

Datum
2021-12-20

Revisionen

Till:
Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium

Revisionsrapport "Chefskap"

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens arbete gällande chefskap. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 25 april 2022. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Med vänliga hälsningar

Bertil Wiklund
Ordförande



Granskning av chefskap

Rapport

Kramfors kommun

KPMG AB

2021-12-20

Antal sidor 12



Kramfors kommun
Granskning av chefskap

2021-12-20

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Riktlinjer	5
3.2	Utbildning och stöd	6
3.3	Uppföljning och utvärdering	7
3.4	Vidtagna åtgärder avseende chefers arbetsmiljö	9
3.5	Framtida chefsförsörjning	9
4	Slutsats och rekommendationer	11

1 Sammanfattning

Vi har av Kramfors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete gällande chefskap. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Cheferna har på många sätt en stor betydelse för såväl verksamhetens effektivitet som personalens arbetsmiljö. För att kunna utöva ett gott chefs- och ledarskap krävs tydlighet vad avser uppdrag och förutsättningar, exempelvis i form av stöd och kompetensutveckling. Hur kommunen arbetar med att behålla och utveckla befintliga chefer blir därmed angeläget.

Syftet med granskningen är att bedöma om det finns ett systematiskt arbete avseende att stötta och utveckla chefer.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det i stora delar finns ett aktivt arbete för att stötta och utveckla chefer.

Vi konstaterar att det finns fastställda riktlinjer kring chefsuppdrag och ansvar. Vi bedömer att riktlinjen behöver revideras för att överensstämma med det personalpolitiska programmet

Vi ser positivt på den struktur med introduktion och utbildningsprogram som etablerats, och konstaterar att utbildningar för chefer genomförs frekvent.

Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete avseende centrala stödfunktioner, vilket vi ser positivt på.

Vi konstaterar att det finns en modell framtagen för utvärdering av chefskap, men att den tillämpas i begränsad utsträckning. Vi anser att i samband med revidering av riktlinjen bör efter eventuella justeringar av uppföljningsmodellen även efterlevnaden säkerställas. Vi anser att en särskild chefsundersökning bör övervägas, för att på ett systematiskt sätt fånga upp behov och hur väl de tillgodoses.

Vi bedömer att åtgärder har vidtagits utifrån tidigare granskningsresultat för att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet som omfattar chefernas arbetsmiljö.

Vi ser positivt på det chefsprogram för framtida chefer som genomförts, och rekommenderar kommunen att genomföra flera omgångar.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- revidera riktlinje för chef- och ledarskap, se avsnitt 3.1.1 och 3.3.1.
- överväga att genomföra en särskild chefsenkät, se avsnitt 3.3.1.
- planera och genomföra fler omgångar av chefsprogram för framtida chefer, se avsnitt 3.5.1.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Kramfors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete gällande chefskap. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Inom många kommunala verksamheter finns flera utmaningar i chefsrollen, exempelvis gällande stora verksamhetsvolym. Det kan också vara en utsatt position där olika intressenters varierande behov och förväntningar ska hanteras.

Cheferna har på många sätt en stor betydelse för såväl verksamhetens effektivitet som personalens arbetsmiljö. För att kunna utöva ett gott chefs- och ledarskap krävs tydlighet vad avser uppdrag och förutsättningar, exempelvis i form av stöd och kompetensutveckling. Hur kommunen arbetar med att behålla och utveckla befintliga chefer blir därmed angeläget.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att området behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om det finns ett systematiskt arbete avseende att stötta och utveckla chefer.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns fastställda riktlinjer kring chefsuppdrag och ansvar?
- Ges chefer fortlöpande stöd, ex via introduktion, utbildningsinsatser och stödfunktioner?
- Följs chefskapet upp och utvärderas?
- Sker det någon utvärdering av hur cheferna upplever uppdraget och det stöd som erhålls?
- Har åtgärder vidtagits för att förbättra det systematiska arbetsmiljöarbetet som omfattar chefernas arbetsmiljö utifrån tidigare granskningsresultat?
- Sker insatser för att säkerställa framtida chefsförsörjning?

Granskningen avgränsas till år 2021.

Granskningen avser kommunstyrelsen.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:



Kramfors kommun
Granskning av chefskap

2021-12-20

- Dokumentstudier av program, riktlinjer, rutiner, mallar, checklistor och rapporter.
- Intervjuer med berörda tjänstemän däribland tf HR-chef, förvaltningschef bildning, rektorer, förvaltningschef välfärd, verksamhetschef välfärd, enhetschefer äldreomsorg.

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera och lämna synpunkter på rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Riktlinjer

I kommunens *Riktlinje för chef- och ledarskap*¹ framgår att "Som chef är man en nyckelperson för att driva och utveckla verksamheten mot givna mål." Syftet med riktlinjen är att skapa och förmedla en gemensam syn på chefskap i Kramfors kommun. Riktlinjen tydliggör även förväntningar och krav på chefen samt möjligheten till stöd.

Det uttrycks att uppdraget som chef innebär att omsätta politiska beslut tillsammans med sina medarbetare för att skapa en bra verksamhet. Det framgår också att man som chef ska ha ett tydligt formulerat uppdrag som utgår från chefsriktlinjen, resurser och mål för verksamheten. Varje år ska uppdraget som chef tydliggöras i en "överenskommelse om uppdrag och resurser" som ska följas upp och utvärderas.

Två tydliga roller som chef lyfts särskilt i riktlinjen, verksamhetsansvarig och arbetsgivarrepresentant. I rollen som verksamhetsansvarig nämns att en viktig del i chefens arbete är att utveckla den egna verksamheten så den når uppsatta mål inom givna ramar.

I rollen som arbetsgivare tydliggörs att det är viktigt att agera utifrån kommunens styrande dokument inom HR-området för att kommunen ska upplevas vara en arbetsgivare. Att vara arbetsgivarrepresentant innebär också att vara lojal mot fattade beslut även om de strider mot egna önskemål.

Riktlinjen innehåller även en modell för utvärdering av chefskap.

Det styrande programmet för riktlinjen är det personalpolitiska programmet. Ett nytt personalpolitiskt program fastställdes i början på år 2021². Programmet har som syfte att vara vägledande för hur kommunen vill upplevas som arbetsgivare och innehåller områden som alla har stor betydelse för hur kommunens medarbetare trivs och upplever sin arbetsplats.

Ett avsnitt i programmet handlar om chef- och ledarskap. Det finns inga motsättningar mellan riktlinje och program, men några skillnader i tyngdpunkt har iakttagits. Exempelvis lyfts chefens ansvar för dialog med medarbetare liksom att verka för kommunnyttan med fokus på kramforsbon fram tydligt i programmet.

Vid intervjuer framkommer att det är känt att riktlinjen finns, liksom kännedom om dess innebörd. Vidare uppges att riktlinjen främst används vid introduktion av nya chefer.

3.1.1 Bedömning

Vi konstaterar att det finns fastställda riktlinjer kring chefsuppdrag och ansvar.

Vi bedömer att riktlinjen behöver revideras för att överensstämja med det personalpolitiska programmet.

¹ KSAU 2016-04-05 § 64

² KF 2021-02-08

3.2 Utbildning och stöd

Den praktiska introduktionen sker inom respektive verksamhet. Som stöd för planering och genomförande finns *Checklista ny chef*, som enligt intervjuade används och fungerar väl. Checklistan är generell och kompletteras därför med verksamhetsspecifika aktiviteter.

För nya chefer genomförs årligen också ett kommungemensamt utbildningsprogram. Programmet består av fem block där varje block utgör en arbetsdag, utom blocket grundläggande arbetsmiljöutbildning som är tre dagar.

Block	Beskrivning
Att vara chef i Kramfors kommun	Utbildningen handlar om din roll som chef i Kramfors kommun och vilka förväntningar som ställs på dig i rollen som chef.
Förändringsledning och grupputveckling	Under dagen får du lära dig mer om hur du som chef kan agera vid förändringar och hur du arbetar med grupputveckling.
Medarbetarsamtal och lönestrategi	Under dagen får du lära dig mer om Kramfors kommuns lönepolitik och hur vårt årshjul kring löneöversynsarbetet fungerar, hur du ska genomföra medarbetarsamtal, sätta lön och ge lönebesked.
Grundläggande arbetsmiljöutbildning	Under dagarna får du lära dig grundläggande om hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas utifrån arbetsmiljölagen, AFS:ar och kommunens styrande dokument inom området.
Grundläggande arbetsrätt	Under dagen får du lära dig grundläggande om arbetsrätt, vad som gäller utifrån de viktigaste arbetsrättsliga lagarna som LAS, MBL, Arbetsmiljölagen och Diskrimineringslagen.

Andra utbildningar som genomförts till flertalet chefer avser exempelvis det systematiska arbetsmiljöarbetet och dess olika delar. Via företagshälsovården erbjuds kurser inom t ex stresshantering, grupputveckling och konflikthantering.

Det har även genomförts en ledarskapsutbildning med inriktning på värdegrundsarbete omfattande tre dagar med samtliga förvaltningsledningar. Det finns även möjligheter till

en extern chefscoach, vilket exempelvis några chefer inom bildningsförvaltningen nyttjat med gott resultat enligt intervjuade.

För chefer inom bildningsförvaltningen håller ett nytt upplägg på att tags fram för ett antal kortare utbildningspass inom personalområdet, som avses att genomföras inom kort.

Inom ramen för äldreomsorgslyftet har elva chefer gått ledarskapsutbildning. Ytterligare utbildningsinsatser inom äldreomsorg diskuteras utifrån de extra statliga medel som erhållits.

Vidare nämns vid intervjuer också regelbundna chefsträffar som viktiga forum för kollegialt stöd och utbyte.

Utifrån den enskilde chefens behov kan även andra utbildningar övervägas. Ett mer generellt behov som lyfts vid intervjuer är ett mer systematiskt arbete med omvärldsbevakning och kunskapspåfyllning i gemensam form, exempelvis med koppling till forskning och regelförändringar inom verksamheterna.

Inom välfärdförvaltningen har chefstöd införts i form av administratörer tar hand om vissa uppgifter inom enheten (t ex fakturor och koll på sjukfrånvaro) samt vid behov utgör vikarierande enhetschef.

Gällande stödfunktioner upplevs enligt intervjuade att HR-funktionen har utvecklats positivt på senare tid. Avseende ekonomifunktionen framkommer vid intervjuer en betydligt större variation, medan det upplevs finnas större brister avseende IT-funktionen. Synpunkterna gäller i huvudsak bristande utformning utifrån faktiska stödbehov. För närvarande en översyn av stödfunktioner, som intervjuade uppger sig har förhoppningar om att det kommer att göra skillnad.

3.2.1 Bedömning

Vi ser positivt på den struktur med introduktion och utbildningsprogram som etablerats, och konstaterar att utbildningar för chefer genomförs frekvent.

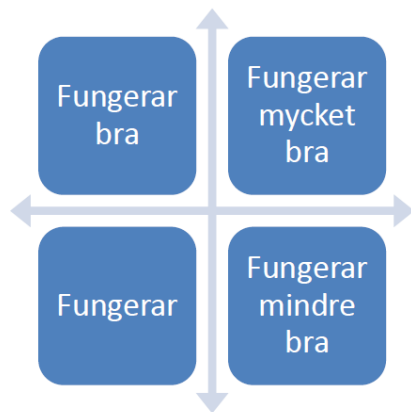
Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete avseende centrala stödfunktioner, vilket vi ser positivt på.

3.3 Uppföljning och utvärdering

I riktlinjen för chef- och ledarskap finns en modell för utvärdering av chefskap, och ska utvärderas i samband med det årliga medarbetarsamtalet. Utvärderingen bygger på tre delar:

1. Måluppfyllelse i chefens "överenskommelse om uppdrag och resurser"
2. Resultat i medarbetarundersökningen
3. Lönekriterierna för chefer

Utvärderingen ska vägas samman och resultera i att en total bedömning av chefen utifrån nedanstående matris görs.



För respektive box finns en definition som stöd för bedömning. Det förfarande som ska tillämpas om chefen bedöms fungera mindre bra innebär bland annat att en handlingsplan alltid ska göras för att stödja chefen att fungera i sin roll som chef.

Som stöd finns en särskild mall för medarbetarsamtal för chefer, som innefattar ovanstående. I ett särskilt dokument finns *Lönekriterier för individuell lönesättning – för chefer*. Den innehåller fyra kriterium som bryts ner på delområden. För varje delområde finns en beskrivning av olika nivåer (behöver utvecklas, fungerar väl, fungerar mycket väl) som grund för bedömning.

Vid intervjuer framkommer att arbetet med *Överenskommelse om uppdrag och resurser* inte kommit att genomföras som det var tänkt, och därför saknas som underlag för uppföljning. Som exempel så används i vissa fall istället rapporteringsdata från Hypergene som underlag för uppföljning vid medarbetarsamtalet.

Gällande resultat i medarbetarundersökningen framkommer vid intervjuer att det inte används regelmässigt i utvärderingen.

Vid intervjuer framkommer att resultat av chefssvar i medarbetarundersökningen kan tas fram, men att det inte gjorts regelmässigt.

Vid intervjuer uttrycks att medarbetarsamtalen med egen chef uppfattas som viktiga och i huvudsak givande.

Utöver medarbetarsamtalen utgör även chefsträffar ett forum för att diskutera och lyfta frågor med koppling till chefskapet. Det sker dock inga särskilda sammanställningar utifrån detta.

Vid intervjuer framkommer att en intern enkät genomfördes för några år sedan där bl a frågor om stödfunktioner ställdes. Vi har inte uppfattat att det finns planer på att genomföra någon liknande undersökning i närtid. Som tidigare nämnts pågår dock en översyn av stödfunktioner.

3.3.1 Bedömning

Vi konstaterar att det finns en modell framtagen för utvärdering av chefskap, vilket vi ser positivt på och utgör stöd för likartade bedömningar inom organisationen på alla nivåer. Vi bedömer dock att den tillämpas i begränsad utsträckning. Vi anser att i

samband med revidering av riktlinjen bör efter eventuella justeringar av uppföljningsmodellen även efterlevnaden säkerställas.

Vi bedömer att chefskapet följs upp via årliga medarbetarsamtal. Vi anser dock att fastställd modell för uppföljning ska tillämpas på alla nivåer.

Uppföljning sker också under året, utöver löpande rapportering även delvis av mer informell karaktär. Chefsträffar är ett viktigt forum där chefers upplevelse lyfts, liksom behov och brister gällande stöd till chefer diskuteras. Vi anser att en särskild chefsundersökning bör övervägas, för att på ett systematiskt sätt fånga upp behov och hur väl de tillgodoses.

3.4 Vidtagna åtgärder avseende chefers arbetsmiljö

En granskning av chefers arbetsmiljö genomfördes 2016. Den samlade bedömningen var att det inte var säkerställt att det systematiska arbetsmiljöarbetet omfattade chefernas arbetssituation.

I *Riktlinje för hälsa och arbetsmiljö*³ framgår att överordnad chef är ansvarig för underlydande chefers arbetsmiljö, samt att det systematiska arbetsmiljöarbetet bl a omfattar kartläggning av chefers arbetsmiljö. Vidare har checklistan *Kartläggning av chefernas arbetsmiljö inklusive psykosocial arbetsmiljökartläggning* tagits fram.

Avseende kommunstyrelsens ansvar för kommunchefens personliga arbetsmiljö togs särskilt beslut⁴ om fördelning av arbetsmiljöuppgifter från kommunstyrelsen till kommunchef, där det även tydliggjordes att kommunstyrelsen har ansvaret för kommunchefens personliga arbetsmiljö.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att åtgärder har vidtagits utifrån tidigare granskningsresultat för att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet som omfattar chefernas arbetsmiljö.

3.5 Framtida chefsförsörjning

Kommunen har enligt erhållna uppgifter för närvarande ca 80 chefstjänster.

Chefsprogram för framtida chefer har genomförts i två omgångar de senaste åren, med 10-12 deltagare per omgång. Programmet var omfattande och bl a ingick flera veckors praktik i form av att följa dels egen chef, dels en chef inom annan förvaltning. Flera av de personer som genomgått programmet uppges nu verka som chefer inom kommunen, samtidigt som några inte längre är intresserade av vara chef. Av intervjuade framkommer också att intern rekrytering ses som positiv inte minst utifrån att det troligen är personer boende i närområdet och benägna att stanna.

Andra åtgärder som nämns av intervjuade är översyn av personalgruppernas storlek, fortsatt översyn av chefsuppgifter som kan omfördelas till att utföras av chefsstöd samt god introduktion och tid för inskolning av nya chefer.

³ KSAU 2017-02-28 § 23

⁴ KS 2017-05-16 § 64



Kramfors kommun
Granskning av chefskap

2021-12-20

Vidare uppger intervjuade att det oftast finns kvalificerade sökande till chefstjänster, även om det finns områden där det är svårare liksom högre chefsnivåer.

3.5.1 Bedömning

Vi bedömer att det sker åtgärder för att säkerställa framtida chefsförsörjning. Vi anser att det arbetet kan kommuniceras tydligare inom organisationen för att uppmärksammas och stimulera intresset för chefskap hos fler medarbetare. Vi ser positivt på det chefsprogram för framtida chefer som genomförts, och rekommenderar kommunen att genomföra flera omgångar.



Kramfors kommun
Granskning av chefskap

2021-12-20

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det i stora delar finns ett aktivt arbete för att stötta och utveckla chefer.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Revidera riktlinje för chef- och ledarskap, se avsnitt 3.1.1 och 3.3.1.
- Överväga att genomföra en särskild chefsenkät, se avsnitt 3.3.1.
- Planera och genomföra fler omgångar av chefsprogram för framtida chefer, se avsnitt 3.5.1.

Datum som ovan

KPMG AB

Mikael Lindberg
Certifierad kommunal revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.