



Kommunrevisorerna granskar

Styrning och uppföljning av chefs- och ledarskap

Delgranskning 3. Äldrenämnden

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
Äldrenämnden

KPMG AB

2022-09-27

Antal sidor 31



Umeå kommun
Granskning av

2022-09-19

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	7
3.1	Organisation och ansvar	7
3.2	Styrande dokument	8
3.3	Rekrytering av chefer	10
3.4	Chefemas förutsättningar	13
3.5	Avslut av anställning	21
3.6	Uppföljning och utvärdering	22
4	Samlad bedömning	28
4.1	Bedömning utifrån revisionsfrågorna	28
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 ledarskapet i ett urval av kommunens nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

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

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

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi äldrenämnden 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, geografisk spridning och 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 ledarskapet i ett urval av kommunens nämnder. 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 äldrenämnden 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 äldrenämnden. 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 Utredning äldre och Prevention 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 förvaltningschef, HR-direktör/HR-chef, verksamhetschefer och enhetschefer för utvalda enheter. En enkät har också skickats ut till samtliga enhetschefer som ingår i samma verksamhet som de utvalda enheterna. Enkäten har även omfattat delar som berör granskning

avseende organisatorisk och social arbetsmiljö som har genomförts parallellt med denna granskning.

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. I ansvaret ingår att svara för den kommungemensamma ledarutvecklingen och vara ett obligatoriskt stöd i samtliga chefsrekryteringar. För varje förvaltning finns en HR-chef, underställd förvaltningschefen, och på de större förvaltningarna finns även personalstrateger, personalkonsulter och andra kompetenser inom HR-området.

Äldreomsorgsförvaltningen har en egen HR-organisation där totalt 10 personer arbetar. Organisationen består av en HR-chef, HR-strateger, HR-partners, personalkonsult, utbildningssamordnare och bemanningsutvecklare.

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

⁴ Beslutad av kommunstyrelsen 2019-10-15

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.
- 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.

I denna granskning fokuserar vi på de två första målen.

3.2.2 Äldrenämnden uppdragsplan och budget 2022

I äldrenämndens 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.

- En handlingsplan för att förbättra chefernas förutsättningar har tagits fram med hjälp av verktyget Chefoskopet. Arbeta med att genomföra åtgärder och uppföljning av dessa fortsätter.
- Riktvärdet avseende antal medarbetare per chef ses över kontinuerligt och åtgärder vidtas för att antalet medarbetare/chef inte ska vara 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.

- De workshops som erbjuds chefer och skyddsombud för att stärka det arbetsplatsnära arbetsmiljöarbetet fortsätter. Planering för fördjupningsseminarier kommer att påbörjas.

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.

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.

⁵ Beslutad av kommunstyrelsens personalutskott 2017-04-25

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 äldrenämnden 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.

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

- 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 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.

Vid intervjuer uppges det vara en svår fråga då det är en sektor som i hög grad är kvinnodominerad. Positiv särbehandling i syfte att utjämna könsskillnader används inte vid rekrytering, utan endast kompetens. Det finns inga mål om att öka andelen män på chefsposter men det uppges att andelen manliga chefer har ökat.

3.3.1 Kompetensförsörjningsplaner

Umeå kommuns övergripande kompetensförsörjningsplan för perioden 2022-2025⁷ syftar till att tydliggöra utgångspunkterna för Umeå kommun 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 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 för vård och omsorg 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 yrkesgrupp, 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. Av intervjuer framgår att ett arbete pågår med att ta fram en ny kompetensförsörjningsplan för den kommande treårsperioden. Chefsförsörjning uppges vara en del som ska förtydligas i den kommande planen.

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

	Nuläge 2019	Prognos Utfall 2019-2022		
	Antal anställda	Pensions-avgångar	Avgångar ej pension	Beräknat behov årsanställningar
Ledning, äldreomsorg (ÄN)	68	3	8	11

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.

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

Intervjuade beskriver att det just nu är lätt att rekrytera chefer med rätt utbildning till verksamheten men att det är svårare att rekrytera erfarna chefer. Av intervjuer framgår att lönesituationen för enhetschefer inom äldreomsorgsförvaltningen har varit prioriterad under de senaste löneöversynerna och särskilda satsningar har skett. Även verksamhetscheferna inom vård- och omsorgsförvaltningen har prioriterats i löneöversynerna. Utöver detta pågår inte någon särskild satsning på chefsförsörjning inom äldreomsorgen utan förvaltningen följer den kommungemensamma strategin.

3.3.2 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns ett gediget stöd och tydligt dokumenterade riktlinjer avseende rekrytering av chefer i Umeå kommun. Vi bedömer att den kravprofil som finns framtagen för rekrytering av chefer ger en översiktlig bild av vilka personliga egenskaper som krävs av en chef i Umeå kommun. Vi anser dock att kravprofilen kan utvecklas med utgångspunkt i kommunens ledarpolicy.

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 chefers ges rätt förutsättningar så att de vill stanna i organisationen. Vi ser därför positivt på att det uppges att chefsförsörjningen kommer att förtydligas i kommande kompetensförsörjningsplan.

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 på enhetschefsnivå 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 äldreomsorgsförvaltningen 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 34 av 81¹¹ chefer besvarat enkäten.

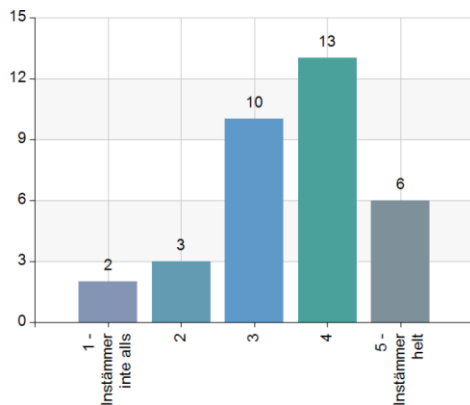
¹¹ Enkäten har gått ut till 84 enhetschefer men endast nått 81 på grund av frånvaro.

Utöver enkäten har även ett antal verksamhetschefer och enhetschefer intervjuats.

3.4.1 Tydlighet i krav och förväntningar

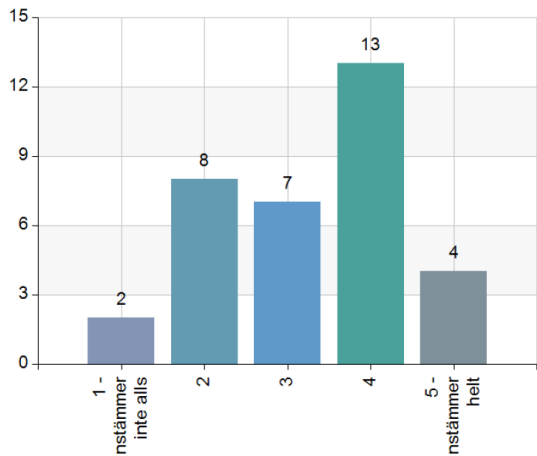
Vilka krav och förväntningar som ställs på chefer i kommunen tydliggörs genom kommunens chef- och ledarskapspolicy samt, enligt intervjuade, i samband med anställningsintervjun. I enkäten har 29 av 34 chefer svarat en 3:a eller högre på påståendet ”Jag upplever att det är tydligt vilka krav och förväntningar som finns på mig som enhetschef i Umeå kommun”. Även i intervjuer beskrivs kraven och förväntningarna vara tydliga.

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 som tydligt. På frågan om vad som kan utvecklas tas det bland annat upp att tidsbrist gör det svårt att applicera policyn i praktiken och att stora geografiska avstånd mellan enheter gör det svårt att vara närvarande som chef. Av intervjuer framgår att det är tydligt hur policys ska appliceras. Det lyfts att det finns ett behov av att hålla ämnet levande och lyfta diskussionen även med medarbetare, så att det även är tydligt för dem vad de kan förvänta sig av sin chef.

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



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.

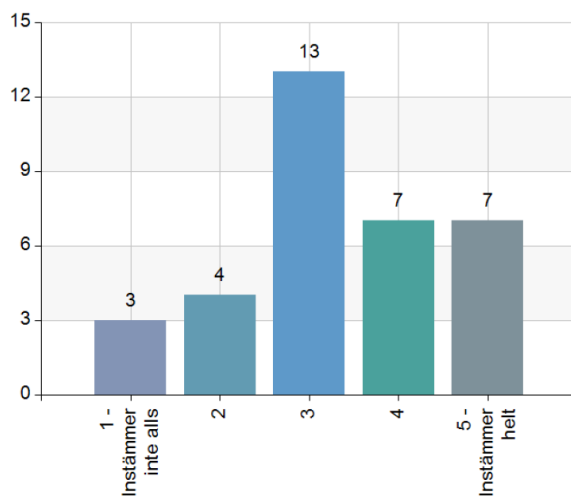
Anmälan till utbildningen sker automatiskt i samband med rekryteringen, när den nya chefen registreras av rekryteringskonsulten i share point-portal, och en kallelse går ut till den deltagande chefen via mail. Utöver introduktionsutbildningen kallas den nya chefen även till introduktion i kommungemensamma 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.

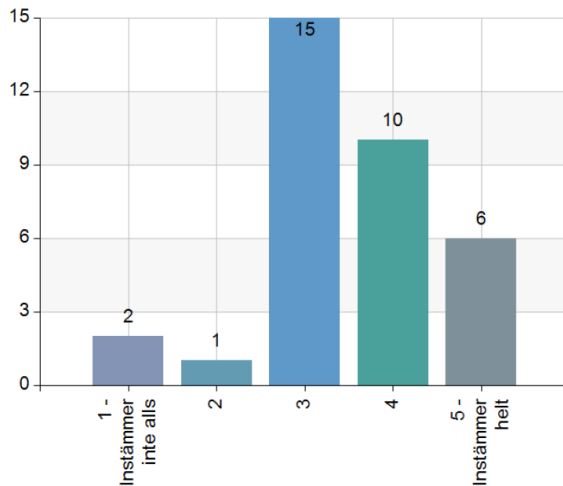
Av intervjuer framgår att introduktionen av nya chefer har utvecklats mycket de senaste åren och upplevs fungera väl. Det lyfts även att anpassningar kan göras i introduktionen beroende på vilken erfarenhet den nya chefen har sedan innan.

I enkäten uppger majoriteten av enhetscheferna att introduktionen de fick i samband med att de tillträdde sin tjänst gav rätt förutsättningar för det fortsatta arbetet. Majoriteten har svarat en 3:a, dvs. ett "medelbetyg" och av kommentarerna framgår att flera inte minns introduktionen då de haft en chefsbefattning en längre tid. Av kommentarer framgår bland annat att innehållet i den kommungemensamma introduktionen upplevs som bra och givande men att det är för mycket utbildningar och information i början. Andra har kommenterat att utbildningen inte stämmer överens med de förväntningar som man möter i verksamheten.

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



Jag anser att den förvaltnings- och verksamhetsspecifika introduktionen 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 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.

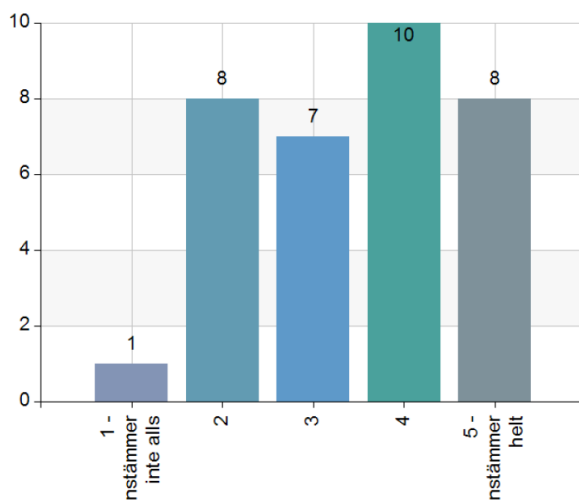
Chefer inom kommunen har även möjlighet att delta i ett mentorsprogram för ledare. Programmet syftar till att skapa förutsättningar för chefer att reflektera över sitt ledarskap och skapa ett kollegialt erfarenhetsutbyte.

Äldrenämndens utbildningsplan anger vilka särskilda utbildningar som erbjuds medarbetare inom nämndens verksamhetsområde. Planen innehåller information om vilka målgrupper de olika utbildningarna riktar sig till, syftet med utbildningen, villkor för medarbetaren¹², kostnad och eventuella kommentarer till utbildningen. I planen för år 2022 ingår en ledarutbildning som riktar sig till enhetschefer. Utbildningen hålls av Borås Högskola och kan läsas på distans på kvartsfart. Enhetscheferna får läsa på betald arbetstid, detta finansieras genom äldreomsorgslyftet

Intervjuade beskriver att det finns ett behov av att kunna tillvarata och utmana chefer att vidareutvecklas inom befintlig organisation men att det i dagsläget saknas en kompetenstrappa för erfarna ledare som önskar fler eller mer kvalificerade uppdrag. Det beskrivs ge ett kompetenstapp till andra arbetsgivare för att man inte kan erbjuda lön och/eller utvecklingsmöjligheter. Det har även tagits upp att verksamheterna saknar egen fortbildningsbudget vilket försvårar när det finns behov av att genomföra mer verksamhetsspecifika utbildningar.

Av enkätsvaren framgår att upplevelsen av möjligheten till fortbildning och utbildning varierar mellan de svarande. Utifrån kommentarerna framgår att det är svårt att prioritera utbildning/fortbildning på grund av tidsbrist. Vidare efterfrågas det mer yrkes- och verksamhetsspecifika utbildningar.

Jag upplever att jag som enhetschef erbjuds ändamålsenlig utbildning och fortbildning (t.ex. löpande utbildning, mentorskapsprogram, ledarskapsprogram).



¹² T.ex. om utbildningen genomförs på arbetstid, resor och logi, betald litteratur etc.

3.4.4 Stöd för chefer

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

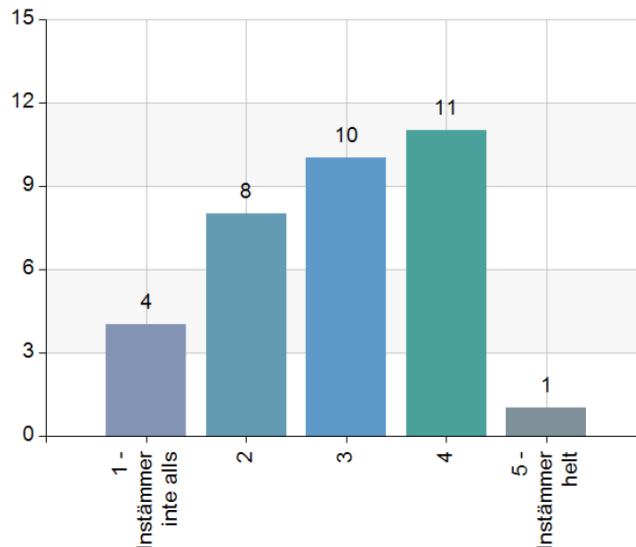
- *Individuellt stöd och coaching* kan ges till chefer av HR-avdelningen och/eller chefsstöd från upphandlade leverantörer.
- *Reflekterande team* är en metod som syftar till att lära av varandra och reflektera kring olika perspektiv. Teamet kan bestå av ett antal chefer som träffas regelbundet tillsammans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

Äldreomsorgen har ett eget rekryteringscentrum som startade år 2020. Rekryteringscentrumet stöttar chefer i rekryteringen, från urval och intervjuer till introduktion av nyanställda. Intervjuade beskriver att rekryteringscentrumet ger ett bra stöd och stor avlastning för cheferna. Vid intervjuer beskrivs att det har skett en stor förbättring avseende de stödfunktioner som chefer har tillgång till såsom hjälp med digitaliseringsfrågor och verksamhetsstöd. Intervjuade chefer har även stöttning och avlastning av en administratör.

Vid intervjuer beskrivs att verksamheter inom äldreomsorgen använder sig av "månadspuls" för uppföljning och stöd. Månadspuls är ett månatligt möte mellan verksamhetschef, äldreomsorgsdirektör, ekonomichef, personalchef och stabschef för stöd och utveckling. Mötet är ett tillfälle där verksamhetschefen sätter agendan och kan lyfta frågor och ärenden som denne har behov av stöttning i, t.ex. personalärenden eller utredningsbehov. Inför mötet har verksamhetschefen träffat sina enhetschefer för att fånga upp eventuella frågor eller ärenden som behöver lyftas.

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. Av kommentarerna framgår att arbetsbelastningen upplevs som hög, att tiden inte räcker till och att det finns brister i stödfunktioner och systemstöd samt en efterfrågan på mer praktiskt stöd från HR-funktionen. Det finns även kommentarer som menar att det finns goda stödfunktioner och stöd att få vid behov.

Jag upplever att jag i min roll som enhetschef har rätt förutsättningar och stöd för att utöva ett effektivt chefskap och närvarande ledarskap i enlighet med kommunens ledarpolicy.



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 äldrenämnden inte uppnår målet, då 34 % av cheferna har över 30 medarbetare.

Nämnd	Medarbetare per chef (medel)	Medarbetare per chef (median)	Andel chefer med över 30	Antal chefer med över 30	Andel chefer med max 30
ÄN	26	26	34 %	25	66 %

I den enkät som har gått ut till förvaltningens enhetschefer har det inte ställts någon specifik fråga rörande antalet medarbetare. I kommentarer till flera av enkätfrågorna har dock tidsbrist och antalet medarbetare tagits upp. Det beskrivs vara svårt att hinna med och vara närvarande för medarbetarna.

3.4.6 Bedömning

Vi kan konstatera att det upplevs som tydligt av cheferna vilka förväntningar och krav som ställs på dem. Förutsättningarna för att leva upp till dessa förväntningar upplevs dock inte alltid finnas. Intervjuer och enkätresultat visar att det finns variationer i hur chefer upplever förutsättningarna att vara ledare i kommunen. Att det finns variationer är naturligt då olika chefer har olika förutsättningar beroende på vilken verksamhet de är chefer inom. 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 äldrenämnden att genomföra en analys av de skillnader i chefernas upplevelser av förutsättningarna som framkommit i denna granskning. 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 chefsansvar och befogenheter går.

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 och under vilka förutsättningar dessa utbildningar genomförs. 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 chefsansvar så som typ av verksamhet, förekomst av vikarier och timanställda, geografisk spridning och chefsansvar 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 men det är oklart om resultatet analyseras på ett systematiskt sätt.

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 anställningsavtalet¹³. 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. Av vägledningen framgår att den aktuella förvaltningens personalchef finns tillgänglig för chefer för konsultativt stöd. 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 anställde att ha samtalet med någon annan än närmaste chef, såsom en person inom HR eller en nästa person i chefsledet.

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.

¹³ Framtagen av SLK Personal Umeå kommun 2020-11-03

- 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 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 uppgifter erbjuds ledare kartläggningen framför att i samband med olika ledarutbildningar och används som ett stöd för ledare att fortsätta sin utveckling och reflektion över det egna ledarskapet. En del av de intervjuade uppger att de har använt verktyget för ett antal år sedan men inte i närtid.

Av enkäten framgår att uppföljning av ledningsansvar genomförs, eller genomförs delvis. Uppföljning sker genom medarbetarsamtal, medarbetarenkät och i dialog med chef. Av de 34 cheferna som svarat på enkäten uppger 5 att det inte sker någon uppföljning. Av de som uppger att uppföljning sker eller sker delvis har 21 svarat att åtgärder med anledning av uppföljningen vidtas eller delvis vidtas. I kommentarer uppges bland annat att åtgärder vidtas utifrån återkoppling från medarbetare, att det ibland handlar om resursfrågor som ledningen har svårt att tillgodose och att åtgärder sker i samband med månadsuppföljningarna.

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 äldrenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderat för jämförelse¹⁵.

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

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.

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 äldrenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderat 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 vuxenutbildnings- nämnden	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:

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

¹⁷ I personalnämndens årsrapport följs samtliga nämnder upp.

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 äldrenämnden under 2021, ytterligare nämnder har inkluderat 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 %

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.

Äldrenämnden följer upp chefs- och ledarskapet i förvaltningen genom den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Uppföljningen avser verksamheten organisatoriska- och sociala arbetsmiljö och följer bland annat upp att riskbedömningar genomförs, att rutiner avseende arbetsmiljö är kända samt fördelning av arbetsmiljöuppgifter inkl. att chefer har tillräckliga kunskaper, befogenheter och

¹⁸ I personalnämndens årsrapport följs samtliga nämnder upp.



Umeå kommun
Granskning av

2022-09-19

resurser för att hantera de fördelade uppgifterna. Uppföljning av mål och ekonomi sker i samband med tertial- och årsbokslut.

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?	<p>Styrelsen och nämnden säkerställer en god chefsförsörjning genom att verka för att ge chefer rätt förutsättningar samt genom kompetensförsörjningsplanen.</p> <p>Vår bedömning är att nämndens kompetensförsörjningsplan kan utvecklas avseende kompetensförsörjningen av chefer. Vi ser därför positivt på att det uppges att chefsförsörjningen kommer att förtydligas i kommande plan. Vi bedömer att kommunens traineeprogram är en bra metod för att fånga upp potentiella framtida chefer i kommunens egen organisation.</p>
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 könsfördelningen 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. Undantaget är stadsdirektören som har ett förordnande. Vi har inte tagit del av skriftligt dokumenterade riktlinjer som anger vilka anställningsformer som ska/bör tillämpas vid rekrytering av chefer.

<p>Hur säkerställs att chefer ges tillräckliga förutsättningar att kunna utföra sitt uppdrag?</p>	<p>Vi bedömer att kommunstyrelsen genom kommunens ledarskapspolicy med tillhörande förtydligande dokument har formulerat och tydliggjort vilka krav och förväntningar som finns på kommunens ledare. Chefer som lämnat uppgifter till denna granskning uppger generellt att krav och förväntningar är tydliga.</p> <p>De upplevda förutsättningarna för att kunna utföra uppdraget varierar dock 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 inte har för hög arbetsbelastning och stress i arbetet.</p> <p>Vi ser positivt på att det har satts 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 äldrenämnden 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 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 avgångssamtal genomförs med en annan person än närmsta chef.</p>

4.2 Slutsats och rekommendationer

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

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi äldrenämnden 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 cheferna ansvarar för samt tillgång till administrativt stöd.



Umeå kommun
Granskning av

2022-09-19

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 revisor

Lovisa Jansson
Verksamhetsrevisor

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.



Umeå kommun
Granskning av

2022-09-19