



# Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

Rapport

Orsa kommun

KPMG AB

2019-02-19

Antal sidor 22

Antal bilagor 1



**Orsa kommun**

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Bakgrund	5
3.1	Organisationsförändringar	5
4	Resultat av granskningen	8
4.1	Uppföljning av måluppfyllelse av omorganisationen	8
4.2	Omorganisationens effekter på kompetens- och personalförsörjning	16
4.3	Slutsats och rekommendationer	19
A	Bilaga: resultat av fokusgruppundersökning	20

## 1 Sammanfattning

Vi har på uppdrag av Orsa kommuns revisorer översiktligt granskat och följt upp organisationsförändringen av förvaltningsorganisationen för kommunstyrelsens förvaltningsområde.

Den politiska organisationen i Orsa förändrades efter valet 2014. Kommunstyrelsen tog över ansvaret för barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden, i dess ställe bildades utskott under kommunstyrelsen. I och med den förändrade politiska organisationen gavs ett uppdrag till kommunchefen att se över kommunens förvaltningsorganisation. Kommunchefen genomförde en organisationsöversyn som resulterade i en projektrapport (2016-01-05) innehållande ny organisation, nulägesanalys och handlingsplan.

2016-01-26 § 20 beslutade kommunstyrelsen att dela in kommunstyrelsens förvaltning i de fyra verksamheterna Samhälle, Lärande, Omsorg samt Service och utveckling. Den nya organisationen implementerades 2016-08-01.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

### **Har syftet med organisationsförändringen uppnåtts så som beskrivet i taget beslut?**

Utifrån vad som framkommit i den här granskningen kan vi konstatera att omorganisationen har genomförts i enlighet med beslut och att förvaltningsorganisationen har anpassats utifrån den politiska organisationen. Dessutom har flertalet av de åtgärder som finns upptagna i översynen inför omorganisationen genomförts.

Det är oklart om omorganisationen har fått de önskade effekter såsom effektiviseringar och sänkta kostnader då det inte har gjorts uppföljningar inom dessa områden. Åtgärder menade att leda till effektiviseringar och kostnadsbesparingar är svåra att följa upp över tid då detta påverkas av flera faktorer som inte är direkt kopplade till omorganisationen.

### **Finns det fastställda mål för organisationsförändringen?**

Det övergripande syftet med omorganisationen har varit att anpassa förvaltningsorganisationen till den politiska organisationen, att få högre effektivitet och lägre kostnader. Det finns inte någon specificering av mål med omorganisationen utöver den översyn som genomfördes som underlag för beslutet.

### **Finns det fastställda mått för att mäta måluppfyllelse?**

Det har inte tagits fram mått eller indikatorer för att kontrollera måluppfyllelse eller att omorganisationen har fått de förväntade effekterna.

### **Vilka effekter har omorganisationen fått på kompetens- och personalförsörjningen i verksamheterna under kommunstyrelsen?**

I intervjuer har det framkommit att omorganisationen i sig inte har lett till några förändringar i hur man arbetar med, eller på andra sätt påverkat, personal- och kompetensförsörjning i kommunen.

## **Finns det system för att åstadkomma en god kompetens- och personalförsörjning?**

Orsa kommun har i samarbete med Älvdalen och Mora kommuner tagit fram en kompetensförsörjningsstrategi för åren 2014-2022, enligt uppgift är även en ny strategi under framtagande.

Personalomsättningen har ökat något sedan den nya förvaltningsorganisationen implementerades. Om detta är på grund av omorganisationen eller andra orsaker är oklart. Av intervjuer med tjänstemän framgår att chefer genomför avslutningssamtal med medarbetare men det förs ingen statistik över anledning till avslut. Vi anser att det, i synnerhet i samband med omorganisationer, bör finnas tydliga rutiner för avslutningssamtal i syfte att analysera vilken effekt organisationen har fått på personalomsättning samt för att få information om hur kommunen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare.

## **Finns en ändamålsenlig fördelning av ansvar, uppgifter och befogenheter?**

Rollfördelningen rörande personalärenden och arbetsmiljö framgår av kommunstyrelsens delegationsordning. Majoriteten av personalärenden har delegerats från kommunstyrelsen till utskottet för strategi och utveckling alternativt till chefer i kommunen. Vår bedömning är att fördelningen av roller är ändamålsenlig. Vidare ser vi positivt på att det vid delegering av arbetsmiljöuppgifter finns en tydlig koppling i styrdokument mellan ansvar och vilka mandat och resurser som finns för att agera utifrån ansvaret.

## **Mot bakgrund av granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:**

- Utveckla arbetet med mål och uppföljning i kommunen (se 4.1.1, 4.1.2 och 4.1.3.7)
- Mål och uppdrag för arbetsgrupperna tydliggörs och kommuniceras i organisationen (se 4.1.2)
- Kommunstyrelsen håller sig informerad om det fortsatta arbetet med kontaktcenter (se 4.1.3.1)
- Följa upp omorganisationens effekter ur ett medborgarperspektiv (se 4.1.3.3)
- Kommunstyrelsen håller sig informerad om det fortsatta arbetet utifrån näringslivsstrategin samt säkerställer att uppföljning genomförs så som strategin beskriver (se 4.1.3.4)
- Följa upp arbetet med framtagande av en ungdomsstrategi (se 4.1.3.6)
- Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningar samt kommunicera dessa i organisationen (se 4.1.3.7)
- Inte genomföra några större förändringar i organisationen utan låta nuvarande organisation få möjlighet att sätta sig (se 4.1.3.7)
- Rutin för avslutssamtal tas fram samt att orsaker till personalavgångar följs upp och analyseras (se 4.2.2.1)

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har på uppdrag av Orsa kommuns revisorer översiktligt granskat och följt upp organisationsförändringen av förvaltningsorganisationen för kommunstyrelsens förvaltningsområde. Granskningen ingår i revisionsplanen för 2018.

Den politiska organisationen i Orsa förändrades efter valet 2014. Kommunstyrelsen tog över ansvaret för barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden och bildade i dess ställe utskott under kommunstyrelsen. På grund av den förändrade politiska organisationen gavs ett uppdrag åt kommunchefen att se över kommunens förvaltningsorganisation.

Önskade effekter med uppdraget var att:

- Öka effektiviteten i verksamheterna och sänka kommunens kostnader
- Den nya organisationen ska leverera bra beslutsunderlag till de förtroendevalda
- Stödja en bra service till kommuninvånarna
- Skola, äldreomsorg och tillväxtfrågor är prioriterade
- Organisationen ska vara anpassad till framtida utmaningar
- Särskild hänsyn ska tas till behov av strategiskt arbete med ungdomsfrågor
- Skapa förutsättningar för att följa Orsa kommuns vision, värdegrund och nå de övergripande målområdena
- Föreslå förändringar i ansvar mellan kommunstyrelsernas olika utskott.

Kommunchefen genomförde en organisationsöversyn som resulterade i en projektrapport (2016-01-05) innehållande ny organisation, nulägesanalys och handlingsplan.

2016-01-26 § 20 beslutade kommunstyrelsen att kommunstyrelsens förvaltning i de fyra verksamheterna Samhälle, Lärande, Omsorg samt Service och utveckling. Kommunchefen fick i uppdrag att fortsätta arbetet med organisationsöversynen enligt de intentioner som projektrapporten redovisar samt att påbörja de utredningar och uppdrag som föreslås i projektrapporten.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att konstatera om den nya organisationen fått de effekter som man förväntade sig innan omorganisationen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har syftet med organisationsförändringen uppnåtts så som beskrivet i taget beslut?
  - o Finns det fastställda mål för organisationsförändringen?
  - o Finns det fastställda mått för att mäta måluppfyllelse?
- Vilka effekter har omorganisationen fått på kompetens- och personalförsörjningen i verksamheterna under kommunstyrelsen?

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

- Finns det system för att åstadkomma en god kompetens- och personalförsörjning?
- Finns en ändamålsenlig fördelning av ansvar, uppgifter och befogenheter?

Granskningen avser kommunstyrelsen.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt effekterna av omorganisationen utifrån

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Kommunfullmäktiges beslut
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän.

Rapporten är faktakontrollerad av de tjänstemän som intervjuats.

## 3 Bakgrund

### 3.1 Organisationsförändringar

#### 3.1.1 Politisk organisation

Kommunfullmäktige beslutade 2014-11-24, § 65, att förändra kommunens nämndorganisation i enlighet med kommunstyrelsens förslag till beslut 2014-11-24, § 82. Beslut fattades att barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden avvecklas från 2015-01-01 och att kommunstyrelsen tar över dessa nämnders uppgifter. Avvecklade nämnder ersätts med utskott under kommunstyrelsen. Syftet med omorganisationen var att stärka arbetet med styrning och kontroll i det politiska arbetet, förbättra kommunens ekonomiska situation och krav på förbättrad samhällsservice. Beslutet trädde i kraft vid årsskiftet 2015.

I samband med förändringen av förvaltningsorganisationen beslutar kommunstyrelsen att anpassa utskotten utifrån förvaltningsorganisationens verksamhetsområden.

Nuvarande politisk organisation presenteras i bild nedan.



### 3.1.2 Förvaltningsorganisation

Beslut om nuvarande förvaltningsorganisation togs av kommunstyrelsen 2016-01-26 § 20. Kommunstyrelsen beslutade att kommunstyrelsens förvaltning organiseras i de fyra verksamheterna Samhälle, Lärande, Omsorg samt Service och utveckling. Till grund för beslutet låg rapporten *Organisationsöversyn – ny organisation, nulägesanalys och handlingsplan* (2016-01-05), riskbedömning av arbetsmiljö (2016-01-07) samt

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

kommunstyrelsens arbetsutskott uppdragsbeskrivning avseende organisationsöversynen (2015-04-07).

Beslutet om förändrad förvaltningsorganisation trädde i kraft 2016-08-01.

I uppdraget att ta framförslag till ny förvaltningsorganisation framgår det att syftet med omorganisationen var att anpassa förvaltningen till den förändrade politiska organisationen, få en högre effektivitet och lägre en kostnad. I uppdraget framgår att "bärande för översynen ska vara en organisation som kan leverera bra beslutsunderlag till de förtroendevalda och självklart stödjade bra service till kommuninvånarna där skola, äldreomsorg och tillväxtfrågor är prioriterade".

### 3.1.2.1 *Organisationsöversyn – ny organisation, nulägesanalys och handlingsplan*

Organisationsöversynen genomfördes av kommunchefen utifrån den uppdragsbeskrivning som beslutats av kommunstyrelsen.

I översynen lämnades förslag till ny förvaltningsorganisation, förslag till anpassning av politisk organisation utifrån ny förvaltningsorganisation samt förslag på ett antal åtgärder utöver omorganisationen.

Förslaget till ny förvaltningsorganisation innebar att förvaltningarna avvecklades och ersattes av verksamhetsområden direkt underställda kommunchefen. De nya verksamhetsområdena är:

- **Omsorg** med ansvar för individ- och familjeomsorg, boende för ensamkommande barn, särskilda omsorgen och äldreomsorgen. Verksamhetschefen är arbetsledare och har personalansvar för avdelningscheferna.
- **Samhälle** med ansvar för kultur och fritid, arbetsmarknad och integration, näringsliv och infrastruktur. Verksamhetschefen har personalansvar för arbetsmarknads och integrationschef, kultur- och fritidschef och direktunderställda inom övriga områden.
- **Lärande** med ansvar för elevhälsa, förskola, grundskola och musikskola. Verksamhetschefen har personalansvar för rektorer, förskolechefer och elevhälsans personal.
- **Service och utveckling** med ansvar för gemensamt stöd och medborgarservice, kost och planering och utveckling. Verksamhetschefen har personalansvar för avdelningen planering och utveckling, avdelningschefen för kostenheten och avdelningschef för gemensamt stöd och medborgarservice.

I förslaget till den nya organisationen har kommunchefen personalansvar för verksamhetscheferna för de fyra verksamhetsområdena samt miljöchefen<sup>1</sup>.

Den nya organisationen förväntades leda till effektiviseringar och en kostnadsminskning om minst 4mkr, 1 %, som förväntades kunna räknas hem under 2017. Detta skulle uppnås genom:

- Samlad kompetens och personal inom administrativt stöd (assistenter, nämndsekreterare, information)
- Samlade uppdrag och personal inom utveckling och utredning

---

<sup>1</sup> Miljökontoret är en gemensam förvaltning för Orsa och Mora.



## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

- En minskning av antalet chefer
- Ökat samarbete med andra kommuner för att dela gemensamma kompetenser
- Bildandet av ett kontaktcenter. Kontaktcentret förväntas avlasta andra verksamheter och leda till effektivare service till medborgare.

Organisationen förväntades även genom sin sammansättning och arbetssätt bidra till ökad kompetens, minskad sårbarhet och tydligare målstyrning och på så sätt ge en god fortsatt leverans av underlag till beslut.

### 3.1.2.2 Riskbedömning

En riskbedömning av organisationsförändringen genomfördes och presenterades för kommunstyrelsen 2016-01-26. I riskbedömningen har eventuella risker som kan uppstå som ett resultat av omorganisationen analyserats för respektive verksamhetsområde och åtgärder har tagits fram för att minska risken.

### 3.1.2.3 Förändringar i organisationen efter implementeringen av ny förvaltningsorganisation

Efter att den nya förvaltningsorganisationen implementerades 2016-08-01 har en förändring gjorts av organisationen enligt följande: avdelningen för personal, ekonomi och kommunikation flyttades från verksamhetsområde service och utveckling till att organiseras direkt under kommunchefen. Beslutet om förändrad organisation fattades av kommunstyrelsen 2018-06-11, § 67.

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Uppföljning av måluppfyllelse av omorganisationen

I kommunstyrelsens beslut rörande omorganisationen framgår att förvaltningen ska organiseras i fyra verksamhetsområden samt att kommunchefen ska "fortsätta arbetet med organisationsöversynen enligt de intentioner som projektrapporten redovisar".

Syftet med omorganisationen var att anpassa förvaltningsorganisationen till den förändrade politiska organisationen. Målet var högre effektivitet och lägre kostnad.

#### **Kommentarer**

Under granskningen har samtliga som vi varit i kontakt med haft samma uppfattning om att syftet med omorganisationen var att få en effektivare organisation som följer den politiska organisationen. Vi anser dock att sättet som beslutet är formulerat lämnar visst utrymme för tolkning. Enligt beslutet uppdras kommunchefen att fortsätta arbetet enligt de intentioner som projektrapporten redovisar. Vi anser att detta är något otydligt formulerat vilket kan leda till svårigheter i att följa upp att detta genomförts så som beslutat.

#### 4.1.1 Mål och mått

Det har inte genomförts någon specificering av mål med omorganisationen utöver den översyn som genomfördes som underlag för beslutet. Det har inte heller tagits fram mått eller indikatorer för att mäta måluppfyllelse eller kontrollera att omorganisationen har fått de förväntade effekterna.

2019-02-19

I intervjuer har det framkommit att det finns ett behov av att utveckla arbetet med målstyrning och uppföljning av mål i kommunen.

### **Kommentarer**

Då det inte har tagits fram mått eller förtydligande av vad målet med omorganisationen innebär, alternativt delmål för respektive område, är det svårt att följa upp om förändringen har fått önskad effekt.

Att mäta effekter av förändringsarbete kan vara svårt dels på grund av att kommunens verksamheter påverkas av många externa faktorer vilket leder till att förutsättningarna för arbetet förändras och dels på grund av att det inte har definierats tydliga mål avseende vad som ska uppnås med förändringen. Vi anser att man vid en omorganisation bör fastställa ett tydligt syfte och mål med förändringen. Syfte och mål bör vara tydligt kommunicerade i hela organisationen. Mät-tal och indikatorer bör tas fram för att möjliggöra uppföljning av vilka effekter omorganisationen fått på organisationen samt för att säkerställa att implementeringen genomförs fullt ut.

## **4.1.2 Uppföljning av omorganisationen**

Sedan förvaltningsorganisationens omorganisation har tre uppföljningar genomförts:

- **November 2016: Medarbetarforum.** Under november 2016 genomfördes medarbetarforum där bland annat omorganisationen följdes upp.
- **Februari 2017: Siljanguppens arbetsmiljökartläggning.** Kartläggningen genomfördes som ett resultat av att kommunalarbetsförbundet inkommit med en anmälan om begäran om arbetsmiljöåtgärder (med stöd av arbetsmiljölagen kapitel 6 § 6). Siljanguppen gjorde på uppdrag av kommunalrådet en kartläggning som resulterade i en rapport med syfte att återge en gemensam bild av aktörer som bidragit till nuläget. Rapporten innehåller även punkter med åtgärder som behöver vidtas för att förtydliga organisationen.
- **April 2018: Pulsmätning.** En uppföljning av omorganisationen i form av en pulsmätning genomfördes under våren 2018 (2018-04-15) av Human & Heart HR AB. Pulsmätningen utgick från fyra målområden som identifierats i samband med organisationsöversynen 2015: ledarskap, kommunikation (intern/extern), samverkan/samarbete samt rutiner och riktlinjer ("ordning och reda"). Syftet med pulsmätningen var att genom fokusgrupper fånga upp synpunkter, erfarenheter, reflektioner och effekter av den nya organisationen.

Utifrån de fyra målområden som identifierades i pulsmätningen har fyra arbetsgrupper bildats för att jobba vidare med utmaningarna inom dessa områden. Kortfattade uppdragsbeskrivningar har tagits fram för arbetsgrupperna som beskriver vad dessa ska arbeta med. För vissa av grupperna finns tydliga uppgifter att arbeta med, t.ex. kommunikationsgruppen ska ta fram förslag på arbetsrutiner kring kommunikation och leverera underlag till cheferna, medan andra har mer öppna uppgifter, t.ex. gruppen för ledarskap/medarbetarskap ska uppmuntra medarbetares engagemang och delaktighet. Arbetsgruppernas arbete följs upp i ledningsgruppen varannan vecka. Arbete pågår i ledningsgruppen med att ta fram ett utkast till handlingsplan där det kommer att förtydligas vad som ska göras inom respektive förbättringsområde på kort och lång sikt. I intervjuerna med tjänstemännen framgår det att det är något oklart för medarbetarna vad som är arbetsgruppernas uppgifter och syfte.

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

Någon uppföljning av den politiska organisationen har inte genomförts enligt intervjuer med tjänstemännen.

### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att den uppföljning som har gjorts har varit av kvalitativ karaktär och har fokuserat på medarbetarnas upplevelser. Detta är naturligt då en organisationsförändrings genomförande är beroende av medarbetarnas delaktighet för en bra implementering. Förändringar i organisationen kan även skapa oro bland medarbetare vilket kan påverka både arbetsmiljö och effektivitet i arbetet.

Vi ser positivt på att det pågår ett aktivt arbete med de förbättringsområden som identifierats i uppföljningarna genom bildandet av arbetsgrupperna även om vi noterar att det saknas tydliga mål/uppgifter kopplade till ett antal av arbetsgrupperna. Vidare ser vi positivt på att det pågår ett arbete med att ta fram handlingsplaner för förbättringsområdena. Vi rekommenderar att arbetsgruppernas ansvarsområden och mål förtydligas och att detta kommuniceras ut i organisationen samt att arbetet följs upp på ett systematiskt sätt.

Vi noterar en avsaknad av uppföljning av andra faktorer såsom hur omorganisationen har påverkat service till medborgare och näringsliv samt ekonomisk uppföljning som visar vilka kostnader alternativt kostnadseffektiviseringar som omorganisationen har medfört.

### **4.1.3 Uppföljning av åtgärder kopplade till omorganisationerna**

Följande är en övergripande uppföljning av vilka åtgärder som vidtagits kopplade till omorganisationerna utifrån vad som framkommit i dokumentgranskning och intervjuer under denna granskning. Under granskningen har en fokusgruppundersökning genomförts med medarbetare, sammanställning av resultatet redovisas i bilaga A.

#### **4.1.3.1 Effektiviseringar och sänkta kostnader**

Av de åtgärder som listas i översynen inför omorganisationen som förväntades leda till effektiviseringar och sänkta kostnader har ett antal genomförts:

- **Samla kompetens och personal inom administrativt stöd**

Personal inom administrativt stöd har samlats under verksamhetsområdet Service och utveckling.

- **Samla uppdrag och personal inom utveckling och utredning**

Personal inom utveckling och utredning har samlats under verksamhetsområdet Service och utveckling.

- **En minskning av antalet chefer:**

Det har skett en mindre minskning av antalet chefer i organisationen från 28 till 27. I intervjuer har det framkommit att ambitionen vid omorganisationen var att minska antalet chefer ytterligare men att det inte har kunnat genomföras.

**Orsa kommun**

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

Chefspositioner innan omorganisationen	Chefspositioner efter omorganisationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunchef</li> <li>▪ Chef Fritid och Service               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fritidschef</li> <li>- Kostchef</li> <li>- Chef EKB</li> </ul> </li> <li>▪ Kulturchef</li> <li>▪ Näringslivschef</li> <li>▪ Chef receptionen, vaktmästeri och växel</li> <li>▪ Socialchef               <ul style="list-style-type: none"> <li>- IFO chef</li> <li>- Äldreomsorgschef</li> <li>- Chef LSS</li> <li>- Chef Lillåhem</li> <li>- Chef Orsagården</li> <li>- Chef hemtjänsten</li> <li>- Chef Arbetsmarknadsenheten</li> </ul> </li> <li>▪ Skolchef               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fyra rektorer</li> <li>- Två förskolechefer</li> <li>- Chef musikskolan</li> <li>- Chef elevhälsan</li> </ul> </li> <li>▪ Miljöchef</li> <li>▪ Ekonomichef</li> <li>▪ Personalchef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kommunchef</li> <li>▪ Samhällschef               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef Kultur och fritid</li> <li>- Chef Arbetsmarknadsenheten</li> </ul> </li> <li>▪ Chef Service och Utveckling               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostchef</li> <li>- Chef Gemensamt stöd</li> </ul> </li> <li>▪ Chef Omsorg               <ul style="list-style-type: none"> <li>- IFO chef</li> <li>- Chef EKB</li> <li>- Chef LSS</li> <li>- Chef Lillåhem</li> <li>- Chef Orsagården</li> <li>- Chef Hemtjänsten</li> <li>- Chef HS</li> </ul> </li> <li>▪ Chef lärande               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fyra rektorer</li> <li>- Två förskolechefer</li> <li>- Chef musikskolan</li> <li>- Chef elevhälsan</li> </ul> </li> <li>▪ Miljöchef</li> <li>▪ Ekonomichef</li> <li>▪ Personalchef</li> </ul>

- **Ökat samarbete med andra kommuner för att dela gemensamma kompetenser**

Samarbete med andra kommuner, framför allt Mora och Älvdalen, fanns redan innan omorganisationen inom ett flertal områden. Enligt intervjuer med tjänstemän finns idag planer på att eventuellt samarbeta inom nya områden, t.ex. genom att skapa en gemensam kostenhet.

- **Bildandet av ett kontaktcenter**

En förstudie genomfördes under 2016 med syftet att utreda möjligheterna och behovet av att öppna ett kontaktcenter i Orsa och Mora kommuner. Slutsatsen av förstudien var

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

att införande av kontaktcenter på traditionellt vis var ett för stort projekt för Mora och Orsa. Rekommendationer lämnades rörande andra åtgärder som kan genomföras för att förbättra service till medborgarna såsom digitalisering och utveckling av e-service/e-tjänster och att frigöra personella resurser för att möta behovet av personlig service. Enligt uppgift finns det nu ett uppdrag hos service och utveckling att se över möjligheterna för Orsa att ta detta vidare.

I översynen uttrycktes en förväntan om att ovanstående åtgärder skulle leda till en besparing på 1 % som skulle kunna räknas in under 2017. Någon ekonomisk uppföljning har inte gjorts då det enligt uppgift varit svårt att göra en tydlig utvärdering över tid.

### **Kommentarer:**

Vid åtgärder menade att leda till effektiviseringar och kostnadsbesparingar, såsom en omorganisation, är det svårt att följa upp och göra en tillförlitlig analys utifrån hur kostnader har ändrats över tid. Flera faktorer påverkar analysen som inte är effekter av omorganisationen som t.ex. investeringar, löner och förändrade behov inom kommunen. För att göra en utvärdering av kostnadseffekterna måste de faktorer som kan verka störande på en jämförelse mellan år först rensas bort. Ett annat sätt att göra en uppföljning är att följa upp att de åtgärder som förväntades leda till effektiviseringen har genomförts och implementerats på ett korrekt sätt.

Vi kan konstatera att ett antal av de åtgärder som tagits upp i översynen har genomförts såsom att samla kompetens och personal inom administrativt stöd samt utveckling och utredning.

Kontaktcenter har ännu inte införts i kommunen men det är möjligt att ett införande skulle leda till effektiviseringar och avlastning för tjänstemännen. Vid ett eventuellt införande bör det tas fram tydliga uppdragsbeskrivningar som fastställer vilka uppgifter som ska utföras av kontaktcenter samt hur eventuella förändringar i uppdrag och ansvarsfördelning ska hanteras.

Vidare kan vi konstatera att antalet chefer inte har minskat nämnvärt, det är oklart om detta har lett till någon effektivisering eller besparing.

### **4.1.3.2 Bra beslutsunderlag till de förtroendevalda**

Vid intervjuer har framkommit att syftet med omorganisationen av den politiska organisationen var att få en mer effektiv organisation och en tydligare helhetssyn på kommunen genom att samla verksamheterna under kommunstyrelsen. Genom omorganisationen hoppades man komma bort från stuprörstänk och effektivisera genom att hitta beröringspunkter för funktioner som tidigare låg under olika nämnder.

Vid intervjuer framkommer det att omorganisationen upplevs ha lett till ett tapp i demokrati då färre personer nu är delaktiga i beslutsfattande samt att oppositionen inte alltid delges information. Från tjänstemän framförs också att det finns en upplevelse av att det blivit en större arbetsbelastning på politikerna då färre personer måste sätta sig in i fler ärenden.

En förbättringspotential som identifierades i samband med översynen inför omorganisationen gällde de beslutsunderlag som levereras till politiken. Att samtliga nämndsekreterare och utredare samlats i ett verksamhetsområde kan leda till

2019-02-19

förbättrade rutiner rörande beslutsunderlag då det kan underlätta samarbete och erfarenhetsutbyte mellan nämndsekreterarna. En jämförelse mellan året innan implementeringen av den nya politiska organisationen (2013) och året efter att den nya förvaltningsorganisationen implementerats (2017) visar att antalet återremitterade ärenden har ökat från 1 till 5 ärenden per år. En översiktlig jämförelse mellan beslutsunderlag till kommunstyrelsen åren 2015 och 2018 visar att underlagen innehåller samma punkter men att det i underlagen 2018 generellt har något längre sammanfattningar.

Vid intervjuer har det framkommit att det fortfarande finns förbättringspotential rörande beslutsunderlag som lämnas till kommunstyrelsen.

### **Kommentarer**

Att antalet remitterade ärenden har ökat året efter förändringen av förvaltningsorganisationen i jämförelse med året innan förändringen av den politiska organisationen indikerar att beslutsunderlagen till politiken behöver förbättras. Genom att tydligt uttala en målsättning att beslutsunderlaget ska förbättras så medvetandegörs politiker om detta vilket kan leda till att fler ärenden återremitteras.

#### **4.1.3.3 Stödja en bra service till kommuninvånarna**

Som redan konstaterats har kontaktcenter ännu inte införts i Orsa kommun, enligt uppgift har dock service och utveckling i uppdrag att se över möjligheterna att göra det. Resultatet av undersökningen av kommuners kvalitet i korthet (KKIK) visat att servicenivån kopplad till medborgarnas kontakt med kommunen har varierat både före och efter omorganisationen. Resultaten är något låga men det finns inte ett tydligt samband mellan omorganisationen och medborgarservice.

Titel	2017	2016	2015	2014
Andel som får svar på e-post inom en dag, (%)	39			
Andel som tar kontakt med kommunen via telefon som får ett direkt svar på en enkel fråga, (%)	52	46	33	54
Andel som får kontakt med handläggare via telefon inom 61-120 sekunder, (%)	4	9	4	6

### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att kontaktservice inte har införts men att frågan är levande i kommunen. Vidare kan vi konstatera att andelen medborgare som får kontakt med handläggare via telefon inom 61-120 sekunder har sjunkit sedan mellan 2016 och 2017. Denna siffra har dock varierat över åren och det är oklart om det finns något samband med omorganisationen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att hålla sig informerad om det fortsatta arbetet med att eventuellt införa kontaktcenter. Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen att följa upp kommunens organisation utifrån ett medborgarperspektiv.



#### **4.1.3.4 Skola, äldreomsorg och tillväxtfrågor är prioriterade**

Enligt uppgift har områdena äldreomsorg och skola inte påverkats av omorganisationen utöver att det administrativa stödet har centraliserats. Genom att utforma den politiska organisationen med utskotten Lärande och Omsorg lyfts dessa frågor som politiskt prioriterade.

Anledningen till att äldreomsorg och skola prioriterades var att det fanns ett behov av att utveckla kvalitetsarbetet i verksamheterna. Enligt uppgift är detta fortfarande ett pågående arbete även om det har kommit längre inom skolan än äldreomsorgen.

En näringslivsstrategi antogs av kommunfullmäktige 2018-02-05. I strategin tydliggörs målen med näringslivsutvecklingen i Orsa kommun och behovet av att utveckla arbetet med kommunens myndighetsutövning och service. Verksamhetsområden och nämnder ansvarar för att ta fram handlingsplaner med aktiviteter för att nå kommunens mål samt indikatorer för att mäta måluppfyllelse. Verksamhetsområdet Samhälle har på uppdrag av kommunfullmäktige ansvar för att följa upp strategin.

##### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att kvalitetsarbetet inom äldreomsorgen och skolan inte är direkt kopplade till omorganisationen. Detta arbete var inte beroende av en förändring av organisationen för att kunna genomföras.

Vi ser positivt på att en näringslivsstrategi har tagits fram som beskriver kommunens mål och ambitioner att förbättra företagsklimatet. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att hålla sig informerad om det fortsatta arbetet utifrån strategin samt säkerställa att uppföljning genomförs så som strategin beskriver.

#### **4.1.3.5 Organisationen ska vara anpassad till framtida utmaningar**

Enligt översynen inför omorganisationen kan organisationen anpassas för framtida utmaningar genom att samla stöd för service och utveckling, ha en mindre ledningsgrupp där strategiska frågor får en större roll samt genom bildandet av verksamhetsområdet Samhälle.

De åtgärder som beskrivs i översynen har genomförts. Ledningsgruppen har minskat i storlek från 12 till 9 personer, enligt uppgift har detta lett till att ledningsgruppen är mindre splittrad än tidigare.

##### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att de åtgärder som tagits upp i översynen har genomförts.

#### **4.1.3.6 Särskild hänsyn ska tas till behov av strategiskt arbete med ungdomsfrågor**

Arbete som rör ungdomsfrågor genomförs, utöver skolans arbete med kvalitet, i verksamhetsområde Samhälle som under 2017 hade som mål att tryggheten bland barn och unga ska öka. Verksamhetsområdet har ansvarar för att lyfta frågan strategiskt och deltar i regionala nätverk inom ungdomsfrågor.

Av intervjuer med tjänstemän framgår att en ungdomsstrategi ska tas fram av en ungdomsstrateg som nyligen anställts.

2019-02-19

### **Kommentarer**

I ett strategiskt arbete med ungdomsfrågor bör det finnas tydliga målsättningar och uppdrag från kommunfullmäktige att arbeta med dessa frågor i hela organisationen. För att underlätta samverkan mellan verksamhetsområden och hålla samman frågan bör det finnas en central funktion med detta uppdrag. Vi ser därför positivt på att en ungdomsstrateg har anställts och att en strategi för ungdomsfrågor är under framtagande. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att följa arbetet med ungdomsstrategin och hålla sig informerade om hur arbetet fortskrider.

#### **4.1.3.7 Skapa förutsättningar för att följa Orsa kommuns vision, värdegrund och nå de övergripande målområdena**

I översynen konstaterades att det efterfrågas tydligare kommunikation kring kommunens mål och arbete med målstyrning.

Utifrån vad som framkommit i de uppföljningar som genomförts i kommunen 2017 och 2018 samt utifrån vad som framkommit i intervjuer och fokusgrupper i den här granskningen finns fortfarande ett behov av att utveckla arbetet med mål och uppföljning. Organisationen upplevs som otydlig gällande roll- och ansvarsfördelning och det efterfrågas tydligare mandat och ramar inom vilka uppdragen ska utföras.

I intervjuer framgår det att det finns en upplevelse av att det saknas "ett tänk" kring kommunens mål och vision och en röd tråd från de övergripande målen ner till verksamheterna. Det har även framkommit synpunkter på att det saknas tid att arbeta strategiskt då medarbetarna måste lägga mycket tid och kraft på att "släcka bränder".

### **Kommentarer**

För att en omorganisation ska kunna fungera är det viktigt att roller, ansvar och mandat är tydligt kommunicerade till samtliga medarbetare. Detta för att undvika att frågor lämnas ohanterade för att det är oklart vem som har mandat att fatta beslut alternativt att flera personer jobbar parallellt med samma frågor. Vi upplever att det finns en stress i organisationen på grund av att mål och ramar inte är tydligt kommunicerade. Denna otydlighet kan bidra till en minskad effektivitet och att man inte i samma utsträckning har möjlighet att nå de effektivitetsvinster man föresatt sig med omorganisationen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla arbetet med mål och uppföljning i kommunen. Vidare rekommenderar vi att roller, mandat och ansvarsfördelning tydliggörs och kommuniceras i hela organisationen. Det finns ett behov av tydligare ramar för att få att få ro i vardagen och hitta arbetssätten i den nya organisationen.

#### **4.1.3.8 Förändringar i ansvar mellan kommunstyrelsens olika utskott**

I samband med omorganisationen av förvaltningsorganisationen skedde vissa förändringar av ansvarsfördelningen mellan utskotten under kommunstyrelsen. Utöver de förändrade ansvaren ändrades namnen på utskotten för att förtydliga kopplingen mellan utskott och verksamhetsområde:

- Kommunstyrelsens arbetsutskott blev Utskott för strategi och utveckling
- Socialutskottet blev Utskott för omsorg. Utskottet tar över ansvaret för frågor rörande boende för ensamkommande barn från tidigare kultur- och serviceutskottet.



## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

- Kultur- och serviceutskottet blev Utskott för samhälle. Utskottet tar över ansvaret för näringslivsfrågor från kommunstyrelsens tidigare arbetsutskott samt arbetsmarknadsfrågor från tidigare socialutskottet.
- Barn- och utbildningsutskottet blir Utskott för lärande. Utskottet har inte fått förändrat ansvar.

### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att förändringar i ansvar mellan kommunstyrelsens olika utskott har genomförts i enlighet med de förslag som lämnades i rapporten rörande organisationsöversynen.

## **4.2 Omorganisationens effekter på kompetens- och personalförsörjning**

I den här delen av rapporten redovisas vilka eventuella effekter som omorganisationen har haft på kompetens- och personalförsörjning.

### **4.2.1 Strategier och styrdokument**

Orsa kommun har tillsammans med Älvdalen och Mora kommun tagit fram en **kompetensförsörjningsstrategi** för åren 2014-2022. Enligt uppgift är en ny strategi under framtagande. Strategin innehåller en analys av befolkningstrender, utbildningstrender och arbetsmarknadstrender samt analys av hur prognoserna påverkar behovet av personal i kommunerna. Fyra områden har identifierats i strategin som viktiga för kommunerna att arbeta strategiskt med för att vara attraktiva arbetsplatser: (i) karriär- och utvecklingsmöjligheter, (ii) arbetsmiljö, (iii) Lönebildning samt (iv) "Sveriges viktigaste jobb i en attraktiv region".

### **4.2.2 Omorganisationens effekter på personal- och kompetensförsörjning**

I intervjuer framkommer att omorganisationen i sig inte har lett till några förändringar i hur man arbetar med eller på andra sätt påverkat personal- och kompetensförsörjning i kommunen.

#### **4.2.2.1 Personalomsättning och ohälsa**

Under intervjuer har det framkommit att det finns en upplevelse av att ett stort antal nyckelpersoner valt att säga upp sig som en effekt av omorganisationen. Statistik över personalavgångar visar att antalet avgångar har ökat något sedan året innan implementeringen av omorganisationen men ökningen är inte stor.

Varje chef håller enligt uppgift avslutningssamtal med sina medarbetare. Det förs ingen statistik över anledning till avslut utöver de som uppnår pensionsålder. Under de senaste två åren är det 6 chefer som har slutat, tre på grund av pension, två som fått nytt arbete närmare hemort och en som slutat med en överenskommelse.

<b>Avgångar (antal)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Totalt</b>	64	61	55
<b>Varav pensionsavgångar</b>	17	18	15

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

En jämförelse mellan ohälsotalen bland kommunens medarbetare visar att dessa har varierat något mellan åren. Mellan 2015 och 2017 har ohälsotalen gått från 6,2 % till 6,7 % vilket är en mindre höjning, dock har andelen långtidssjukskrivna minskat under denna tid vilket indikerar att andelen personer med kortare sjukskrivningar har ökat.

Ohälsotal i kommunen (%)				
	2017	2016	2015	2014
Kvinnor	7,3	6,4	6,9	6,8
Män	4,5	3,7	4,1	3,9
<b>Totalt</b>	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
Varav långtidssjukskrivna (%)	41,5	41,7	57	57,1
Dalarnas läns kommuner (medel)	7	7,2	7,1	6,4

I tabellen nedan presenteras ohälsotalen fördelade mellan de olika förvaltningarna/verksamhetsområdena. Då kommunens system är anpassat efter den nya organisationen har det inte varit möjligt att ta fram ohälsotal utifrån den gamla organisationen vilket gör att jämförelsen mellan områdena inte är helt rättvisande över åren. Utifrån ohälsotalen går det dock att se att bland personalen som har samlats under det nya verksamhetsområdet service och utveckling ökade ohälsotalen under året som implementeringen av den nya organisationen genomfördes (2016) för att sedan sjunka under nästa år. En möjlig förklaring kan vara att den nya organisationen fått tid att sätta sig under 2017.

Ohälsotal i kommunen (%)				
	2017	2016	2015	2014
Förvaltning	0	-	-	-
Lärande	4,9	4,8	4,2	4,9
Miljökontoret	11,8	10,1	11,8	11,4
Omsorg	8,3	8,5	8	7,9
Räddningstjänst	1,5	0,1	0,1	0
Samhälle	6	4,6	5,3	1,8
Service och utveckling	5,4	7,7	6,2	6,5

### Kommentarer:

Förändringar i personalomsättning och ohälsotal bland medarbetare kan ge indikationer på om en organisation fungerar väl eller ej. I en icke-fungerande organisation kan personalomsättningen och ohälsotalen gå upp på grund av att personal inte trivs på jobbet och/eller söker sig bort. Vi kan konstatera att både personalomsättning och ohälsotal i kommunen har ökat något de senaste åren. Ökning är dock inte så stor att det går att dra några slutsatser huruvida detta går att koppla till omorganisationen. Ohälsotalen bland kommunalt anställda har ökat i även övriga kommuner i länet och Orsa kommun ligger på en liknande nivå som övriga kommuner.

Angående personalomsättningen så är det normalt att avgångar ökar något i samband med förändrade organisationer. Vi anser dock att det i samband med avgångar bör finnas tydliga rutiner på plats för genomförande av avslutssamtal. Detta särskilt i de fall som personalen väljer att själva avsluta sin anställning då det kan underlätta analysen

## Orsa kommun

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

av hur kommunen kan bli en mer attraktiv arbetsgivare. Vi anser att detta är viktigt i synnerhet i samband med att en omorganisation har genomförts då avslutssamtal kan ge information om huruvida organisationen eller effekter av omorganisationen varit en faktor som lett till personalavgångar.

### 4.2.3 Fördelning av ansvar och beslutanderätt

Ansvar- och rollfördelningen gällande personalärenden framgår av kommunstyrelsens delegationsordning, senast reviderad 2018-03-12. Av delegationsordningen framgår att majoriteten av personalärenden har delegerats från kommunstyrelsen till utskottet för strategi och utveckling eller chefer. Detta gäller ärenden såsom anställning samt lönesättning, disciplinåtgärder och arbetsmiljöåtgärder.

#### 4.2.3.1 Arbetsmiljöarbete

Orsa kommuns arbetsmiljöpolicy från 2014 samt kommunstyrelsens delegationsordning beskriver mål och ansvarsfördelning kopplat till arbetsmiljöarbete.

Arbetsgivansvaret vilar primärt på styrelse och nämnder vilka ansvarar för den övergripande organisationen och att det finns ansvariga befattningshavare med tillräckliga befogenheter. Uppgiften att leda och följa upp arbetsmiljöarbetet har delegerats till kommunchefen, med möjlighet till vidaredelegation. Ärenden rörande arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljö i enlighet med arbetsmiljölagen har delegerats till respektive chef, med möjlighet till delegering förutsatt att delegaten har rätt befogenheter, resurser och kompetens.

Vid delegering av arbetsmiljöarbetsuppgifter ska en blankett fyllas i där det ska framgå vilka arbetsuppgifter som har delegerats, vem har delegerat arbetsuppgifterna samt vilka mandat och befogenheter delegaten har.

Chefer ansvarar för att genomföra medarbetarsamtal minst en gång per år, utöver detta har även medarbetare möjlighet att ta initiativ till medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalet ska dokumenteras. En mall har tagit fram med frågeställningar som ska tas upp under medarbetarsamtalet. Under medarbetarsamtal ska bland annat det gångna året gås igenom, arbetssituationen idag, mål i arbetet och behov av kompetensutveckling, arbetsmiljö, hälsa samt en avstämning rörande ledarskapet.

#### **Kommentarer**

Vår bedömning är att den fördelningen av arbetsuppgifter som har gjorts rörande personalärenden och arbetsmiljö är god och ändamålsenlig. Att uppgifter delegeras från kommunstyrelsen till utskott och chefer anser vi vara nödvändigt för att minska belastningen på politiker och högre chefer.

Vi ser även positivt på att det vid delegering av arbetsmiljöuppgifter finns en tydlig koppling i styrdokumentet mellan ansvar och vilka mandat och resurser som finns att agera utifrån det ansvaret.

### 4.3 Slutsats och rekommendationer

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att omorganisationen har genomförts i enlighet med beslut i den mening att förvaltningsorganisationen har anpassats utifrån den politiska organisationen samt att flertalet av de åtgärder som finns upptagna i översynen inför omorganisationen har genomförts.

Som konstaterats i rapporten anser vi dock att det saknas tydlighet i hur implementering och effekter av omorganisationen planerades att följas upp. Vi saknar mät-tal eller indikatorer för genomförandet av omorganisationen som kan visa på att omorganisationen har implementerats i enlighet med beslut och att arbetssätten i organisationen har förändrats.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- Utveckla arbetet med mål och uppföljning i kommunen.
- Mål och uppdrag för arbetsgrupperna tydliggörs och kommuniceras i organisationen.
- Kommunstyrelsen håller sig informerad om det fortsatta arbetet med kontaktcenter.
- Följa upp omorganisationens effekter ur ett medborgarperspektiv.
- Kommunstyrelsen håller sig informerad om det fortsatta arbetet utifrån näringslivsstrategin samt säkerställer att uppföljning genomförs så som strategin beskriver.
- Följa upp arbetet med framtagande av en ungdomsstrategi.
- Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningar samt kommunicera dessa i organisationen.
- Inte genomföra några större förändringar i organisationen utan låta nuvarande organisation få möjlighet att sätta sig.
- Rutin för avslutssamtal tas fram samt att orsaker till personalavgångar följs upp och analyseras.

2019-02-19

KPMG AB

Sara Linge  
*Certifierad kommunal revisor*

Lovisa Jansson  
*Kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

## A Bilaga: resultat av fokusgruppundersökning

För att få insyn i hur omorganisationen har påverkat medarbetarnas möjligheter att genomföra sitt arbete har en fokusgruppundersökning genomförts med representanter från de olika verksamhetsområdena. Under en gruppintervju har fokusgruppen identifierat ett antal faktorer som de anser vara viktiga för att de ska ha rätt förutsättningar för att kunna utföra sitt arbete. Deltagarna har fått göra en prioritering av faktorerna genom att välja ut de tre faktorer som de anser vara viktigast och rangordna dem från 1 till 3 där 3 har högsta prioritet. Därefter har deltagarna betygsatt hur väl de tycker att samtliga faktorer fungerar på deras arbetsplats från 1 till 5, där 5 är högsta betyg. De deltagare som arbetade i kommunen innan omorganisationen genomfördes har även betygsatt hur väl de anser att faktorerna fungerade i den tidigare organisationen. Resultatet från fokusgruppen ska ses som en indikation på hur förutsättningarna har förändrats och inte som hård fakta då endast ett begränsat antal personer tillfrågats. Resultatet presenteras nedan.

### Resultat fokusgrupp

Viktiga faktorer	Prioritet <sup>2</sup>	Betyg innan omorganisation	Betyg nuvarande organisation
<b>Tydliga mandat</b>	9	3,5	2,5
<b>Bra fysisk arbetsmiljö</b>	3	3	2,8
<b>Rätt verktyg</b>	11	2,5	2,2
<b>Rätt information i rätt tid</b>	4	2,5	2,2
<b>Diarium/dokumenthantering</b>	0	1,5	3
<b>Tid</b>	2	3,8	1,8
<b>Bra kultur på arbetet</b>	4	4	4
<b>Teknisk kompetens</b>	0	2	3,2
<b>Kompetensutveckling</b>	3	2,5	3

Utifrån vad som framkommit är en av de viktigaste faktorerna "rätt verktyg". I detta ingår en bra IT-miljö, fungerande system samt tydliga rutiner. Betygsättningen visar att detta är ett område som upplevs ha försämrats något sedan omorganisationen. Enligt kommentarer saknas tydliga rutiner inom flera områden som klargör *vem* som ska göra *vad*, *hur* och *när*. Kopplat till detta är faktorn "tydliga mandat", även denna faktor har

<sup>2</sup> Prioriteringen presenteras genom en sammanställning av de poäng som deltagarna har gett faktorerna, dvs. högre poäng innebär en högre prioritering.



## **Orsa kommun**

Granskning av förändring av politiska organisationen och tjänsteorganisationen

2019-02-19

fått ett lägre betyg i den nuvarande organisationen. Utifrån de diskussioner som fördes i gruppen så handlar den faktorn om att veta vilka beslut som har fattats, att få tydliga mål att jobba mot och veta inom vilka ramar som man ska utföra sitt uppdrag. Enligt uppgift saknas ett tänk kring kommunens mål, vad de innebär för kommunen och hur man ska jobba för god måluppfyllelse.

Den faktor som fått lägst betyg, både överlag och i jämförelse med den tidigare organisationen, är faktorn "tid". Deltagare i fokusgruppen uttrycker att de ofta saknar tid att arbeta strategiskt, istället ägnas tid till att "släcka bränder". Enligt uppgift leder det till att andra uppgifter får stå tillbaka, t.ex. att svara på e-post vilket stämmer väl överens med resultatet från KKIK (se 4.1.3.2).

Generellt uttrycktes det i gruppen att det funnits en avsaknad av kommunikation under genomförandet av omorganisationen och att förändringen har gått väldigt snabbt. Dock finns en förhoppning om att de delar som rör rutiner och arbetsätt kommer att bli bättre när organisationen har fått sätta sig.