



Kommunrevisorerna granskar

Styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

Delgranskning 3. Individ- och familjenämnden

2023-02-01

Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionsord, ägardirektiv och reglemente.
- Revision ska utföras på ett oberoende sätt.
- Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se



Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

Rapport
Umeå kommun
Individ- och familjenämnden

KPMG AB

Datum 2022-10-26

Antal sidor 31



Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	6
2.4	Metod	6
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Organisation och ansvar	8
3.2	Styrande dokument	8
3.3	Rekrytering av chefer	11
3.4	Chefernas förutsättningar	14
3.5	Avslut av anställning	23
3.6	Uppföljning och utvärdering	24
4	Samlad bedömning	29
4.1	Bedömning utifrån revisionsfrågorna	29
4.2	Slutsats och rekommendationer	30

1 Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av chefs- och ledarskapet i organisationen, utifrån kommunens policy för chefs- och ledarskap.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden i stort har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av chefs- och ledarskapet i organisationen, utifrån kommunens policy för chefs- och ledarskap. Granskning har visat att de krav och förväntningar som finns ställs på cheferna upplevs som tydliga. Det finns strukturer för rekrytering, introduktion, chefsstöd och utveckling som ledare. Granskning visar dock på ett antal utvecklingsområden såsom att det finns ett behov av att se över chefernas möjligheter att nyttja de utvecklingsmöjligheter som finns samt att vid fördelning av antal medarbetare per chef ta hänsyn till fler parametrar än antal.

Utifrån granskningens syfte rekommenderar vi individ- och familjenämnden att:

- Kommande kompetensförsörjningsplan utvecklas avseende kompetensförsörjning av chefer.
- Se över chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö i syfte att säkerställa att cheferna har rätt förutsättningar för att utöva ett närvarande ledarskap och effektivt chefskap.
- Vid fördelning av antal medarbetare per chef beakta fler parametrar som påverkar chefernas förutsättningar, såsom typ av verksamhet, förekomst av vikarier och timanställda, eventuell geografisk spridning av de arbetsplatser som chefen ansvarar för samt tillgång till administrativt stöd.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla kravprofilen för rekrytering av chefer utifrån Umeå kommuns ledarpolicy.
- Tydliggöra kommunens ambitioner avseende att främja en jämn könsfördelning vid rekrytering av enhetschefer.

2 Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Av Umeå kommuns årsredovisning 2020 framgår att rekryteringsbehovet för kommunen uppgår till cirka 9 000 tillsvidareanställda fram till år 2030. För att hantera rekryteringsutmaningen behöver kommunen arbeta strukturerat med att både attrahera och rekrytera nya medarbetare samt introducera, behålla och utveckla den kompetens som finns i organisationen. Det är också viktigt att lägga vikt vid avslut av anställning, för att bland annat kunna analysera orsaker till varför anställda väljer att lämna organisationen. För att kunna attrahera, behålla och utveckla medarbetare är arbetsmiljön en central fråga.

Arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön framgår av såväl arbetsmiljölagen som av Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Föreskriften ställer bland annat krav på att arbetsgivaren ska se till att det finns förutsättningar för chefen i form av tillräckliga befogenheter, en rimlig arbetsbelastning och att det finns stöd att få i rollen som chef. Det anges också ett flertal andra faktorer som påverkar den sociala och organisatoriska arbetsmiljön, såsom stöd/uppmuntran från chefer och kollegor, stöd kring prioritering av arbetsuppgifter, möjligheter att framföra kritiska synpunkter på arbetsförhållanden m.m.

Ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för välbefinnandet på arbetsplatsen. Ett bristfälligt ledarskap skapar otydlighet och förvirring om roller och ansvar. En chef behöver inte alltid vara på plats fysiskt, men han eller hon måste alltid vara närvarande i sitt ledarskap¹. Ett aktivt och engagerat ledar- och chefskap som prioriterar kompetensutveckling och lärande i arbetet har också visat sig vara avgörande för en framgångsrik kompetensförsörjning².

I Umeå kommuns chefs- och ledarskapspolicy anges att ett gott ledarskap (...) är en förutsättning för en verksamhet med hög kvalitet. Ledarskapet ska skapa förutsättningar för goda resultat och en arbetsmiljö som uppmuntrar medarbetare till samverkan, kreativitet och medskapande. Chefsuppdraget beskrivs bestå av två delar; effektivt chefskap (resultat) samt närvarande ledarskap (relation).

Revisorerna bedömer att det finns en risk att styrning och uppföljning av ledarskapet i organisationen inte bedrivs på ett ändamålsenligt sätt, utifrån Umeå kommuns chefs- och ledarskapspolicy.

¹ Arbetsmiljöverket, www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbete-med-arbetsmiljon/dolda-faror-i-arbetsmiljon, 2022-02-16

² Svenska ESF-rådet, Uppdragsrapport: Strategisk kompetensförsörjning för hållbart arbetsliv: En kunskapsöversikt och analys av utvalda ESF-projekt, 2018.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av chefs- och ledarskapet i organisationen, utifrån kommunens policy för chefs- och ledarskap.

Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

- Hur säkerställer styrelsen/nämnden en god chefsförsörjning i organisationen?
- Har styrelsen/nämnden säkerställt att det finns riktlinjer och rutiner för rekrytering av chefer som tydliggör tillvägagångssätt, kravprofil etc.?
- Hur säkerställer styrelsen/nämnden att en jämn könsfördelning främjas i rekryteringen av chefer?
- Finns det riktlinjer som tydliggör vilken/vilka anställningsformer som ska/bör tillämpas vid rekrytering av nya chefer?
- Hur säkerställs att chefer ges tillräckliga förutsättningar för att kunna utföra sitt uppdrag, exempelvis avseende:
 - Tydlighet i krav och förväntningar
 - Introduktion
 - Utbildning och stöd
 - Utveckling
 - Antal medarbetare
- Hur säkerställer styrelsen/nämnden ett gott ledarskap i organisationen, utifrån kommunens chefs- och ledarskapspolicy?
 - Sker det någon uppföljning/utvärdering av chefs- och ledarskapet i organisationen (på övergripande resp. individnivå)?
 - Vilka faktorer beaktas i uppföljning/utvärdering av chefs- och ledarskap?
 - Hur hanteras eventuella avvikelser från chefs- och ledarskapspolicy?
- Vilka rutiner finns för avslut av anställning avseende chefer?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, personalnämnden och individ- och familjenämnden. Kommunstyrelsen berörs i huvudsak utifrån deras arbetsgivaransvar samt utifrån dess ansvar att:

- leda arbetet med, och samordna utformningen av, övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten

— övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs

Personalnämnden berörs i huvudsak utifrån deras uppdrag ansvar att:

- samordna det systematiska arbetsmiljöarbetet och se till att verksamheten drivs enligt arbetsmiljölagen och dess föreskrifter samt kommunens arbetsmiljöpolicy
- samordna kommunens övergripande kompetensförsörjningsarbete och verka för mångfald och inkludering i organisationen och bland kommunens anställda
- samordna genomförande och uppföljning av kommunfullmäktiges personalpolitiska mål och uppdrag

Inom ramen för granskningen har enheterna Placering och Utredning inom verksamheten myndighetsutövning varit föremål för fördjupad analys. Urvalet har gjorts i samråd med de förtroendevalda revisorerna.

Granskningen har gjorts dels på nämndövergripande nivå, dels på enhetsnivå. Med avseende på granskningens karaktär har även olika chefsnivåer berörts av granskningen, för att säkerställa tillämpning av riktlinjer och rutiner på alla nivåer.

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Diskrimineringslagen, 7 §
- Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)
- Arbetsmiljöpolicy för Umeå kommun (KF 2021-12-30 § 290)
- Chefs- och ledarskap i Umeå kommun, policy (kommunstyrelsens personalutskott, 2017-04-25)
- Övriga tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.4 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av bland annat policys, riktlinjer och rutiner avseende chefs- och ledarskap. Detta inkluderar styrdokument för chefsförsörjning, rekrytering, introduktion, ledarutveckling, avslut av anställning etc. (i den mån sådana finns). Därtill har intervjuer genomförts med personaldirektör, HR-chef, verksamhetschefer och enhetschefer för utvalda enheter. Socialdirektören har besvarat frågor skriftligt.



Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

Enkät skickades till samtliga enhetschefer inom förvaltningen. Enkäten innehöll frågor rörande styrning och uppföljning av ledarskap, samt frågor från granskningen avseende organisatorisk och social arbetsmiljö, vilken genomförts parallellt med denna granskning. Enkäten skickades ut till 97 enhetschefer men nådde endast 89 stycken på grund av frånvaro. Av 89 tillfrågade inkom 50 med svar.

Samtliga intervjupersoner har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvar

Det politiska ansvaret för personalfrågor framgår av reglemente för Umeå kommuns styrelser och nämnder³. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna personalpolitiken och ska även, inom den kommunala organisationen, verka för att jämställdhet mellan kvinnor och män främjas. Respektive nämnd ansvarar för sin förvaltning, dess organisation och kompetensförsörjning samt det operativa personalansvaret och det övergripande arbetsmiljöansvaret i förvaltningen.

Personalnämnden är Umeå kommuns organ för personalpolitiska frågor. Nämnden ska bland annat verka och ansvara för utveckling av personalpolitiska frågor, samt däri ge råd och biträde till övriga nämnder och styrelser.

Av kommunstyrelsens delegationsordning⁴ framgår bland annat delegationer avseende anställningar, avslut av anställningar samt beslut om utbildningar och konferenser.

Kommunens centrala HR-organisation är organiserad under stadsledningskontoret (SLK). Den centrala HR-organisationen har i första hand i uppdrag att stötta verksamheterna utifrån deras behov och verka för en enhetlig arbetsgivarpolitik. Det innebär bland annat att ansvara för gemensamma processer och system samt följa upp uppnådda resultat. HR ger även stöd till förvaltningarna i chefsrekryteringar. För varje förvaltning finns en HR-chef, underställd förvaltningsdirektören, och på de större förvaltningarna finns även HR-strateger, personalkonsulter och andra kompetenser inom HR-området.

Stöd- och omsorgsförvaltningen har en egen HR-organisation där totalt 9 personer arbetar. Organisationen består av en HR-chef, HR-strateger, HR-partners, personalkonsult, praktiksamordnare och bemanningsutvecklare.

3.2 Styrande dokument

3.2.1 Vision och mål

Umeå kommuns kommunfullmäktige har fastställt 11 mål för perioden 2021-2024, vilket inkluderar fyra personalpolitiska mål:

- Umeå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen.

³ Beslutad av kommunfullmäktige 2020-03-30 § 58.

⁴ Beslutad av kommunstyrelsen 2019-10-15

- Umeå kommun ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat där riktvärdet för antalet medarbetare per chef inte ska vara fler än 30.
- Umeå kommun ska ha hälsofrämjande arbetsplatser och en sjukfrånvaro som ligger lägre än genomsnittet för Sveriges kommuner. Olikheter mellan kvinnors och mäns arbetsmiljöer, arbetsvillkor och sjukfrånvaro ska minska.
- Umeå kommun ska ha heltid och tillsvidareanställning som norm.

3.2.2 Individ- och familjenämndens uppdragsplan och budget 2022

I individ- och familjenämndens uppdragsplan och budget för år 2022 finns beskrivet hur nämnden arbetar med kommunens personalpolitiska mål. Nedan är en sammanfattning av arbetet med de mål som har direkt koppling till chefs- och ledarskap:

Umeå kommun ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat där riktvärdet för antalet medarbetare per chef inte ska vara fler än 30.

- För att stärka förutsättningarna för ett närvarande ledarskap har enhetschefens roll tydliggjorts och ett implementeringsarbete genomförts.
- Inom nämndens område är antalet medarbetare/chef i genomsnitt inte fler än 30.
- Medarbetare ska ha förutsättningar och möjlighet att vara delaktiga och tillsammans med ledarna utveckla och föra verksamheten framåt.

Umeå kommun ska ha hälsofrämjande arbetsplatser och en sjukfrånvaro som ligger lägre än genomsnittet för Sveriges kommuner. Olikheter mellan kvinnors och mäns arbetsmiljöer, arbetsvillkor och sjukfrånvaro ska minska.

- Alla chefer och skyddsombud erbjuds utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete, där syftet är att det arbetsplatsnära arbetsmiljöarbetet stärks och utvecklas.

3.2.3 Chef- och ledarskap i Umeå kommun

I Umeå kommuns Ledarpolicy⁵ beskrivs chefskapet bestå av två delar: effektivt chefskap (resultat) och närvarande ledarskap (relation). De två delarna beskrivs som följer.

⁵ Beslutad av kommunstyrelsens personalutskott 2017-04-25

Effektivt chefskap – resultat	Närvarande ledarskap – relation
<p>Som chef i Umeå kommun är du resultatorienterad och har fokus på uppdraget. Det innebär att du:</p> <ul style="list-style-type: none"> • förstår och respekterar den demokratiska processen som styr kommunal verksamhet • företräder Umeå kommun och din verksamhet på ett förtroendeskapande och positivt sätt • sätter medborgarnyttan i fokus och leder arbetet mot goda resultat och måluppfyllelse • tar ansvar för god ekonomisk hushållning och en budget i balans • fullgör ditt arbetsgivaransvar och tar ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet • skapar goda strukturer för planering, uppföljning, möten och dialog. 	<p>Som chef i Umeå kommun bygger du ditt ledarskap på tilltro till medarbetarna och deras förmåga att nå goda resultat. Det innebär att du:</p> <ul style="list-style-type: none"> • säkerställer att alla medarbetare känner till verksamhetens mål och har en fortlöpande dialog om uppdrag och prioriteringar • engagerar och motiverar med värdegrund, visioner och mål • står för gemensamma värderingar och är en förebild som visar att ord är lika med handling • är lyhörd och visar mod i handling och beslut • skapar utrymme för medarbetarnas kompetens och handlingskraft i det dagliga arbetet • uppmuntrar till nyfikenhet, kreativitet och samverkan • uppmärksammar och synliggör både den enskilde medarbetaren och arbetslaget/teamet.

Utöver ledarpolicyn finns policydokumentet Chef- och ledarskap i Umeå kommun. Policyn innehåller samma information om chefs- och ledarskap som ledarpolicyn men även sammanfattad information om chefsförsörjning, chefsrekrytering, introduktion av chefer, utveckling som chef samt återkoppling på arbete.

På kommunen intranät finns ett dokument som tydliggör chefsuppdraget utifrån ledarpolicyn tillgängligt. I dokumentet tydliggörs vad "effektivt chefskap" och "närvarande ledarskap" innebär. Detta har gjorts genom att bryta ner respektive punkt i ledarpolicyn i ett antal underpunkter.

3.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att individ- och familjenämnden har brutit ner och konkretiserat kommunens personalpolitiska mål i aktiviteter som är relevanta för nämndens verksamheter i syfte att säkerställa ett gott ledarskap. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen genom kommunens ledarskapspolicy med tillhörande förtydligande dokument har formulerat och tydliggjort vilka krav och förväntningar som finns på kommunens ledare.

3.3 Rekrytering av chefer

Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår att anställningar genomförs av närmaste chef. En rutin för chefsrekrytering finns framtagen⁶. Rutinen beskriver de moment som en chefsrekrytering innehåller, från att ett personalbehov uppstår till att anställningsbeslut fattas och övriga kandidater informeras om att tjänsten tillsatts. För respektive moment finns angivet vilka aktiviteter som ska genomföras samt vilken roll som ansvarar för genomförande. Vid chefsrekryteringar stöds rekryterande chef av intern rekryteringskonsult på stadsledningskontoret. Till rutinen finns även en processkartläggning som sammanfattar vilka moment som ska genomföras vid en chefsrekrytering, i vilken ordning samt vilken roll/grupp som ansvarar för respektive moments genomförande.

Rekryterande chef ansvarar tillsammans med rekryteringsgruppen för att utarbeta en kravprofil som utgår från de utmaningar som verksamheten står inför. En mall för kravprofil vid rekrytering av chefer finns framtagen. Kravprofilen innehåller krav på förståelse för hur en politiskt styrd verksamhet styrs, generella utbildningskrav samt krav gällande personliga egenskaper/beteenden:

- God förmåga att hantera situationer i en komplex miljö, kunna göra analyser och se samband, och bearbeta och lösa problem oberoende av tidigare erfarenheter och kunskaper.
- God emotionell stabilitet för att exempelvis kunna hantera krav och motgångar i arbetet och motstridiga uppdrag.
- Resultatorienterad och fokus på uppdraget.
- Tilltro till medarbetare och deras förmåga att nå goda resultat.

Utifrån kravprofilen sker därefter personalplanering för att säkerställa att de arbetsrättsliga reglerna följs. Annonsering sker på kommunens hemsida och på Arbetsförmedlingen men kan även ske i sociala medier och i branschtidningar eller branschwebbplatser. Av intervjuer framgår att det är i samband med intervjuer för rekrytering som krav och förväntningar på chefer i Umeå kommun först tydliggörs för

⁶ Godkänd av chef för Rekrytering och bemanning 2017-10-19, reviderad 2017-12-04.

potentiella chefer. Det framgår även av intervjuer att formella krav och krav gällande personliga egenskaper framgår i alla annonser gällande chefstjänster, i en majoritet av alla annonser framgår även en sammanfattning av chefs- och ledarpolicy.

Rekrytering av chefer ska, enligt Samverkansavtalet, ske i samverkan med de fackliga organisationer. En rekryteringsgrupp tillsätts därför där arbetsgivare och fackliga företrädare arbetar tillsammans genom hela rekryteringsprocessen.

Chefer inom kommunen får generellt tillsvidareanställningar, undantaget är stadsdirektören som har ett förordnande.

Vid intervjuer framgår att kommunen har ett traineeprogram som ger medarbetare möjlighet att under ett drygt halvår följa en chef i kommunen. Deltagarna får söka till programmet och väljs ut utifrån satta kriterier, chefs synpunkter och intervjuer. I programmet får deltagarna en chef- och ledarskapsutbildning i miniformat och får en chans att få en insyn i vad det innebär att ha en chefsroll. Enligt de intervjuade är det en möjlighet för deltagarna att se om chefskap är någonting som de vill jobba mot och det är även ett tillfälle för de handledande cheferna att reflektera över sitt ledarskap. Genomgången traineeprogram är inte en garanti för att få en chefstjänst men en bra merit för deltagarna.

Umeå kommun ska eftersträva en jämn könsfördelning i ledningsgrupper, t.ex. vid nyrekrytering. Personalnämnden fick inför 2019 i uppdrag av kommunfullmäktige i uppdrag att analysera orsakerna till könsskillnader i ohälsotalen. I september 2022 mottog personalnämnden en uppföljning av uppdraget. En av de faktorer som följts upp var könsfördelningen i ledningsgrupper. Av uppföljningen framgår att kvinnor och män finns representerade i samtliga ledningsgrupper. Könsfördelningen på högre nivå var 67 % kvinnor och 33 % män år 2021.

I Umeå kommun ska, enligt intervjuade, en jämn könsfördelning eftersträvas vid rekryteringar. Det uppges dock vara en svår fråga då det är en sektor som i hög grad är kvinnodominerad. Det finns inga mål om att öka andelen män på chefsposter. I intervjuer beskrivs att det skulle vara önskvärt med fler manliga chefer men att det är kompetensen som styr vid rekryteringar.

3.3.1 Kompetensförsörjningsplaner

Umeå kommuns övergripande kompetensförsörjningsplan för perioden 2022-2025⁷ syftar till att tydliggöra utgångspunkterna för Umeå kommuns kompetensförsörjningsarbete. Den modell och de strategier som vägleder kommunens kompetensförsörjningsarbete utgår från ARUBA-modellen⁸ samt Sveriges kommuner och regioners nio strategier⁹ för att möta kompetensutmaningen. Av planen framgår att

⁷ Beslutad av personalnämnden 2022-04-12

⁸ ARUBA står för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla.

⁹ Rekrytera bredare, öka heltidsarbetet, utnyttja tekniken smart, sök nya samarbeten, stöd medarbetarnas utveckling, stärk ledarskapet, prioritera arbetsmiljöarbetet, använd kompetensen rätt och förläng arbetslivet.

Umeå kommun inom den närmsta 10-årsperioden förväntas anställa ca 380 chefer. Ett antal aktiviteter finns angivna kopplade till strategin "Stärk ledarskapet", exempelvis tydlig process för chefsrekryteringar, utbildning för nya chefer, mentorsprogram och utbildningar samt stöd för att främja chefers arbete med medarbetarskap och värdegrundsarbete.

En nämndspecifik kompetensförsörjningsplan finns framtagen¹⁰. Planen syftar till att säkerställa ett systematiskt, samordnat och långsiktigt arbete med kompetensförsörjningen i nämndernas verksamheter. I bakgrund och syfte lyfts chefer, tillsammans med ett antal andra yrkesgrupper, fram som en yrkesgrupp som redan idag är svårrekryterad.

Planen innehåller bland annat en analys och sammanställning av nuläge, utmaningar och behov av utveckling och förändring inom respektive verksamhet. Arbete med karriärvägar lyfts upp som en del i processteget *behålla* och i analysen av stöd i särskilt boende äldre, vård- och omsorgsboende samt korttidsboende. I övrigt berörs inte kompetensförsörjning av chefer direkt i planen.

Sammanställningen innehåller en tabell över yrkesroller, nuläge och prognosticerat utfall 2019-2022. Tabellen nedan visar sammanställning över ledningsroller inom nämndens ansvarsområden.

	Nuläge 2019	Prognos Utfall 2019-2022		
	Antal anställda	Pensionsavgångar	Avgångar ej pension	Beräknat behov årsanställningar
Ledning, stöd och omsorg (IFN)	29	4	7	11
Ledning, omsorg om personer med funktionsnedsättning (IFN)	65	2	4	6

Av intervjuer framgår att chefsrekryteringar inte behöver genomföras så ofta inom den verksamhet som valts ut för fördjupning. De senaste rekryteringarna har samtliga varit internrekryteringar. Det beskrivs vara svårt att rekrytera erfarna chefer och att det i dagsläget saknas en process för hur chefsförsörjningen ska gå till i kommunen.

Ett sätt att säkerställa en god chefsförsörjning uppges vara att säkerställa att cheferna har rätt förutsättningar, t.ex. genom att arbeta med utbildnings- och stödinsatser, arbetsmiljöfrågor och införande av mentorskap för nya chefer.

¹⁰ Godkänd av äldrenämnden 2019-11-21 och av individ- och familjenämnden 2019-11-20.

3.3.2 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns ett gediget stöd och tydligt dokumenterade riktlinjer avseende rekrytering av chefer i Umeå kommun. Ett utvecklingsområde är att ta fram kravprofiler för rekrytering av chefer som bygger på kommunens krav på chefer. De krav som ställs är i flera delar lika för alla chefer och profilen kan därefter kompletteras/anpassas utifrån de specifika krav som ställs inom den aktuella verksamheten.

Vi bedömer att nämndens kompetensförsörjningsplan kan utvecklas avseende kompetensförsörjningen av chefer i verksamheterna, t.ex. åtgärder för att behålla chefer och utveckling för medarbetare som har ambitionen att arbeta mot en chefstjänst. Då det av intervjuer framgår att det är en utmaning att rekrytera erfarna chefer så är det av särskild vikt att nuvarande chefer ges rätt förutsättningar så att de vill stanna i organisationen.

Kommunens traineeprogram ser vi som ett bra initiativ och metod för att fånga upp potentiella framtida chefer inom kommunens egen organisation. Det är även förenligt med kommunens strategi för kompetensförsörjning.

Arbetet med att jämna ut könsfördelningen hos chefer kan utvecklas genom att tydliggöra att det finns en önskan om och ambition om att öka andelen manliga chefer. Detta kan t.ex. göras genom att besluta om att använda sig av positiv särbehandling vid rekrytering. Positiv särbehandling innebär i denna kontext att vid rekrytering där det finns flera kandidater med jämbördiga meriter så ska kandidater som tillhör ett underrepresenterat kön premieras. Det betyder *inte* att en kandidat med lägre meriter ska rekryteras över en kandidat med högre meriter, oavsett kön.

3.4 Chefernas förutsättningar

Som en del i denna granskning har en enkät gått ut till samtliga enhetschefer inom stöd- och omsorgsförvaltningen i syfte att få en bredare bild av chefernas förutsättningar i förvaltningen. Enkäten innehåller ett antal påståenden som cheferna har fått svara på en 5 gradig skala (1= instämmer inte alls, 5 = instämmer helt) hur väl det stämmer med deras upplevelser. Totalt har 50 av 97 chefer besvarat enkäten.

Utöver enkäten har även ett en verksamhetschefer, en biträdande verksamhetschef samt fem enhetschefer intervjuats.

3.4.1 Tydlighet i krav och förväntningar

Vilka krav och förväntningar som ställs på chefer i kommunen tydliggörs genom kommunens chef- och ledarskapspolicy samt, enligt intervjuade, i samband med anställningsintervjun. I enkäten har 38 av 50 chefer svarat en 3:a eller högre på påståendet "Jag upplever att det är tydligt vilka krav och förväntningar som finns på mig som enhetschef i Umeå kommun". Gällande tydligheten i hur kommunens ledarpolicy ska appliceras i praktiken svarar en majoritet av cheferna att det upplevs

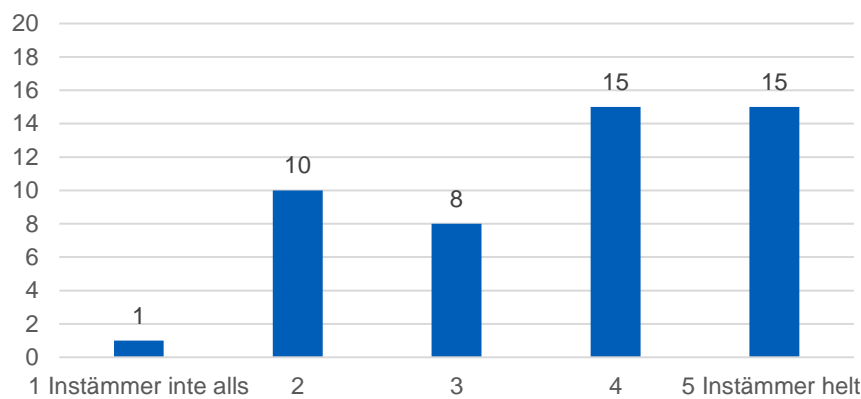
Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

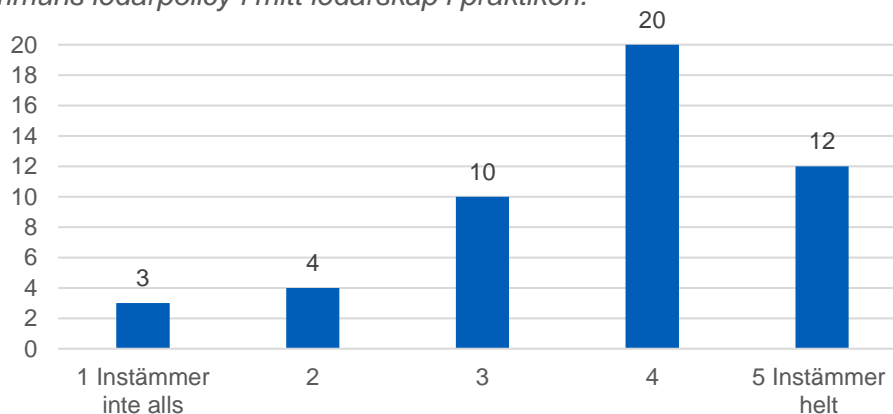
2022-10-20

som tydligt. Av kommentarerna framgår dock att det finns viss variation hur tydligt krav och förväntningar uppfattas, det finns både kommentarer om att det är tydligt och att det inte är det. Chefsuppdraget beskrivs som tydligt i teorin men inte i det operativa. Likaså att det är tydligt vad som ska göras men att det är för mycket, kraven upplevs inte som rimliga och det är svårt att hinna med att vara en ledare.

Jag upplever att det är tydligt vilka krav och förväntningar som finns på mig som enhetschef i Umeå kommun.



Jag upplever att det är tydligt hur jag ska applicera Umeå kommuns ledarpolicy i mitt ledarskap i praktiken.



Av intervjuer framgår att de förväntningar och krav som ställs på chefer upplevs som tydliga. Det lyfts dock att det är många krav på chefer, utöver vad som framgår i kommunens ledarpolicy, vilket gör att det kan vara krävande om man som chef har höga ambitioner. Intervjuade chefer uppger även att förväntningarna på dem som chefer även diskuteras med medarbetarna vid behov, för att det även ska vara tydligt för dem vad de kan förvänta sig av sin chef. Innan covid-19 pandemin påbörjades ett arbete med att tydliggöra enhetschefsrollen på förvaltningen. Enligt intervjuade har

arbetet pågått "så gott som det har gått" under 2020/2021 och att det nu finns ett dokument framtaget som beskriver enhetschefsrollen.

3.4.2 Introduktion

Umeå kommun har en kommungemensam obligatorisk utbildning för alla nya chefer. Utbildningen pågår under två terminer och syftar till att:

- Förmedla kommunens ledarpolicy och dess koppling till chefens vardag
- Ge kunskapspåfyllnad kring ett antal viktiga ämnen i chefsuppdraget
- Förmedla vilket stöd som erbjuds i organisationen
- Ge kunskap och utrymme för reflektion kring motivations- och ledarskapsforskning
- Skapa förutsättningar för kollegialt erfarenhetsutbyte och reflektion i uppdraget

Den första terminen på utbildningen fokuserar på uppdraget som chef och avhandlar ämnen såsom arbetsrätt, arbetsmiljö, kommunallag, offentlighet och sekretess, ekonomi, upphandling och inköpsprocess med mera.

Den andra terminen på utbildningen fokuserar på ledarskap och avhandlar ämnen såsom motivation, ledarskapsteori, förändringsledning och kollegialt erfarenhetsutbyte.

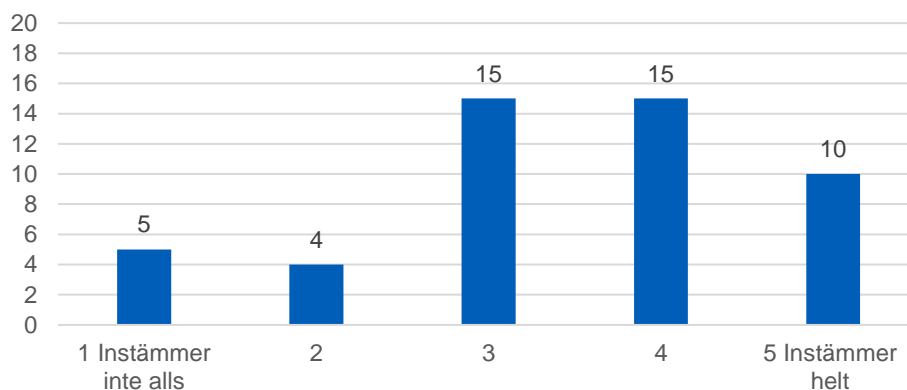
Anmälan till utbildningen sker automatiskt i samband med rekryteringen, när den nya chefen registreras av rekryteringskonsulten i sharepointportal, och en kallelse går ut till den deltagande chefen via mail. Utöver introduktionsutbildningen kallas den nya chefen även till introduktion i kommungemensamma system, nämndbesök och individuella samtal med HR på förvaltningen. En checklista finns framtagen för introduktion av nya chefer. Av checklistan framgår vad som ska förberedas inför att den nyanställda chefen anländer, vad som ska gås igen under de första dagarna samt de första två veckorna. Under de första dagarna ska bland annat chefsuppdraget gås igenom, arbetsuppgifter, personalansvar och fördelning av arbetsmiljöuppgifter.

Av intervjuer framgår att introduktionen av nya chefer har utvecklats mycket de senaste åren och upplevs fungera väl. Det lyfts även att anpassningar kan göras i introduktionen beroende på vilken erfarenhet den nya chefen har sedan innan. Det framgår även att ett arbete pågår med att tydliggöra introduktionen på förvaltningsnivå och ta fram en mer verksamhetsnära checklista.

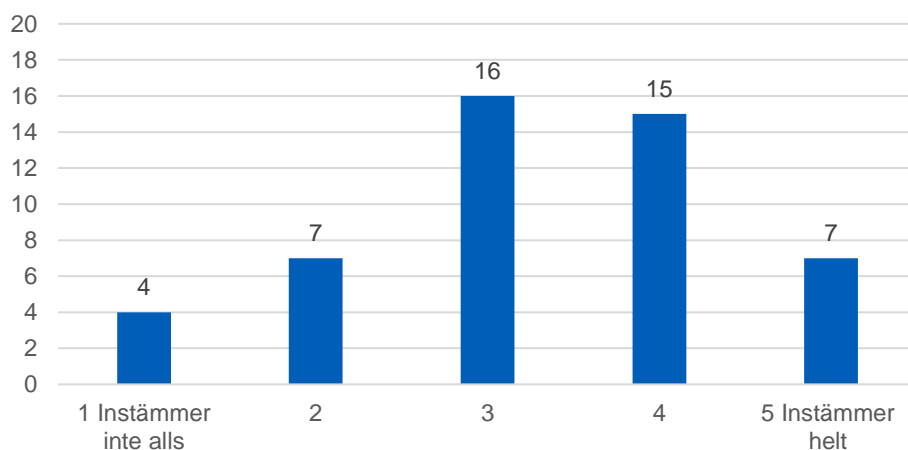
Intervjuade chefer uppger att den introduktion som de fick i samband med att de tillträdde sin chefstjänst var bra och tillräcklig. Det lyfts dock att det inte har frigjorts tid för att delta vid den kommungemensamma introduktionen. Introduktionstillfällen har ibland fått nedprioriteras till förmån för andra möten eller behov i medarbetargruppen.

I enkäten uppger majoriteten av enhetscheferna en 3:a eller högre på frågan om introduktionen de fick i samband med att de tillträdde sin tjänst gav rätt förutsättningar för det fortsatta arbetet. Av kommentarerna framgår att det finns önskemål om att den platsnära introduktionen ska utvecklas. Flera av de som har lämnat kommentarer tillträdde sin chefstjänst för en längre tid sedan innan den nuvarande kommungemensamma introduktionen fanns.

Jag anser att den kommungemensamma introduktion som jag fick när jag tillträdde min tjänst som enhetschef gav mig goda förutsättningar i mitt arbete.



Jag anser att den förvaltnings- och verksamhetsspecifika introduktion som jag fick när jag tillträdde min tjänst som enhetschef var tillräcklig.



3.4.3 Fortbildning och utveckling

Chefer inom Umeå kommun har tillgång till en digital utbildningsportal med online-utbildningar för chefer. I portalen finns ca 300 korta utbildningar bestående av korta videoföreläsningar inom ämnen som berör chefer. Videoföreläsningarna finns alltid tillgängliga för cheferna att titta på när de behöver det. Av intervjuer framgår att det ca 2-3 gånger per termin även skickas ut riktade utbildningar till chefer i syfte att hjälpa dem med vilka utbildningar som bör prioriteras. Användningen av den digitala plattformen följs upp för att säkerställa att de utbildningar som finns är relevanta. Intervjuade uppger att nyttjandegraden är hög men det går inte att veta hur spridningen ser ut mellan chefer, dvs. om det är olika personer som använder plattformen eller samma personer som är använder den ofta.

Utöver den digitala utbildningsplattformen finns andra utbildningar som chefer kan anmäla sig till via intranätet. Dessa utbildningar har ett begränsat antal deltagare. Utbildningar som fanns upptagna på intranätet i samband med denna granskning var:

- Digital kompetens för ledare
- Att leda i förändring
- Ledarskap för erfarna chefer
- Chefer som leder chefer

Kommungemensamma seminarier och forum hålls för chefer t.ex. på teman som lönebildning, rättshaveristiskt beteende, post-corona och att upptäcka missbruk i arbetslivet under en pandemi.

Chefer inom kommunen har även möjlighet att delta i ett mentorsprogram för ledare. Programmet syftar till att skapa förutsättningar för chefer att reflektera över sitt ledarskap och skapa ett kollegialt erfarenhetsutbyte.

Individ- och familjenämndens utbildningsplan anger vilka utbildningar som erbjuds medarbetare inom nämndens verksamhetsområden. Utbildningsplanen för medarbetarna består av tre steg:

- Introduktion, år 1
- Fortbildning, år 2-4
- Vidareutbildning/specialist, år 3-5

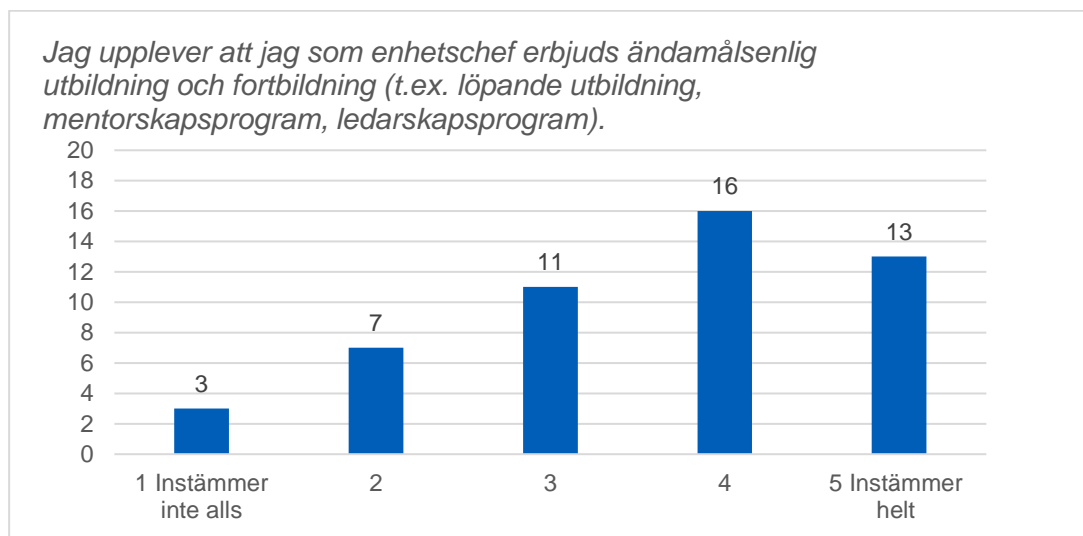
Av planen framgår att utbildningsinsatser genom Yrkesresan¹¹ planeras under året och kommer att börja med en utbildningsinsats av chefer och sedan utbildning av

¹¹ Yrkesresan är ett samarbete mellan Sveriges kommuner och regioner, Socialstyrelsen och Regionala samverkans- och stödstrukturer. Det är ett koncept för introduktion och kompetensutveckling med målet att stärka kompetens och yrkesstolthet för medarbetare och chefer inom socialtjänsten.

kursledare. Hösten 2022 förväntas Yrkesresan pågå för medarbetare inom Barn- och unga. En förstudie gällande nästa Yrkesresa är påbörjad inom myndighetsutövning och utförare inom funktionshinderområdet. En förstudie inom myndighetsutövning missbruk kommer också att genomföras. Yrkesresan kommer att utgöra en del i verksamhetsområdet myndighetsutövnings introduktionsutbildning.

Intervjuade chefer uppger att det finns många bra utbildningar för chefer och även digitalt material tillgängligt via kommunens intranät. Det går dock inte alltid att prioritera tid för utbildning och utveckling då verksamheten och medarbetarna måste prioriteras först. Flera av de intervjuade cheferna har deltagit i kommunens mentorsprogram och uttrycker att det varit givande.

Majoriteten av enhetscheferna har svarat en 3:a eller högre i enkäten på hur väl påståendet "Jag upplever att jag som enhetschef erbjuds ändamålsenlig utbildning och fortbildning" stämmer överens med deras upplevelser. Av kommentarerna framgår bland annat att det finns önskemål om mer verksamhetsspecifik utbildning och utbildning på högre nivå samt att de obligatoriska chefs- och ledarskapsutbildningarna varit bra.



3.4.4 Stöd för chefer

De olika typer av chefsstöd som erbjuds finns beskrivet på Umeå kommuns intranät:

- *Individuellt stöd och coaching* kan ges till chefer av HR-avdelningen och/eller chefsstöd från upphandlade leverantörer.
- *Reflekterande team* är en metod som syftar till att lära av varandra och reflektera kring olika perspektiv. Teamet kan bestå av ett antal chefer som träffas regelbundet tillsammans med en extern mötesledare som leder träffarna

utifrån en strukturerad samtalsmetod. Flera av de intervjuade deltar i reflekterande team och uttrycker att det är givande och ett bra stöd i arbetet samt bidrar till ett kollegialt lärande.

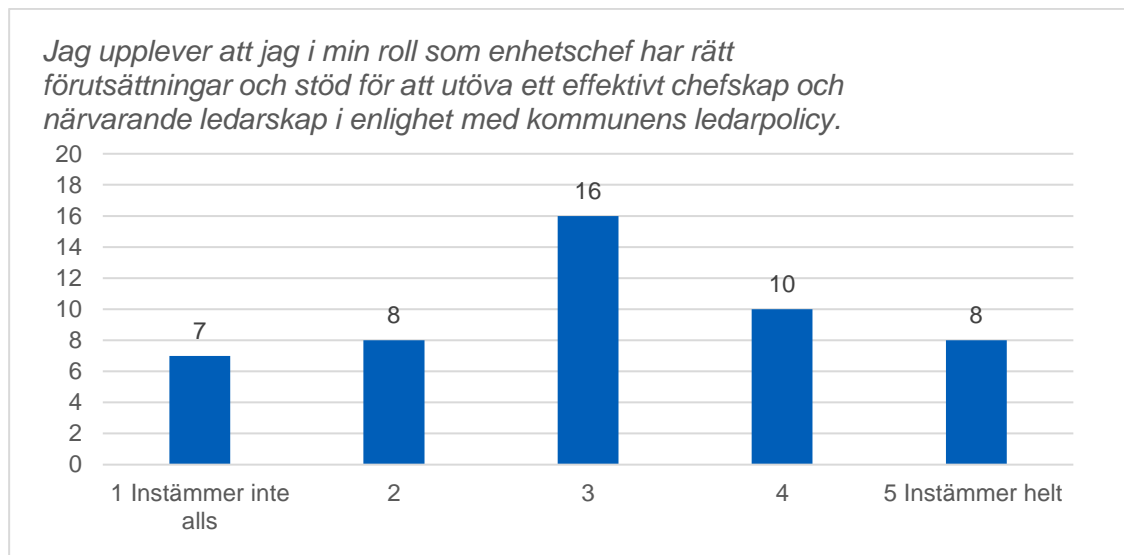
Av intervjuer framgår att ett arbete pågår med att etablera ett rekryteringscentrum som ska stötta chefer i rekrytering, från urval och intervjuer till introduktion av nyanställda. Motsvarande stöd finns redan etablerat inom äldreomsorgsförvaltningen.

Inom verksamhetsområdet myndighetsutövning finns gruppleddare på plats i teamen i syfte att avlasta cheferna och stötta medarbetare. Gruppleddaren ska fungera som stöd för medarbetare vid hantering av svåra ärenden. Av intervjuer framgår att gruppleddarna innebär att tid till viss del kan frigöras för enhetscheferna för att arbeta med strukturella frågor. Det finns dock fortfarande flera typer av ärenden som kräver att enhetschefen engagerar sig, såsom ärenden som rör hot- och våldssituationer eller klagomål.

De intervjuade cheferna beskriver att det finns bra stödfunktioner inom kommunen och att det är möjligt att få stöttning vid behov. Det efterfrågas dock mer administrativt stöd som kan avlasta cheferna.

Vid intervjuer beskrivs att man inom förvaltningen använder sig av "månadspuls" för uppföljning och stöd. Månadspuls är ett månatligt möte där enhetscheferna får utrymme att lyfta aktuella eller svåra frågor i verksamheten med biträdande verksamhetschef. Mötena utgår från ekonomi, kvalitet och arbetsmiljö (EKA) men det är enhetscheferna som sätter agendan för vad de vill diskutera. Biträdande verksamhetschef har motsvarande möten veckovis med verksamhetschefen.

På frågan om det finns rätt förutsättningar och stöd för att utöva ett effektivt chefskap och närvarande ledarskap finns en relativt stor spridning i enhetschefernas enkätsvar. Även i kommentarerna varierar det mellan respondenterna, både avseende denna fråga samt frågan om det finns någonting som de saknar i rollen som enhetschef. Dels finns kommentarer om att det fungerar bra så som det ser ut nu, det finns ett bra stöd från kollegor och chef och att det inte finns någonting som saknas nu. Dels finns kommentarer om att det är en hög arbetsbelastning med många arbetsuppgifter som faller på chef, det saknas tid för att vara en närvarande chef och för att arbeta med långsiktig utveckling och att det finns önskemål om mer administrativt stöd samt stöd i rehab-ärenden.



3.4.5 Antal medarbetare

Umeå kommun har som mål att antalet medarbetare per chef inte ska vara fler än 30, i syfte att skapa förutsättningar för ett närvarande ledarskap och goda resultat. I personalnämndens årsrapport 2021 (se avsnitt 3.6.2) framgår att individ- och familjenämnden inte uppnår målet, då 7 % av cheferna har över 30 medarbetare.

Alla chefer	Medarbetare per chef (medel)	Medarbetare per chef (median)	Andel chefer med över 30	Antal chefer med över 30	Andel chefer med max 30
IFN	18	18	7 %	7	93 %

Enligt intervjuade uppnår nämnden i stort målet avseende antal medarbetare per chef, antalet medarbetare kan dock vara fler än 30 under kortare perioder. Det beskrivs att ett arbete pågår med att se över om vissa enhetschefer ska ha färre medarbetare utifrån att de finns en stor geografisk spridning av medarbetare. Syftet är att förbättra chefernas förutsättningar att ha ett närvarande ledarskap.

I den enkät som har gått ut till förvaltningens enhetschefer har det inte ställts någon specifik fråga rörande antalet medarbetare. I kommentarer till en del av enkätfrågorna har tidsbrist och arbetsbelastning tagits upp och ett fåtal kommentarer har även berört antalet medarbetare.

3.4.6 Bedömning

Vi kan konstatera att enhetschefernas upplevelser av både tydligheten i förväntningar och krav samt förutsättningarna för att leva upp till dem varierar inom förvaltningen. Intervjuer och enkätsvar visar att det finns variationer i hur chefer upplever förutsättningarna för att vara ledare i kommunen. Att det finns variationer är naturligt då olika chefer har olika förutsättningar beroende på verksamhet. Förutsättningarna påverkas bland annat av antalet medarbetare, medarbetarnas kompetens och erfarenhet, arbetstider, förekomst av jour och helgarbete samt om arbetsplatserna som chefen ansvarar för har en geografisk spridning. Att vara en närvarande chef bör vara enklare i en verksamhet med personal som sitter samlad och som arbetar samma tider som ansvarig chef. Vi bedömer därför att det finns anledning för individ- och familjenämnden att genomföra en analys av de skillnader i chefernas upplevelser av förutsättningarna som framkommit i denna granskning. Vi bedömer att det är positivt att ett arbete pågår med att förtydliga enhetscheferns rollen.

Här vill vi även lyfta vikten av att krav och förväntningar inte endast är tydliga för cheferna utan även för medarbetarna. Vilka förväntningar och krav som ställs på chefer bör även diskuteras med medarbetare för att undvika att det skapas ett förväntansgap om medarbetarna inte vet var gränsen för chefs ansvar och befogenheter går. Vi anser därför att det är positivt att flera av de intervjuade uppger att detta är ett ämne som tas upp med även med medarbetarna.

Vi bedömer att den kommungemensamma introduktionen för nya chefer samt möjligheterna till vidareutveckling för chefer, genom t.ex. utbildning och mentorsprogram, bidrar till att säkerställa ett gott ledarskap utifrån kommunens chefs- och ledarskapspolicy. Vidare bedömer vi att det är positivt att nämnden har en utbildningsplan som anger vilka utbildningar som finns tillgängliga för medarbetare. Det är positivt att detta finns tillgängligt men vi kan också konstatera att flera chefer uppger att tiden för att prioritera sin egen utveckling inte alltid finns samt att det efterfrågas mer verksamhetsspecifik utbildning.

Vår bedömning av chefernas förutsättningar är att det finns stöd och utvecklingsmöjligheter men att det bör ses över vilka möjligheter cheferna har att nyttja detta i praktiken. Vi ser ett behov av att se över chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö för att säkerställa att de inte har för hög arbetsbelastning och stress i arbetet. Vi ser positivt på att det i Umeå kommun har satts ett tak för antalet medarbetare per chef men anser att fler parametrar bör tas i beaktande. Vi anser dock att vid en bedömning av hur många medarbetare en chef har under sig bör även hänsyn tas till ett antal olika faktorer som påverkar chefs förutsättningar så som typ av verksamhet, förekomst av vikarier och timanställda, geografisk spridning och chefs tillgång till administrativt stöd.

3.5 Avslut av anställning

Vid intervjuer beskrivs att avgångsamtal ska ske när en person väljer att avsluta sin anställning. En generell mall för avgångsamtal finns framtagen med en samtalsmall att använda som stöd. Av intervjuer framgår att avgångsamtal genomförs och att resultatet analyseras, omsättningen på chefer inom den intervjuade verksamheten har dock varit liten.

Umeå kommun har tagit fram en checklista för avslut av anställning. Checklistan är generell och gäller för samtliga yrkeskategorier.

En vägledning finns framtagen för att hantera brister kopplat till anställningsavtalet¹². Vägledningen vänder sig till anställda med personalansvar i Umeå kommun och används till stöd i arbetet då medarbetare inte uppfyller de skyldigheter som följer av anställningsavtalet. Vägledningen beskriver vilket förebyggande arbete som ska göras och tillvägagångssätt vid misstanke om brister. En uppsägning kan som regel inte göras till följd av en enstaka situation, slarv eller olämpligt uppträdande, om inte förseelsen är så allvarlig att den definieras som avsked. Om uppsägning av personliga skäl, på grund av medarbetarens beteende, övervägs så måste först arbetsgivaren ha klargjort för medarbetaren att dennes anställning är i fara samt bereda medarbetaren möjlighet att komma tillrätta med påtalade brister. Avsked kan vara aktuellt om en medarbetare gjort sig skyldig till ett sådant avsiktligt eller grovt vårdslöst förfarande som rimligen inte ska behöva tålas i något rättsförfarande, såsom våld, stöld eller förtroendemissbruk. Till vägledningen finns en tillhörande processkarta. Mallar för underrättelse och besked om avsked och uppsägning finns framtagna.

3.5.1 Bedömning

Vi kan konstatera att vägledningar och mallar finns framtagna för avslut av anställning samt hantering av brister kopplat till anställningsavtalet. Vår bedömning är att arbetet med uppföljning och analys av avgångssamtalen kan utvecklas. Genom att analysera dessa samtal på en mer övergripande nivå kan det identifieras områden som behöver förändras eller utvecklas för att säkerställa en framtida kompetensförsörjning på chefsnivå. Vidare anser vi att det vid avgångssamtal bör vara möjligt för den anställda att ha samtalet med någon annan än närmaste chef, såsom en person inom HR eller en nästa person i chefsledet.

¹² Framtagen av SLK Personal Umeå kommun 2020-11-03

3.6 Uppföljning och utvärdering

3.6.1 Uppföljning av ledarskap

Uppföljning av ledarskap sker genom medarbetarenkät och i samband med resultat- och utvecklingssamtal.

Medarbetarenkäten är en årlig undersökning av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Resultatet ska ligga till grund för dialog och prioritering på respektive arbetsplats. I enkäten finns ett avsnitt med 7 påståenden som specifikt rör ledarskap:

- Jag får vid behov tillräcklig handledning i mitt arbete.
- Jag får vid behov hjälp av min chef för att prioritera arbetsuppgifter.
- Min chef agerar om jag signalerar att jag har för mycket arbete att göra.
- Min chef ger mig återkoppling på hur jag utför mitt arbete.
- Min chef uppmuntrar delaktighet.
- Min chef behandlar mig med respekt.
- Min chef hanterar konflikter på ett bra sätt.

Med utgångspunkt i resultatet av enkäten ska chef och medarbetare föra en dialog om vad som de vill bevara, förbättra och åtgärda på arbetsplatsen. Stödmaterial för arbete med resultaten av medarbetarenkäten finns tillgängligt på kommunens intranät. Av intervjuer framgår att en övergripande analys av medarbetarenkäten även genomförs centralt av stadsledningskontorets personalavdelning.

På individuell nivå sker uppföljning genom resultat- och utvecklingssamtal mellan medarbetare och chef. Vid samtalet diskuteras bland annat mål, resultat, lön och arbetsmiljö. Det som framkommit i samtalet rörande mål, aktiviteter, utvecklings- och kompetensinsatser ska dokumenteras och sammanställas i en utvecklingsplan. Information och stödmaterial finns tillgängligt på kommunens intranät. Av mall för resultat- och utvecklingssamtal för chefer framgår att utvecklingssamtalet utgår från:

- Kommunens medarbetar och ledarpolicy
- Verksamhetens mål och verksamhetsplan för nästkommande år
- Föregående års utvecklingsplan
- Andra frågor/områden som är viktiga för medarbetaren att ta upp.

Av mall för resultat- och utvecklingssamtal för chefer framgår vidare att chefers prestation bedöms utifrån de verksamhetsspecifika lönekriterierna, kommunens ledarpolicy samt de tre perspektiven verksamhet, personal och ekonomi.

Av intervjuer framgår att löpande uppföljning även sker vid behov samt vid tertial och årsbokslut.

Kommunens chefer har även möjlighet att följa upp sitt eget ledarskap genom verktyget 360. Verktyget innehåller en strukturerad metod för uppföljning av det egna ledarskapet. Metoden ger en feedbackkartläggning som ger ledare en nulägesbild av hur deras medarbetare uppfattar deras ledarskap. Enligt uppgift används 360-verktyget framför allt i samband med ledarutbildningar som ett stöd för ledare att fortsätta sin utveckling och reflektera över det egna ledarskapet.

Av enkäten framgår att uppföljning av ledningsansvar genomförs, eller genomförs delvis. Uppföljning sker genom resultat- och utvecklingssamtal, medarbetarenkät, uppföljning av EKA¹³ och i dialog med chef. Av de 34 cheferna som svarat på enkäten uppger 3 att det inte sker någon uppföljning. Av de som uppger att uppföljning sker eller sker delvis har 42 svarat att åtgärder med anledning av uppföljningen vidtas eller delvis vidtas. Åtgärder uppges tas fram i dialog med chef eller av enhetschefen själv utifrån resultatet av medarbetarenkäten. Vid brister kopplat till anställningsavtalet följs Umeå kommuns process för detta (se avsnitt 3.5).

3.6.2 Politisk uppföljning

Uppföljning av kommunens personalpolitiska mål sker i personalnämndens årsrapport till kommunstyrelsen. Nedan följer en sammanfattning av resultatet för år 2021¹⁴ avseende målen om attraktiv arbetsgivare och närvarande ledarskap.

Umeå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen

Kopplat till målet har uppföljningar gjorts avseende bland annat personalomsättning, rekrytering, introduktion och utbildning.

Umeå kommun hade under 2021 en total personalomsättning bland chefer på 8,9 %, avslut av anställningar på grund av pensionsavgångar motsvarade 3,5 %. Tabellen nedan redogör för personalomsättningen i kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderats för jämförelse¹⁵.

Nämnd	Antal anställda chefer	Personalomsättning % ¹⁶
Kommunstyrelsen	24	8,3 %
Äldrenämnden	85	10,6 %

¹³ Ekonomi, kvalitet och arbetsmiljö.

¹⁴ Daterad 2022-02-08

¹⁵ I personalnämndens årsrapport följs samtliga nämnder upp.

¹⁶ Antalet som slutat under året i förhållande i medeltalet anställda under året.

Individ- och familjenämnden	109	11,0 %
Tekniska nämnden	48	4,2 %
För- och grundskolenämnden	120	4,2 %
Fritidsnämnden	15	20 %
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	44	13,6 %

Av årsrapporten framgår att 95 % av de lediga chefstjänster som fanns i kommunen under året tillsattes. Tabellen nedan redogör för rekryteringar till chefsbefattningar i kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderats för jämförelse¹⁷.

Nämnd	Platser/ tjänster	Antal anställda	Ansökningar	Ansökningar /tjänst
Kommunstyrelsen	1	1	12	12
Äldrenämnden	33	32	383	11,6
Individ- och familjenämnden	32	31	463	14,5
Tekniska nämnden	3	3	32	10,7
För- och grundskolenämnden	21	20	293	14,0
Fritidsnämnden	2	2	150	75,0
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	7	5	77	11,0

Årsrapporten beskriver vidare hur introduktionen av nyanställda chefer har genomförts under året, vilka utbildningsinsatser för chefer som har erbjudits samt andra insatser för att stötta chefer. Exempelvis:

¹⁷ I personalnämndens årsrapport följs samtliga nämnder upp.

Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

- *Introduktion av nya chefer.*
- *Ledardagar och seminarier*
- *Mentorskapsprogram*
- *Stöd till ledningsgrupper*
- *Traineeprogrammet*

Umeå kommun ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat där riktvärdet för antalet medarbetare per chef inte ska vara fler än 30.

Kopplat till målet har uppföljningar gjorts avseende antal medarbetare per chef. Tabellen nedan visar antalet medarbetare per chef i kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderats för jämförelse¹⁸.

Alla chefer	Medarbetare per chef (medel)	Medarbetare per chef (median)	Andel chefer med över 30	Antal chefer med över 30	Andel chefer med max 30
Kvinnor	22	22	24 %	78	76 %
Män	20	19	20 %	25	80 %
Totalt	22	21	23 %	103	77 %
KS	14	15	7 %	1	93 %
ÄN	26	26	34 %	25	66 %
IFN	18	18	7 %	7	93 %
TN	20	22	15 %	7	85 %
FGN	28	29	45 %	54	55 %
FN	13	13	0 %	0	100 %
GVN	19	20	16 %	7	84 %

¹⁸ I personalnämndens årsrapport följs samtliga nämnder upp.



Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

Strategin för att uppnå och bibehålla ett fungerande kontrollspann (antal medarbetare per chef) anges i rapporten vara att återkommande se över ledningsstrukturer. Oavsett strategier för att uppnå riktmärket anges de ekonomiska resurserna ofta vara avgörande för de lösningar och strategier som väljs.

Individ- och familjenämnden följer upp ledarskapet i förvaltningen genom tertialrapportering och årsbokslut där bland annat inspektioner och revisioner redovisas. Resultatet av medarbetarenkäten redovisas även till nämnden.

3.6.3 Bedömning

Vi kan konstatera att uppföljning av chefernas ledarskap framför allt sker genom medarbetarenkäten och i samband med resultat- och utvecklingssamtalen. Vi bedömer att det finns en strukturerad uppföljning av ledarskapet på övergripande och individuell nivå.

Vi bedömer att kommunstyrelsen har en uppföljning av de personalpolitiska målen och ledarskapets utveckling i kommunen genom den åiterrapportering av statistik, personalomsättning, kompetensutveckling och antal medarbetare per chef som ges genom personalnämndens årsrapport.

4 Samlad bedömning

I detta avsnitt lämnas en samlad bedömning och rekommendationer utifrån revisionsfrågorna.

4.1 Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
Hur säkerställer styrelsen/nämnden en god chefsförsörjning i organisationen?	Styrelsen och nämnden säkerställer en god chefsförsörjning genom att verka för att ge chefer rätt förutsättningar samt genom kompetensförsörjningsplanen. Vår bedömning är att nämndens kompetensförsörjningsplan kan utvecklas avseende kompetensförsörjning av chefer. Vi bedömer att traineeprogrammet är en bra metod för att fånga upp potentiella framtida chefer i kommunens egen organisation.
Har styrelsen/nämnden säkerställt att det finns riktlinjer och rutiner för rekrytering av chefer som tydliggör tillvägagångssätt, kravprofil etc.?	Vår bedömning är att det finns ett gediget stöd och tydligt dokumenterade riktlinjer avseende rekrytering av chefer i Umeå kommun. Vi bedömer att den framtagna kravprofilen för rekrytering av chefer kan utvecklas med utgångspunkt i kommunens ledarpolicy.
Hur säkerställer styrelsen/nämnden att en jämn könsfördelning främjas i rekryteringen av chefer?	Vår bedömning är att arbetet med att jämna ut könsskillnader på enhetschefs nivå kan utvecklas genom att tydliggöra att det finns en önskan och ambition om en jämnare könsfördelning. Detta kan t.ex. göras genom att besluta om att använda sig av positiv särbehandling vid rekrytering.
Finns det riktlinjer som tydliggör vilken/vilka anställningsformer som ska/bör tillämpas vid rekrytering av nya chefer?	Chefer i Umeå kommun får tillsvidareanställningar. Vi har inte tagit del av skriftligt dokumenterade riktlinjer som anger vilka anställningsformer som ska/bör tillämpas vid rekrytering av chefer.
Hur säkerställs att chefer ges tillräckliga förutsättningar att kunna utföra sitt uppdrag?	Vi bedömer att kommunstyrelsen genom kommunens ledarskapspolicy med tillhörande förtydligande dokument har formulerat och tydliggjort vilka krav och förväntningar som finns på kommunens ledare. Inom nämndens ansvarsområde har även ett arbete med att förtydliga rollen som enhetschef genomförts.

	<p>Chefer som har lämnat uppgifter till denna granskning uppger generellt att krav och förväntningar är tydliga.</p> <p>De upplevda förutsättningarna för att kunna utföra uppdraget varierar mellan chefer. Vår bedömning av chefernas förutsättningar är att det finns stöd, rutiner för introduktion, utbildning och utvecklingsmöjligheter men att det bör ses över vilka möjligheter cheferna har att nyttja detta i praktiken. Vi ser ett behov av att se över chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö för att säkerställa att de har för hög arbetsbelastning och stress i arbetet.</p> <p>Vi ser positivt på att det finns ett tak för antal medarbetare per chef i kommunen men anser att fler parametrar än antal bör tas i beaktande såsom typ av verksamhet, förekomst av timvikarier, geografisk spridning etc.</p>
<p>Hur säkerställer styrelsen/nämnden ett gott ledarskap i organisationen, utifrån kommunens chefs- och ledarskapspolicy?</p>	<p>Vår bedömning är att individ- och familjenämnden har brutit ner och konkretiserat kommunens personalpolitiska mål i aktiviteter som är relevanta för nämndens verksamheter i syfte att säkerställa ett gott ledarskap.</p> <p>Vidare bedömer vi att det genom resultat- och utvecklingssamtalen samt medarbetarundersökningar finns en strukturerad uppföljning av ledarskapet på en övergripande och individuell nivå.</p>
<p>Vilka rutiner finns för avslut av anställning avseende chefer?</p>	<p>Vägledning och mallar finns framtagna för avslut av anställning samt hantering av brister kopplat till anställningsavtalet.</p> <p>Vår bedömning är att arbetet med uppföljning och analys av avgångssamtalen kan utvecklas i syfte att identifiera förändrings- och utvecklingsområden. Vidare bedömer vi att det bör vara möjligt att avgångssamtalen genomförs med en annan person än närmaste chef.</p>

4.2 Slutsats och rekommendationer

Utifrån granskningens syfte är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och individ- och familjenämnden i stort har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av chefs- och ledarskapet i organisationen, utifrån kommunens policy för

Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

chefs- och ledarskap. Granskning har visat att de krav och förväntningar som finns ställs på cheferna upplevs som tydliga. Det finns strukturer för rekrytering, introduktion, chefsstöd och utveckling som ledare. Granskning visar dock på ett antal utvecklingsområden såsom att det finns ett behov av att se över chefernas möjligheter att nyttja de utvecklingsmöjligheter som finns samt att vid fördelning av antal medarbetare per chef ta hänsyn till fler parametrar än antal.

Utifrån granskningens syfte rekommenderar vi individ- och familjenämnden att:

- Kommande kompetensförsörjningsplan utvecklas avseende kompetensförsörjning av chefer.
- Genomföra en analys av vad skillnaderna i chefernas upplevelser av sina förutsättningar i uppdraget beror på.
- Se över chefernas organisatoriska och sociala arbetsmiljö i syfte att säkerställa att cheferna har rätt förutsättningar för att utöva ett närvarande ledarskap och effektivt chefskap.
- Vid fördelning av antal medarbetare per chef beakta fler parametrar som påverkar chefernas förutsättningar, såsom typ av verksamhet, förekomst av vikarier och timanställda, eventuell geografisk spridning av de arbetsplatser som chefen ansvarar för samt tillgång till administrativt stöd.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla kravprofilen för rekrytering av chefer utifrån Umeå kommuns ledarpolicy.
- Tydliggöra kommunens ambitioner avseende att främja en jämn könsfördelning vid rekrytering av enhetschefer.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liz Gard
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Lovisa Jansson
Verksamhetsrevisor



Umeå kommun

Granskning av styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

2022-10-20

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.