

Projektslutrapport

Ny politisk organisation

Projekt:	Ny politisk organisation "Utskottsmodellen"	Dnr KS 21/97	
Beställare:	Kommunfullmäktige		
Version:	1.0		
Skriven av:	Olof Bäckman	Datum:	2023-10-25
Godkänd av:	Kommunfullmäktige	Datum:	Ange datum.

1 Innehåll

2	Inledning.....	4
2.1	BAKGRUND	4
3	Mål.....	4
3.1	EFFEKTMÅL.....	4
3.2	PROJEKTÅMÅL.....	5
3.2.1	Strukturer	5
3.2.2	Styr- och ledningsmodell	5
3.2.3	Styrdokument.....	5
3.2.4	Utbildningsinsatser	5
3.2.5	Risk- och konsekvensanalys	5
3.3	VIKTIGA HÅNDELSE.....	5
4	Projektresultat jämfört med projektåmål	6
4.1	UTFALL PROJEKTÅMÅL.....	6
4.1.1	Struktur	6
4.1.2	Styr- och ledningsmodell	6
4.1.3	Styrdokument.....	7
4.1.4	Utbildningsinsatser	8
4.1.5	Risk- och konsekvensanalys	9
4.2	INDIKATION EFFEKTÅMÅL	9
4.2.1	Stärka den politiska styrningen och ledningen	10
4.2.2	Öka helhetsansvaret	10
4.2.3	Effektivisera resursutnyttjandet	11
4.2.4	Tydliggöra den politiska organisationen.....	12
4.2.5	Öka intresset för politiskt deltagande	13
4.3	UTFALL RESURSER	13
5	Organisation, roller och resurser.....	13
6	Överlämning/leverans av projektet.....	14
7	Restlista.....	14
8	Erfarenhet och förbättringar.....	14
8.1	FÖRVÄNTNINGAR PÅ DEN NYA ORGANISATIONEN	14
8.2	UTSKOTTEN VAR VÄLDIGT LIK DEN GAMLA ORGANISATIONEN	15
8.3	GENOMFÖRANDE I SAMBAND MED ETT VAL	15
8.4	FLERA FÖRÄNDRINGAR SAMTIDIGT	16
8.5	EKONOMI.....	16
9	Sammanfattning	16

2 Inledning

Kommunfullmäktige beslutade 2021-10-25 att Ånge kommun från och med 2023-01-01 skulle utgå från en utskottsbaserad kommunstyrelse. Befintliga nämnder skulle avvecklas och deras ansvarsområden skulle inarbetas i kommunstyrelsen.

Under projektet beslutade även kommunfullmäktige att inrätta en ny nämnd, Myndighetsnämnden, för att hantera känsliga individärenden inom social verksamhet. Detta för att värna om integritet och sekretess.

Projektet har fortgått sedan 2021 utifrån kommunfullmäktiges effektmål och projektmål, och den första januari 2023 inledde kommunen året med en ny politisk organisation som bestod av en kommunstyrelse och fyra utskott; koncern- och finansutskottet, socialutskottet, utbildningsutskottet och samhällsbyggnadsutskottet.

2.1 Bakgrund

Utgångspunkten för projektet var den remiss som kommunstyrelsens arbetsutskott tillsände alla kommunfullmäktiges partier 2021-02-16, där utskottet föreslog en modell för den tänkta organisationen. Samtliga partier utom ett inkom med yttranden, som var övervägande positiva. Vissa av svaren innehöll frågor som behövde besvaras innan ett tydligare ställningstagande kunde tas. Dessa frågor inarbetades i kommunfullmäktiges projektplan samt risk- och konsekvensanalys.

Utgångspunkten i planeringsarbetet var att ersätta tidigare kommunstyrelse plus tre facknämnder med en kommunstyrelse med fyra utskott. Utskotten skulle ha en beredande funktion och syfta till att nå ett antal effektmål, som beskrivs nedan. Kommunstyrelsen skulle bestå av 11 ledamöter och 23 ersättare, och respektive utskott består av 5 ledamöter och 3 ersättare.

3 Mål

Projektet har haft ett antal mål. Dessa mål kategoriseras upp i två typer; effektmål och projektmål. Effektmål beskriver *vad* som ska uppnås när projektet är avslutat. För att nå dessa effektmål har projektet tagit fram projektmål. Projektmålen beskriver vad som måste göras i projektet för att bana väg till effektmålen. Projektet är alltså inte ansvariga för effektmålen – det är projektmottagaren som ansvarar för det. Projektet är bara ansvarig för projektmålen.

3.1 Effektmål

Kommunfullmäktige antog fem effektmål – alltså vilka effekter projektet skulle resultera i. Dessa fem mål ska genomsyra planeringsarbetet och brytas ner i ett antal projektmål.

Effektmålen beskrevs redan i remissen som kommunstyrelsens arbetsutskott tillsände partierna i februari 2021. Dessa lyder;

- Stärka den politiska styrningen och ledningen
- Öka helhetsansvaret
- Effektivisera resursutnyttjandet
- Tydliggöra den politiska organisationen
- Öka intresset för politiskt deltagande

3.2 Projekt mål

I projektplanen beskrevs ett antal projektmål som behövdes för att nå effektmålen.

3.2.1 Strukturer

Grundstrukturen beskrevs av partiernas remissvar, det vill säga en kommunstyrelse med fyra utskott.

3.2.2 Styr- och ledningsmodell

Här identifierades vilka konsekvenser förslaget till politisk organisation får på beslutsmandat. Bland annat att utskott bereder och kommunstyrelsen beslutar.

3.2.3 Styrdokument

För att förverkliga förändringen behövdes en större mängd styrdokument revideras utifrån effektmålen i denna projektplan.

3.2.4 Utbildningsinsatser

Ett antal utbildningar planerades under projekttiden. Dessa riktades främst till politiker och chefer, men även mot handläggare. Utbildningarna var viktiga för dels förmedla nya rutiner, men även för att sänka tröskeln till förändringen.

3.2.5 Risk- och konsekvensanalys

En risk- och konsekvensanalys togs fram. Grunden för denna analys var partiernas remissvar och förvaltningens beredning. Analysen antogs av kommunfullmäktige, och förvaltandet och uppföljningen av den delegerades till kommunstyrelsen.

3.3 Viktiga händelser

Under projekttiden har det hänt flera stora och flera små händelser.

En av de stora besluten var när projektet kom fram till att införa en Myndighetsnämnd för att hantera känsliga individärenden. Arbetet med myndighetsnämnden registrerades i april 2022. Kommunfullmäktige beslutade 2022-06-13 (§45) att införa en myndighetsnämnd och i november reviderades reglementet en sista gång.

I september genomfördes ett val. Utfallet av valet var en ny politiskt majoritet i Ånge kommun som innehöll fler partier än innan valet. Det fick naturliga konsekvenser på det partipolitiska arbetet i kommunen, både inom majoriteten och i oppositionen.

Kommunstyrelsens reglemente är ett annat väldigt viktigt dokument. Det är i den som kärnan i kommunens organisation beskrivs, vilket mandat kommunstyrelsen har och i stora drag hur kommunstyrelsen ska vara uppställd. Kommunfullmäktige beslutade om detta i juni 2022, och reviderade reglementet i december samma år.

Arvodesreglementet har varit en annan stor fråga under projektet. En ny politisk organisation bar med sig nya förutsättningar och därmed nya åtaganden för förtroendevalda. Det gamla arvodesreglementet var så pass daterat att kommunen tog fram ett helt nytt förslag. Det innebar att linjer drogs om och olika arvoden flyttades, ersattes eller justerades.

Kommunfullmäktige beslutade första gången, innan valet, att anta ett arvodesreglemente i juni 2022. Detta förslag reviderades sedan augusti, oktober, november 2022 och en sista gång i juni 2023.

Kommunstyrelsen beslutade i oktober 2023 att ett antal möten skulle genomföras för att utvärdera den nya politiska organisationen. Utifrån diskussioner med politiken kom vi fram till att utfallet av dessa, plus enkätutvärderingarna, ska redovisas i den här slutrapporten. Utfallet från dessa redovisas senare i rapporten.

4 Projektresultat jämfört med projektmål

4.1 Utfall projektmål

4.1.1 Struktur

Den nya politiska organisationen följde den modell som låg till grund för projektet. Namnen på utskotten fick förtydligande namn; *social och stöd* heter *socialutskottet*, *Utbildning* heter *utbildningsutskottet*, *samhällsbyggnad och utveckling* heter *samhällsbyggnadsutskottet* och *ekonomi och HR* heter *koncern- och finansutskottet*. Namnen utvecklades under projektet för att bättre reflektera utskottens ansvarsområden och för att likställa namnen mellan utskotten.

Storleken på kommunstyrelsen och utskotten är samma som i det ursprungliga förslaget.

4.1.2 Styr- och ledningsmodell

Utifrån det här projektmålet har kommunfullmäktige beslutat att kommunstyrelsen ska vara beslutande och utskotten är beredande. Allt ekonomiskt ansvar hamnar hos kommunstyrelsen. Fullmäktige beslutade även att detta skulle innebära ett ökat fokus på målstyrning, mer än den klassiska nämndstrukturen.

Som en konsekvens av det har kommunens styrmodell reviderats två gånger under projekttiden. Båda dessa revideringar var väldigt omfattande, utifrån den tidigare gällande. Den första revideringen var nödvändig utifrån den nya politiska organisationen. Eftersom många detaljer fortfarande var okända, och mot bakgrund av kommunvalet som då låg framför kommunen, var den styrmodell som presenterades väldigt övergripande – den beskriver hur kommunfullmäktiges beslut gäller för hela mandatperioden, och att dessa mål bryts ner av kommunstyrelsen. Den beskriver även hur målarbetet ska redovisas uppåt, från

förvaltning till kommunstyrelse och från kommunstyrelse till kommunfullmäktige. Den beskrev däremot inte detaljerna kring *hur* det skulle gå till.

I april 2023, i samband med att kommunfullmäktige avhandlade årsredovisning för 2022, diskuterade kommunfullmäktige måluppfyllnaden för 2022. Ett av utfallen av dessa diskussioner var att de politiska partierna alla kom överens om att revidera målen för resterande del av mandatperioden. Förvaltningen såg även att en orsak till de spridda förväntningarna var att det fanns flera olika bilder på *hur* kommunen skulle arbeta med målen, och därför fanns inte en enad bild om *när* ett mål ansetts vara uppfyllt. Utifrån detta beslutade kommunstyrelsen att förvaltningen skulle presentera ett nytt förslag på styrmodell, som baserade sig på dels den nya politiska organisationen, dels de partiöverskridande måldiskussionerna som skedde under april och maj 2023. Den styrmodellen fastslogs av kommunfullmäktige i oktober 2024.

Styrmodellen i sig var alltså inte en formell del av detta projekt, men det är ändå väldigt viktigt utifrån detta projekts effektmål.

4.1.3 Styrdokument

Projektplanen identifierade ett antal dokument som behövde revideras utifrån projektet. Mest centralt för detta är **reglementet**. Tidigare fanns ett reglemente för kommunstyrelsen samt respektive nämnd. Eftersom den nya organisationen bara bestod av en nämnd (kommunstyrelsen) behövde dokumentet revideras. Kommunfullmäktige beslutade om nytt reglemente i december 2022. En av de största utmaningarna för projektet var hanteringen av känsliga sekretessärenden inom social verksamhet. För att lösa det problemet beslutade kommunfullmäktige (november 2022) att från och med årsskiftet 2022/2023 skulle kommunen ha en till nämnd – myndighetsnämnden. Projektet resulterade alltså i två reglementen.

Delegationsordning är ett väldigt centralt styrdokument för kommunstyrelsen, utifrån den nya politiska organisationen. Delegationsordningen förtecknar vem eller vilka som får besluta på kommunstyrelsens vägnar. Det är i det här dokumentet som kommunstyrelsens utskott får sitt huvudsakliga beslutsmandat. Arbetet med ny delegationsordning började innan projektet, genom att varje dåvarande nämnd antog en ny delegationsordning för sin verksamhet, som utfick ifrån samma struktur och modell. Detta var ett förberedande steg inför den nya politiska organisationen. Kommunstyrelsen antog sin delegationsordning i januari 2023.

Utgångspunkten för det dokumentet var projektplanen – att utskotten bereder och kommunstyrelsen beslutar. Det innebär att delegationen till utskotten var rätt så begränsad. Den stora förändringen från tidigare bestod i delegation till förvaltningen, eftersom en konsekvens av den nya organisationen var att vi gick från fem förvaltningschefer till en förvaltningschef.

Den nya politiska organisationen gjorde avkall på det politiska uppdraget. Som en konsekvens sågs **arvodesreglementet** över. Den tidigare versionen var ett resultat av flera års

revideringar, vilket gjorde att det fanns flera inkonsekventa och otydliga skrivelser i den. Därför togs ett helt nytt arvodesreglemente fram. Dokumentet reglerar dels *vad* som ger arvode och ersättning, dels *hur mycket* det ska vara. Utgångspunkten för detta arbete var partiöverskridande diskussioner. Resultatet av arvodesreglementet var ett förslag som först antogs av kommunfullmäktige juni 2022, men reviderades tre gånger fram till juni 2023.

Internkontrollplanen antas varje år av kommunstyrelsen. Tidigare antog respektive nämnd sin egen, men i och med den nya politiska organisationen skulle alla risker inarbetas i en kommunövergripande internkontrollplan. Kommunfullmäktige antog ett nytt styrdokument för internkontroll i juni 2022. Den stora skillnaden från tidigare var införandet av politiska internkontrollanter. Dessa är två till antal som har uppdraget att bereda och presentera ett förslag till internkontrollplan till kommunstyrelsen. Effekten av detta har gett ett mycket ökat fokus på internkontroll, och har även bidragit till att identifiera nya områden. Under hela 2023 har ett arbete bedrivits för att ta fram en förbättrad modell av internkontroll för kommunen. I skrivande stund finns ett tidigt utkast till ny internkontrollplan för 2024, som utfår ifrån klassificeringsstrukturen KLASSA2 – en kartläggning av alla kommunala processer. Förändringen har stärkt den politiska insynen och kontrollen av kommunens kärnverksamhet, och gett nya möjligheter för politiken att agera på avvikelser.

Dokumenthanteringsplanen för respektive nämnd var gammal och i stort behov av revidering. Detta arbete resulterade i en *informationshanteringsplan* som även den utgår ifrån KLASSA2. Den antogs av kommunstyrelsens i två omgångar, den första delen i december 2022 och den andra delen i juni 2023.

Dokumentansvariga, redaktionella ändringar och strykning av styrdokument har arbetats med löpande under hela projektiden. Ett stort antal styrdokument har roterat ut, hävts eller slutat gälla. Varje sådant dokument ses över och behovsprövas utifrån kommunens behov och den nya politiska organisationen. Det här är ett mycket tidskrävande arbete och under 2023 har ett tiotal styrdokument endera reviderats eller antagits, i samband med att tidigare dokument sets över eller löpt ut, utifrån prioriteringar av behov och resurser. Det kvarstår fortfarande ett behov att se över kommunens styrdokument, som fortfarande är mycket stort till antal. Däremot finner förvaltningen att detta arbete är i fas med kommunens behov.

4.1.4 Utbildningsinsatser

Under det gångna året, närmare bestämt 2022, har vi framgångsrikt genomfört en rad utbildningsinsatser som primärt har varit riktade till chefer och förtroendevalda inom kommunen. Dessa utbildningar har varit avgörande för att stärka kompetensen och kapaciteten hos våra ledande befattningshavare och beslutsfattare.

Totalt har sex utbildningsaktiviteter genomförts riktade mot våra förtroendevalda. Dessa inkluderar:

- 2022-10-21 utbildning med fullmäktige
- 2022-10-10 presidieutbildning
- 2022-10-10 utbildning med M, KD och C
- 2022-09-28 utbildning med V, SD, VF
- 2022-08-30 utbildning med S
- 2022-06-14 utbildning presidier

Parallellt med dessa insatser har vi också tillhandahållit sex utbildningar till förvaltningen, där fokus har varit på kommunens chefer samt vissa träningar riktade mot handläggare. Dessa utbildningar inkluderar:

- 2022-10-10 utbildning ärendeprocess
- 2022-11-21 chefer
- 2022-11-14 delegationsordning
- Två utbildningar 2022-10-28 för chefer
- 2022-08-24 – utbildning ledningsgrupp

Utbildningarna har varit bra och bitvis väldigt omfattande, men det har varit svårt att relatera till en kommande organisation, vilket har gjort utbildningarna lite abstrakta

4.1.5 Risk- och konsekvensanalys

Under projektiden har kommunstyrelsen två gånger per år följt och uppdaterat risk- och konsekvensanalysen. Dessa utvärderingar har baserats på kommunfullmäktige hanteringsplan, som beskrivs i risk- och konsekvensanalysen. Vissa risker kunde av sin natur bara följas enligt plan när den nya organisationen var införd, det vill säga från och med 2023.

Under 2022 kunde två risker hanteras så pass att dom kunde klassificeras som Acceptera, det vill säga att dom inte ska hanteras.

Under 2023 kunde två risker helt strykas – dessa hade med sekretess och myndighetsutövning att göra. I och med införandet av myndighetsnämnden innebar det att risken är hanterad på ett så bra sätt att det inte längre anmodar en egen risk.

För sista utvärderingen av risk- och konsekvensanalysen har en mer omfattande enkät genomförts med alla politiker i kommunstyrelsen. Det har även genomförts ett antal dialogmöten med politiker. Dialogmötena är inte en del i utvärderingen av risk- och konsekvensanalysen, utan återkommer längre ner i rapporten.

4.2 Indikation effektmål

Kommunstyrelsen beslutade 2023-10-17 att anta ett nämndinitiativ att utvärdera den nya politiska organisationen. Detta genomfördes med fysiska möten. Ett möte med oppositionen, ett möte med majoriteten och ett gemensamt möte med majoriteten och oppositionen. Totalt deltog 13 politiker vid de första två mötena och 23 på det gemensamma mötet.

Dessa möten följde en semistrukturerad struktur för utvärderingen. Teman för mötena följde projektplanens effektmål. Nedan listas utfallet av det gemensamma mötet.

4.2.1 Stärka den politiska styrningen och ledningen

För detta effektmål märktes skillnader mellan majoritet och opposition. Majoriteten var överens om att den politiska styrningen har stärkts i och med den nya organisationen. Oppositionen ansåg att den nödvändigtvis inte hade det. Diskussionen gick vidare isär ifall det berodde på organisationen eller utfallet av valet. Vid det gemensamma mötet konstaterades att det inte fanns strukturella utmaningar, med bäring på styrdokument eller antagna processer.

Däremot identifierades ett behov av mer information till utskotten. Formerna för information som inte är kopplat till ett beslut eller specifikt ärende har justerats flera gånger under året och vissa nya strukturer har tagit tid för att komma på plats. Bland annat har rutinerna för uppsiktsplikten och uppsitsrapporter haft en krokig väg framåt, men har efter sommaren börjat landa rätt. En generell informationspunkt låg inledningsvis bara till kommunstyrelsen, men efter sommaren så är den även med på respektive utskott. Uppföljning av utskottens protokoll kunde först ske när det gått sex månader av året, vilket infördes efter sommaren 2023.

Projektet ser positivt på utfallet för detta effektmål. Eftersom utvärderingen inte identifierat ett behov av att revidera och ändra i något av projektmålen eller dess delar, innebär det att projektet kan anses målet uppnått. Däremot är det viktigt att betona att hur dessa delar appliceras behöver utvecklas, men det faller utanför ansvaret för själva projektet och kommer arbetas med under löpande förvaltning.

4.2.2 Öka helhetsansvaret

Här var kommunstyrelsens ledamöter och ersättare överens om att det hade ökat, dels utifrån att kommunstyrelsen nu var huvudman för alla kommunala frågor, till skillnad från facknämndernas tidigare ansvar.

Kommunstyrelsen var överens om att det har gått i en positiv utveckling, men att den nya organisationen burit med sig nya utmaningar. En av dessa var utmaningen att vara fullt införstådd i alla frågor. Den risken förutsågs tidigt och har varit med i risk- och konsekvensanalysen hela vägen under projektet, men utifrån den senaste utvärderingen kan konstateras att risken är större än tidigare tänkt.

Projektet har arbetat hårt för att undvika detta problem, bland annat genom att se över kommunens styrmodell, stärka den strategiska styrningen av kommunen och genom delegationer. Dessa har resulterat i att det totalt är färre ärenden till kommunstyrelsen än innan organisationsförändringen. Vilket har möjliggjort att det går att lägga mer tid per ärende, något som vi även sett under året.

Dock verkar det upplevas som att det kvarstår en bit för att hålla arbetsbelastningen på rätt nivå, men i sak är det en mycket svår sak att arbeta bort – kommunstyrelsen *är* ansvarig för (nästan) alla verksamhetsdelar, något som kommer reflekteras i bredden av ärendetyperna. Vissa delar kommer tiden råda bot på – återkommande ärenden förväntas bli enklare att hantera politiskt ju fler gånger de har återkommit. Men för andra delar måste projektet betona utskottens beredande ansvar – det är en central del av organisationsformen att utskotten bereder ärenden för kommunstyrelsen. För att detta ska vara möjligt förutsätts ett högt förtroende för utskottens medlemmars beredningar av ärenden. Samtidigt har den nya organisationsformen skapat stora möjligheter för partimöten inför *utskottsveckorna* och därmed ge alla politiker möjligheter att föra en dialog med sina representanter inför utskottens möten och därmed skicka med viktiga frågor, som kan diskuteras vid utskottet och förhoppningsvis resultera i högre kvalitet av ärendet när det väl kommer till kommunstyrelsen. På så vis borde det individuella ansvaret minska med ett ökat kollektivt ansvar. Det innebär dock ett förändrat arbetssätt för partierna – något projektet inte kan ta anspråk över, bara duka för.

4.2.3 Effektivisera resursutnyttjandet

Projektets inriktning var tydlig från början – att förbättra myndighetsprocesserna genom att eliminera onödig byråkrati och främja smidigare samarbete inom kommunala enheter. Det är viktigt att påpeka att ekonomi inte var en aspekt för projektet. Trots detta har vi observerat ett antal intressanta utvecklingar som förtjänar vår uppmärksamhet.

En av de mest betydande framstegen som observerats är en ökad effektivitet inom myndighetsprocesserna. Gränsöverskridande ärenden behandlas nu mer smidigt och behöver inte längre passera flera myndighetsnivåer. Detta har skapat en mer sömlös samarbetsmiljö och därigenom minskat onödiga administrativa hinder.

Utvädringar har identifierat att det finns en känsla av att det tar längre tid att fatta beslut. Detta är dock ett perspektiv som kan problematiseras. Möten hålls lika ofta, vilket ger lika många tillfällen att fatta beslut. Dock har ett utskottsmöte introducerats för att förbereda frågor innan kommunstyrelsen sammanträder. Detta har, å ena sidan, varit värdefullt för att identifiera och diskutera ärenden i detalj. Å andra sidan har det skapat en uppfattning om att beslut tar längre tid att nå, vilket är en synpunkt vi blygsamt beaktar. I sak är det lika många tillfällen för beslut, men skillnaden är att frågan kan identifieras på ett utskott, som måste vänta två veckor på att kommunstyrelsen sammanträder och kan besluta i ärendet. Nackdelen är tydlig – en känsla av seghet har introducerats. Fördelarna kan dock förväntas vara mer förberedande tid för dessa beslut, både för förvaltningen och politiken.

Att inte inkludera ekonomi som en central komponent i projektet kan ha påverkat vår förmåga att mäta direkta ekonomiska fördelar. Det är viktigt att vara försiktiga med att dra slutsatser om projektets totala inverkan på den ekonomiska aspekten. Vidare studier och analyser kan vara nödvändiga för att kvantifiera dessa potentiella ekonomiska fördelar, men i grunden är

kostanden för den politiska organisationen = *antal politiker * antal möten * arvodesnivån*.
Ökar dessa ökar kostnaden. Utöver dessa tillkommer såklart fasta arvoden, partistöd och icke-beslutsmöten.

Projektet med effektivare myndighetsprocesser har framgångsrikt minskat byråkratiska hinder och främjat ett mer smidigt samarbete inom myndighetsgränser. Mötesstrukturen har förändrats, vilket har introducerat både fördelar och utmaningar. Vi ser positivt på de observerade förbättringarna samtidigt som vi försiktigt noterar de områden där ytterligare analys kan vara nödvändig för att förstå projektets fulla omfattning och dess påverkan på ekonomin.

4.2.4 Tydliggöra den politiska organisationen

En samlad slutsats som har framkommit är att det finns en övertygelse om att framsteg har skett, men att det fortfarande finns en väg att gå innan målet anses fullständigt uppfyllt.

Det är tydligt att det har skett en gradvis ökning av tydligheten inom den politiska organisationen. Många deltagare är överens om att förändringar har inträffat och att organisationen har blivit mer förståelig över tid. Trots detta är det även en allmän insikt om att dessa framsteg inte nödvändigtvis har nått den nivå av omfattande tydlighet som några hade förväntat sig.

Externt förväntas organisationen vara tydligare. Om en genomsnittlig medborgare kontakter en slumpvald politiker är chansen rätt så stor att frågan rör något denne politiker är ansvarig över, något som inte var fallet innan omorganiseringen. De tidigare stridigheter mellan nämnderna vid t.ex. antagande av remissyttranden eller äskande av budget syns inte heller i lika stor utsträckning.

Intern däremot så har bland annat symmetrin mot den tidigare politiska organisationen varit en stor bidragande faktor till förvirring; socialutskott och socialnämnd är så pass lika i sammansättning och upptagningsområden att det varit svårt att tänka nytt.

Det perspektivet "Vi har en väg att gå, men det har gått framåt" verkar vara en gemensam nämnare. Det finns erkännande av att förbättringar har skett, men det finns fortfarande utrymme för vidareutveckling. Det övergripande intrycket är därför en positiv framstegsriktning, men med en medvetenhet om att det fortfarande krävs arbete för att nå det önskade målet.

4.2.5 Öka intresset för politiskt deltagande

Detta effektmål har varit väldigt svårt för projektet att arbeta mot eftersom det i grunden är en fråga för partierna. Projektet hoppas däremot att övriga effektmål ger en bra förutsättning för att öka intresset för politiskt deltagande.

4.3 Utfall resurser

Projektet hade en projektbudget på 100 000kr. Inget av dessa medel ianspråkto, då valet av hantering av sekretessärenden innebar att juridikstöd inte behövde upphandlas.

I övrigt är den stora resursen som ianspråktagen arbetstid. Totalt planerades för cirka 2000 arbetstimmar. Mängden nedlagd tid är inte dokumenterad, men projektet bedömer att den budgeterade tiden har räckt till.

5 Organisation, roller och resurser

Projektet har haft ett antal grupper inom sig.

Gamla *kommunledningsförvaltningen* var den ansvariga förvaltningen för projektet. Där fanns i huvudsak utredningsresurserna för projektet och flera av utbildningarna togs fram och koordinerades av den förvaltningen.

Kommunens *ledningsgrupp* har varit referensgrupp för projektet, samt ansvarat för att bereda projektets risk- och konsekvensanalys, som har följts upp halvårsvis under projektet. Arbetet har överlag gått bra, och sedan projektet beslutade att föreslå upprättande av en myndighetsnämnd har få frågor behövts lyftas till referensgruppen. Ledningsgruppen stod även den för sin egen omställning, i och med att det parallellt bedrevs ett förändringsarbete för förvaltningsorganisationen. Projekterat bedömer inte att dessa två roller har stått i konflikt, men att det säkert var positivt att referensgruppen inte behövdes i lika stor utsträckning den andra halvan av projekttiden som den första, så deltagarna i referensgruppen kunde fokusera på förvaltningsorganisationen.

Kommunstyrelsen har varit ytterst ansvarig för projektets genomförande. Här har ett antal beslut tagits, i huvudsak justeringar av risk- och konsekvensanalysen för projektet. Utöver dessa har kommunstyrelsens berett en stor mängd centrala styrdokument, vilket har skapat möjlighet för införandet av den nya organisationen.

De tre gamla facknämnderna *utbildnings-, social- och tekniska förvaltningen* har bistått i en begränsad utsträckning under projektet.

6 Överlämning/leverans av projektet

I och med att projektet avslutas övergår arbetet i löpande förvaltning. Det innebär att projektgruppen inte längre kommer ansvara för den sammanhållna utvecklingen och implementeringen, utan det övertas fullt ut av kommunchef.

7 Restlista

Bland alla projektmål och aktiviteter har alla utförts förutom en rensning av vissa äldre styrdokument. Fackförvaltningarna hade inte resurser att revidera dessa fullt ut, vilket har orsakat en viss restlista. Dessa styrdokument har reviderats löpande under 2023, men det återstår ett visst arbete för dessa.

Projektplanen slog även fast ett antal utbildningar riktade till presidier under 2023. Dessa har inte genomförts då mycket av dessa inlag inarbetas i de politiska ärendebereidningar när frågor identifierats. Dessa frågor har lyfts, vridit och vänts på och ordföranden har kommit överens om hur frågan ska lösas. Ett exempel på detta är hanteringen av information till utskotten och till kommunstyrelsen. Mellan mötena har formerna diskuterats och på beredningen har nya förslag tagits fram och testats. Projektet föreslår därför inte att någon vidare åtgärd genomförs, men eftersom det är en avvikelse mot planen noteras det särskilt.

8 Erfarenhet och förbättringar

8.1 Förväntningar på den nya organisationen

Eftersom kommunen gick från något *känt något* till något *okänt annat* var det svårt för alla personer att bilda sig en gemensam uppfattning om vad den nya politiska organisationen skulle innebära

Förväntningarna på den nya organisationen har präglats av övergången från det bekanta till det nya, vilket har krävt en del arbete för att skapa en gemensam förståelse. Det har inte varit stora utmaningar eller motgångar, men anpassningen till de nya strukturerna och rollfördelningarna har varit en pågående process.

För det första har övergången skapat en viss osäkerhet bland personalen och förtroendevalda. Att förstå och anpassa sig till de nya förutsättningarna har tagit tid, men det har inte varit ohanterligt. Individer har gradvis anpassat sig och börjat se fördelarna med den nya politiska strukturen.

För det andra har kommunikationen kring den nya organisationen krävt extra uppmärksamhet. Genom att förbättra informationsflödet har vi sett till att minimera eventuella missförstånd och förvirring. Tydligare kommunikation har bidragit till att skapa en mer enhetlig uppfattning om de förväntade fördelarna och målen med den nya politiska strukturen.

En tredje aspekt har varit att hantera en naturlig tveksamhet och behovet av stöd för att underlätta anpassningen till det nya. Genom att erbjuda resurser och stöd har vi sett en gradvis övervinnande av eventuellt motstånd, och det har varit positivt att se att personal och förtroendevalda har kunnat anpassa sig till de förändrade förutsättningarna.

För det fjärde har den ökade komplexiteten inom den nya politiska organisationen krävt lite extra arbete för att säkerställa att alla involverade är bekväma med de nya rutinerna. Genom att erbjuda möjligheter till utbildning och en tydlig riktning har vi sett att individer gradvis har anpassat sig och känner sig mer bekväma med de nya arbetsprocesserna.

Sammanfattningsvis har det inte varit några överväldigande hinder eller utmaningar, men det har krävts en del insatser och ett proaktivt tillvägagångssätt för att nå den punkt där vi befinner oss nu. Genom att fortsätta stödja och engagera personal och förtroendevalda

kommer vi att fortsätta bygga på dessa framsteg och skapa en stabil grund för den framtida framgången för vår politiska organisation.

8.2 Utskotten var väldigt lik den gamla organisationen

En annan utmaning har varit att den förra politiska organisationen har varit väldigt lik den nya politiska organisationen. De fyra utskotten speglar väldigt väl de tidigare tre facknämnderna plus dåvarande Kommunstyrelsens utskott. Det finns fördelar med det, såklart; det familjära känns mindre främmande och därför tryggare. Det har däremot introducerat utmaningar – eftersom det har varit så likt har det visat sig vara extra utmanande att tänka om och tänka nytt. Återkommande har frågor som utskottens beslutanderätt, ägandeskap för vissa verksamheter och behov av att kunna *bestämma över sin verksamhet* lyfts. Samtidigt har kommunstyrelsens roll inte stärkts i motsvarande utsträckning – alla beslut tas av kommunstyrelsen och alla utskott sitter i kommunstyrelsen, men den beslutsmöjligheten har inte varit lika framträdande.

Projektet vill notera att fastslå vilka utskott det skulle finnas och vad dom skulle heta i samband med projektbeställningen kanske inte var en styrka. Hade projektet börjat med en öppen bräda hade andra fördelningar och utskott kanske kunnat identifierats vilket kanske hade gjort det tydligare att det är en *ny* organisation och därmed förenkla att släppa gamla rutiner och traditioner.

8.3 Genomförande i samband med ett val

Årsskiftet 2022/2023 bar med sig många förändringar för kommunen, inte bara en ny politisk organisation. Alla partier var överens vid uppstarten av projektet att det skulle genomföras innan valet, och det finns flera tilltalande argument för det.

En annan stor förändring var den politiska majoriteten. Efter årsskiftet bestod majoriteten av fyra partier och oppositionen av tre. Det innebar ett politiskt skifte för kommunen som inte setts på mycket länge. Det bar oundvikligen med sig nya partipolitiska rutinförändringar och kommunikationssätt som naturligt fick konsekvenser på det politiska arbetet.

8.4 Flera förändringar samtidigt

Årsskiftet innebar att flera förändringar trädde i kraft samtidigt; dels ny politisk organisation, dels en omorganisering av förvaltningsorganisationen. Förvaltningsorganisationen var inte en del i detta projekt, utan genomfördes parallellt med mål att spegla den politiska organisationen. En stor förändring det medförde var att tidigare ägde respektive nämnd en egen förvaltning, vilket innebar att det fanns lokala rutiner, kulturer och processer i relation till politiken. Efter årsskiftet så kunde det bara finnas en kultur, rutin och process i relation till kommunstyrelsen – en omställning som märktes här och var i organisationen och ibland på oväntade ställen.

Det visade sig att trots att alla förvaltningar utgått från samma regelverk, verksamhetssystem, lagstiftning och stödfunktioner så fanns lokala anpassningar och perspektiv som skiljde sig väldigt mycket från dom andra förvaltningarna. Ett sådant exempel är intern kontroll, som var så varierande i perspektiv och bedömningar att det var utmanande att föra dom samman för 2023 års internkontrollplan. Även budgetprocessen ser väldigt olikt ut nu; från att respektive nämnd och förvaltning kan äska budget relativt fritt, till att bara ett budgetförslag kan gå upp till politiskt övervägande – det innebär att det nu är förvaltningen som måste säkerställa att budgeten är i balans innan politiken ser förslaget. På ett sätt flyttar det budgetkonflikten från nämnderna till förvaltningen.

8.5 Ekonomi

Att de ekonomiska delarna inte varit med i projektet är i sig inte en svaghet eller fel, men det har visat sig vara en återkommande frågan under projektet ändock. Dels arvodesreglementet som skulle uppdateras, men även frågor så som partistöd, gruppledarnas roll, hur kommunen ska hantera kontaktpolitiker, ersättares närvarorätt och det faktum att antalet utskott ökade från tre till fyra har alla haft en naturlig ekonomisk konsekvens. Eftersom dessa delar inte hanterades av projektet så har dessa delar behövts hanteras allt eftersom frågorna identifieras eller lyfts, vilket har gjort det svårt att beräkna budget för kommande år. Även närvaron hos politiker har varit svårt att bedöma, då detta har en inte obetydlig ekonomisk konsekvens, och utan ett tydligt utredningsdirektiv har frågan behövs bedömas utifrån budgetprocessen och inte utifrån projektet. Det har gått att lösa och projektet ser att det blev bra, men arbetssättet har inte varit så gynnsamt som det kunde vara, då kostanden för den politiska organisationen ökat från flera olika håll.

9 Sammanfattning

Projektet genomfördes under en tid av mycket förändring i kommunen i stort. Valet bar som nämnt med sig en av de största förändringarna för den politiska organisationen. Förändringen i förvaltningsorganisationen har även den gett konsekvenser. Utöver dessa så har flera nyckelpersoner i organisationen börjat hos kommunen under denna tid, som även dessa har påverkat hur processer genomförs.

Trots detta vill projektet framhäva att det nog var ett mycket bra tillfälle att genomföra förändringen, eftersom förändring är oundviklig. Vi kan gärna försöka driva på så mycket förändring som organisationen mäktar med då andra bitar redan är i luften. Det är dock väldigt avgörande att ha förståelse att förändring tar tid. Det genomgående mantrat under projektet har varit ”två steg fram och ett tillbaka”. Flera utmaningar har förutsetts och undvikits, andra har uppkommit eller upptäckts under resan och flera av dem har vi fått pröva olika lösningar för. Känslan är däremot att vi nått ett stadie då de absolut flesta börjar känna sig bekanta med formerna, nu gäller det vara att hitta en bra nivå för innehållet och bli stadigt bättre – ett arbete som aldrig kan avslutas.

Den politiska organisationen känns tillräckligt stabil för att övergå till löpande förvaltningen och projektgruppen känner sig väldigt trygg i att överlämna förvaltningsansvaret och därmed upplösa projektgruppen.