. Ibland förekommer handledning med stöd utifrån.



Vid vissa tillfällen, som svåra personal- eller elevärenden, kan det behövas individuell handledning.

Kommentarer

Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.

Skolledarna har erfarenhet och kompetens i att arbeta med målstyrning. För mycket arbete och ansvar ligger i dag på tjänstemännen när kommunen utarbetar den lokala skolplanen. Politikerna bör vara mer aktiva i arbetet med att ta fram skolplanen. Kommunens budget bör samordnas med skolplanen för att förbättra realismen i såväl budget som skolplan.

Skolledarna vill ta ett större ansvar, och ett ansvar som det i princip är tänkt med ledarnas autonomi. I personalfrågor styrs de i detalj från centralt håll i kommunen. Kommunstyrelsen bör se över delegationsordningen.

Deras arbetssituation med hänsyn till den tid som ledare avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.

Ledarnas utrymme för pedagogisk ledning har ökat sedan de fått administrativ avlastning och att de nu sitter tillsammans.

Ansvars- och uppgiftsfördelning som berör tekniska kontorets verksamheter bör ses över. Skolledarna pekar på frågor som snöröjning, brandskydd, egenkontroll av el och verksamhetsvaktmästeri. Kommunstyrelsen bör se över och pröva om fördelningen av uppgifter och ansvar är effektiv.

Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

Ledarna inom barn- och utbildningskontoret är relativt väl försörjda med ledarutbildning.

Ledningsgruppens arbete kan utvecklas. Framför allt gäller det frågan gruppens uppgift, vem som ska påverka dagordningen och de biträdande skolledarnas medverkan i ledningsarbetet. De biträdande rektorerna har ett svag inflytande på ledningsgruppens arbete. I och med detta har frågor som rör förskolans verksamhet svårare att nå fram och hanteras i ledningsgruppen. Barn- och utbildningskontoret bör ta initiativ till dessa förbättringar.

Kommunens centrala personalfunktion behöver utvecklas och utgöra ett mer aktivt stöd i personalfrågor, särskilt i komplicerade frågor. Ledarnas aktiva arbete med sjukskrivningar är ett relativt nytt inslag som det behöver utvecklas stöd och instrument för. Personalkontoret bör ta initiativ till en sådan utveckling.



Skolledarnas uppdrag bör diskuteras av nämnd och förvaltning. Det ska finnas ett utrymme för egna prioriteringar för att ledarskapet ska kunna anpassas efter förutsättningar på den enskilda skolan. Samtidigt är det viktigt att diskutera inriktningen i det kommunala uppdraget och utvecklingen av verksamheten.

Socialkontoret

Mål, policy och riktlinjer

För ledarna inom socialkontoret är nämndens övergripande mål och budget viktiga styrdokument. Det grundar sig på att politikerna har tagit fram dem och att ledarna varit delaktiga. Övriga styrdokument är de personalpolitiska riktlinjerna, arbetsmiljöhandboken, handläggarpärm för äldreomsorgen (avgifter, handläggning, larm, nycklar, gåvor, ansvarsområden etcetera), delegationspärm, lagstiftningen för verksamheten och kommunala riktlinjer för behovsbedömning inom äldreomsorg och för ekonomiskt bistånd.

Materialet i verksamhetens egna pärmar ger ett stöd till ledarna eftersom de också anger befogenheter. Inom förvaltningen håller man nu på att utarbeta en rutinpärm.

Ledarna har inget tydligt dokument där det framgår vad som är deras ansvarsområde, till exempel ansvaret för fastigheten, el och brandskydd. Det finns idag ingen introduktion för nya ledare, som det finns för personal. Därför är det svårt för ledare att introducera vikarier, till exempel vad fastighetsägaren respektive nyttjaren har ansvar för, vad tekniska ska betala för eller vad verksamhetsvaktmästare ska göra.

Flera av ledarna inom socialförvaltningen har gått regionens ledarutbildning år 2003. Det skulle ha blivit en fortsättning i kommunen med att ta fram en policy. Detta har inte blivit av. Fem av ledarna kommer att gå en fem-poängskurs i ledarskap.

Allmänt sett anser ledarna att personalpolitiken är lite gammal och otydlig. När det gäller rehabilitering, drogmissbruk, besök hos sjukgymnast (skiljer sig från kiropraktiker) ser de inget stöd i gällande riktlinjer och policydokument. Ledarna anger att detta är viktiga frågor idag. De säger sig också sakna en arbetsbeskrivning som anger vad nämnden förväntar sig av dem.

Personalfunktionen inom socialförvaltningen uppges fungera bra och lönefunktionen. Den centrala personalfunktionen anser de inte fungerar bra idag. Ledarna vill se ett tydligt uppdrag vad personalfunktionen på förvaltningen respektive den centrala personalfunktionen ska svara för. Man vill också att kommunen tar fram en plan för hur ledarna ska tas hand om få stöd.

Informationen har brister idag. Personal kan gå på kurser och sjukskrivna deltar i rehabiliteringsåtgärder utan att de får information om detta, trots att de har ett rehabiliteringsansvar.



Ledarna anser att frågan om individuell lönesättning i sig är bra, men de kommer inte att kunna verkställa detta. Man har inte hunnit ta fram kriterier inom förvaltningen och ledarna kommer inte att hinna med lönesamtalen. De anser att det brister i kommunikationen och förståelsen från personalkontorets sida, att personalkontoret inte känner till villkoren på förvaltningen. Ledarna har haft mycket byten av personal och man har inte lärt känna personalen ännu. Det är för många personer för att ledarna ska kunna lära känna dem och sätta rättvisa löner. Kostchefen har dock 1:e kokerskor på varje kök så där finns större möjligheter att ha individuell lönesättning.

Arbetsituation och arbetsuppgifter

Personal. Ledarnas arbete inom personalområdet innebär bland annat att leda och fördela arbetet, anställa personal, svara för introduktion av nyanställda, sjukfrånvaro, rehabilitering och hantera konflikter.

Efter omorganisationen har det skett stora förändringar bland personal och ledare. Det är många chefer som bytt arbete, 70 anställda har sagts upp och många fler har bytt arbetsplatser. Många byten av personer leder till ett omfattande arbete med introduktion. Ledarna är uttrötade av introduktionerna och orkar inte med att ta emot dem som kommer nya på ett acceptabelt sätt.

Det pågår idag diskussioner och finns ett överhängande hot om nedläggning av ytterligare verksamheter.

Ledarna önskar påfyllning om sitt ledarskap. De har visserligen en bra och engagerad förvaltningschef, men vill utvidga stödet till att omfatta individuell handledning i det personliga ledarskapet. Bistandsgruppen får handledning. På förvaltningens möten finns ingen tid för att diskutera frågor som har med ledarskapet att göra. På mötena deltar områdeschefer för äldreomsorg, förvaltningschefen, utvecklingsamordnaren samt MAS (sjuksköterska med särskilt medicinskt ansvar).

Ledarna arbetar främst med att lösa vardagens akuta frågor. Det förekommer mycket lite av långsiktigt arbete eller utvecklingsarbete av personal och grupper. Man utför mycket praktiskt pappersarbete som man uppfattar vara ett slöseri med tid, till exempel anställningsavtal.

Ekonomi. Ledarnas budgetansvar innebär att de får en budget tilldelad. Personalbudgeten har för de flesta ledare varit relativt rätt. Vissa av dem vet dock om att budgeten ligger fel från början av året. De intervjuade känner sig frustrerande över att ha ett budgetansvar och inte varit delaktig i att ta fram budgeten. De följer kostnaderna varje månad, vilket gör att man fått en god insikt i sin budget och lätt hittar det som blivit felaktigt.



Verksamhet. Ledarnas arbete med scheman är omfattande och sker manuellt. Schemat är idag statistiskt vilket gör att man inte kan vara särskilt följsam mot de äldres behov. Ledarna upplever att det inte finns någon djupare tanke eller diskussion om vad man arbetar för. Det bör finnas ett data- eller administrativt stöd för detta. Helst vill de få avlastning för arbetet med scheman och anskaffning av vikarier.

LAS-området är detsamma för äldreomsorgen som för LSS. Enligt ledarna medför detta att man utarmar kompetens i förvaltningen och det leder till stela relationer med facken.

Förbättringar. Kommunen borde utveckla administrationen. Personal skulle själva kunna få tillgång till dokumentationen inom äldreomsorgen om de hade datorer. Det finns ärendeblad, brukarrapporter och tjänstgöringsrapporter på data. Man kan också förbättra lönerapporteringen.

Ledarna anser att det finns två vägar att förbättra arbetsituationen. Den ena är att skapa mindre områden och den andra är administrativ rationalisering, så att ledarna kan frigöra sig från vissa arbetsuppgifter.

Ledarna själva trivs med att vara mitt i verksamheten och nära personalen. För några av dem är verksamheten spridd på många ställen. I allmänhet tycker personalen, enligt ledarna, att de inte får tag i sin ledare.

Ledarskap och stöd

Ledarutbildningen i regionen fick ingen fortsättning i kommunen. Ledarna anser att det var bra att träffa andra ledare från andra förvaltningar eftersom det blev en koncentration på just ledarskapet.

Ledarna får återkoppling om sitt ledarskap i medarbetarsamtal med förvaltningschefen. De som har medarbetarsamtal får också återkoppling från personalen. Några har försökt genomföra medarbetarsamtal men har inte fullföljt detta. De anser att det inte är meningsfullt eller att de inte hinner med. Bland annat vill man veta vilka möjligheter till utveckling av personalen man har. Behovet av fortbildning är stort, men det saknas pengar.

Ledarna vill arbeta med att utveckla personal och skapa självständiga arbetsgrupper. De anser att det krävs stabilitet i personalomsättningen för att kunna se frukterna av sitt arbete som ledare. När organisationen blivit mer slimmad har man också blivit mer sårbar. Personal kan och förmår olika mycket. Detta syntes inte lika tydligt när personaltätheten var högre. De som inte kan arbeta självständigt behöver mer stöd från ledarna.

Ledarna ställer sig frågan hur långt de kan pressa personalen. Ledarna efterlyser en gemensam linje i kommunen, för att undvika att personal kan gå till personalchefen och få ett annat besked. Detta kan gälla hur de ska gå tillväga med muntlig och skriftlig varning.



Det varierar hur ofta arbetsplatsträffarna är, från var 14:e dag till var 5:e vecka. Det sistnämnda anser ledarna är för sällan. Biståndsenheten består av 6 personer. Dessa har ofta möten och diskussioner om ärenden, verksamheten och utvecklingen av sitt arbete.

Ledarna anser att de mest angelägna förbättringarna idag är att förbättra kvaliteten (att precisera uppdraget och utveckla bemötandet), att ge feedback till personalen för att stärka dem, att som ledare få tid att reflektera, oftare ha möten eftersom flera arbetar ensamma, färre medarbetare (helst 40), mer riktlinjer och administrativ avlastning med schemaarbete.

Kommentarer

Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.

Ledarna ansluter sig starkt till nämndens mål och budget för verksamheten. Grunden i detta har skapats genom att ledarna varit delaktiga i att ta fram förslagen och därigenom fört en dialog om målen.

Som stöd för ledarna finns egna utarbetade riktlinjer för verksamheten inom socialkontoret, bland annat om ansvarsområden och för vissa rutiner.

Ledarna önskar ett tydligare stöd inom det personalpolitiska området. Det gäller centrala riktlinjer och ett aktivt stöd i personalfrågor som ledare engageras i. Några frågor hör ihop med att förvaltningen har sagt upp och flyttat om personal och andra frågor hör ihop med sjuk-skrivningar och rehabilitering.

Deras arbetssituation med hänsyn till den tid som ledare avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.

Flera av ledarna inom socialkontoret är ledare för mellan 45 och 75 personer. De anser sig inte hinna med ett aktivt och personligt ledarskap, bland annat har några prioriterat bort medarbetarsamtal och kommer inte att kunna genomföra lönesamtal på ett meningsfullt sätt. Det är väsentligt för nämnden att vara uppmärksam på ledarnas situation i detta avseende.

Det finns all anledning att ta tillvara möjligheterna till administrativ avlastning för ledarna. Ledarna själva pekar på möjligheter med att förändra schemaläggning, anskaffning av vikari-er, fastighetsfrågor som el, brandskydd samt tillgång till datorer hos personalen. Nämnden bör initiera en översyn av administrativ avlastning.

Förvaltningsledningens möten kan förbättras. Det gäller inflytande på dagordningen och vilka frågor som lämpligast behandlas på dessa möten.

Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.



Flera av ledarna har gått olika ledarutvecklingsprogram. De får också ett engagerat stöd från förvaltningschefen. Ledarna har dock behov av att diskutera frågor som berör det personliga ledarskapet. Man bör inom förvaltningen se till att sådant utrymme skapas.

Ledarna inom socialkontoret önskar att deras uppdrag förtydligas, det vill säga vad kommunen förväntas av dem som ledare. Frågan avser vad som förväntas av dem som ledare i Hultfreds kommun. Kommunstyrelsen bör initiera en sådan utveckling, lämpligen genom att fullfölja arbetet med en ledarpolicy.

Revisionell bedömning

I vår bedömning tar vi först upp frågor som är gemensamma för kommunens ledare och som berör var och ett av de tre delområdena i granskningen. Vi avslutar sedan med en bedömning av den övergripande revisionsfrågan. De bedömningar vi lämnar innefattar samtidigt förslag på förbättringar.

Det stöd som ledarna får genom kommunens policy, riktlinjer, handlingsprogram och rutiner.

Ledarnas delaktighet i målstyrningsprocessen är viktig för att styrningen ska få genomslag. Ledarna inom de olika förvaltningarna ansluter sig till de politiska målen i olika utsträckning. Ledarna inom socialkontoret och kultur- och fritidskontoret har en konstruktiv dialog med sina politiker i målstyrningen. För barn- och utbildningskontoret och tekniska kontoret fungerar inte dialogen med nämnden när det gäller målen för verksamheterna.

Kommunen har ingen utarbetad *policy för ledarna*. En sådan bör tas fram och omfatta försörjningsprogram, introduktionsprogram och en policy för ledarskapet.

Kommunens *personalpolitiska riktlinjer* anges vara inaktuella. Vår granskning visar emellertid att flera av riktlinjerna är uppdaterade. Att ledarna anser dem vara inaktuella och inte använder dem i så stor utsträckning beror på att några av riktlinjerna till sitt innehåll inte är aktuella. Därför att det angeläget att se över och eventuellt också komplettera dem. I samband med översynen bör personalkontoret också undersöka hur tillämpningen av riktlinjerna är idag.

Ledarnas arbetssituation med hänsyn till den tid som de avsätter till olika arbetsuppgifter, tillgång till administrativt stöd samt egna kunskaper inom olika områden.

Personalkontorets roll har varit föremål för en kritisk diskussion under intervjuerna. Ledarna önskar i första hand ett mer aktivt stöd i personalfrågor. Vi ser det som angeläget att se över personalfunktionen och att detta omfattar personalfunktionen centralt och i förvaltningarna. Det är viktigt att översynen avser såväl utvecklande insatser, stöd i svårare personalpolitiska frågor som arbete med nyare personalpolitiska frågor, som till exempel ledarnas arbete med att minska sjukfrånvaron.



Ledarna har goda möjligheter till *ekonomisk uppföljning*. De kan avläsa kostnaderna inom sitt ansvar via kommunens intranät. Uppgifterna är pålitliga och ledarna gör regelbundna uppföljningar.

Tekniska kontorets roll när det gäller fastighetsfrågor är omstridd bland de intervjuade. Tekniska kontoret har hög kompetens och fokus på arbetet utifrån lagar och förordningar inom området. Vi märker dock att man inte har klarat ut fördelningen av ansvar och uppgifter med socialkontoret och barn- och utbildningskontoret. Det gäller frågor som brandskydd, gräsklippning, snöröjning, egenkontroll av el och verksamhetsvaktmästeri men också vid ombyggnader av fastigheter. Det är angeläget att se över och förtydliga fördelningen av ansvar och uppgifter.

Det sociala stöd som ledare får genom ledarutbildning, genom stöd i svåra frågor samt diskussioner i vardagens alla frågor. Här behandlas också hur ledarna själva ser på sitt ledarskap.

Vi har konstaterat att det finns *en positiv grundförutsättning hos ledarna* i kommunen, deras vilja att vara ledare och ta sig an de uppgifter som följer med ledarskapet. De är engagerade i verksamheten och vill utveckla den. Deras arbete med utvecklingen består i stor utsträckning i att utveckla personal och arbetsgrupper.

Individuell lönesättning och lönesamtal kommer att genomföras under år 2005. Kommunen har genomfört en omfattande utbildning och informerat all personal. Förutsättningarna är inte uppfyllda inom alla förvaltningar för att detta ska leda fram till ett lyckat resultat. De stora förvaltningarna har bland annat inte hunnit med att utforma kriterier som är anpassade till respektive förvaltning och tror sig inte hinna med att genomföra lönesamtal. Effekten kan vi avläsa under intervjuerna i att ledare är realistiskt omotiverade för att genomföra lönesamtalen.

Ledarna får i regel *återkoppling om det personliga ledarskapet* genom medarbetarsamtal och i samtal med sina överordnade. Under de senaste åren har kommunen genomfört besparingar och omorganisation. Med dessa förändringar har det följt många byten av ledare och personal. Som en följd av förändringarna har vi också noterat att ledarna har svårare att hinna med uppgifter och avsluta dem med tillfredsställande kvalitet samt att utrymmet för att prata om ledarskapet och sig själv som ledare har minskat. Vi ser som angeläget att kommunen är uppmärksam på förhållandena och på olika sätt försöka skapa utrymme för diskussion om ledarskapet.

Används kommunens ledarresurs effektivt?

Vår sammanfattande bedömning av den övergripande revisionsfrågan är att det finns positiva grundförutsättningar hos ledarna för ett effektivt ledarskap. Enligt vår bedömning finns det en ansats i kommunen att stödja och utveckla ledarskapet för första linjens chefer. Flera av ledarna har getts möjlighet att delta i ledarutvecklingsprogram. Samtidigt anser vi att kommunens ledarresurs kan användas mer effektivt. Det finns två övergripande frågor och angelägna insatser som kommunen kan göra idag.



Den ena insatsen är att *fullfölja den investering som kommunen har gjort när det gäller ledarutveckling*. Uppföljningen av programmet på hemmaplan har runnit ut i sanden och arbetet med att skapa en ledningspolicy för kommunen med de ledare som har fått gå programmet har avstannat. Därför finns det idag en osäkerhet hos ledare om vad kommunen förväntas av dem som ledare och vilket stöd de kan förväntas få i sitt ledarskap.

De olika förvaltningarna har utvecklat ledarskapet olika långt och förutsättningarna för ledarskapet är också mycket olika. För skolans del genomför skolverket en omfattande chefsutbildning, medan övriga förvaltningar kan ges möjlighet att delta i den utbildning som kommunen genomför i samverkan med andra kommuner. Det är också en väldig skillnad att vara ledare på tekniska kontoret med ett ledningsansvar för ett 10-tal personer mot att vara ledare inom äldreomsorgen och ha ett ledningsansvar för över 50 anställda. Vi anser att kommunen bör klargöra sin ambition i denna fråga i en kommunal ledningspolicy.

Den andra insatsen är att *utveckla den centrala personalfunktionens stöd till ledarna*. Personalkontoret bör ta en mer aktiv roll. Utöver frågan om ledarpolicy avser vi kontorets arbete med att följa upp, se över och aktualisera de personalpolitiska riktlinjerna. Detta bör ske i dialog med ledare inom förvaltningarna. Granskningen visar också att det är angeläget att förbättra personkontorets stöd i dagliga men i många fall svårare frågor för ledarna. Ett sådant stöd har stor betydelse för att ledarna ska ges möjlighet att arbeta med utveckling av personal och verksamhet.