



# Kommunrevisorerna granskar

## **UMEÅ KOMMUN** **Granskning av ledarskap**



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning och bedömning</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	2
1.3. Avgränsning .....	2
1.4. Revisionskriterier.....	3
1.5. Metod.....	3
1.6. Kvalitetssäkring .....	3
<b>2. Kort fakta om chefer i Umeå kommun</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Styrning och stöd</b> .....	<b>4</b>
3.1. Direktiv och förväntningar avseende ledarskap .....	4
3.2. Stöd till chefer .....	6
3.2.1. Föreberedande chefsprogram .....	6
3.2.2. Introduktion .....	6
3.2.3. Ledarutbildning.....	7
3.2.4. Annan kompetensutveckling.....	8
3.2.5.Handledning och annat stöd.....	8
3.2.6. Hälsa.....	8
3.2.7. Stöd i arbetet.....	9
3.3. Uppföljning av chefer.....	9
3.3.1. Måluppföljning.....	9
3.3.2. Medarbetarenkät .....	10
3.3.3. Annan uppföljning .....	11
3.3.4. Uppföljningsresultatens användning.....	12
3.4. Roller och ansvar för utveckling och avveckling av chefer .....	12
3.5. Chefernas arbete med sjukfrånvaro .....	12
<b>4. Svar på revisionsfrågor</b> .....	<b>13</b>
<b>Källförteckning</b> .....	<b>16</b>

## Sammanfattning och bedömning

På uppdrag av kommunens revisorer har EY granskat om kommunstyrelsen säkerställer att organisationens ledare utövar ett gott ledarskap som engagerar och motiverar alla medarbetare. Granskningen är kommunövergripande och avser kommunstyrelsen, en fördjupad granskning har skett av äldrenämndens, individ- och familjenämndens samt tekniska nämndens verksamheter.

Det är tydligt vad som förväntas av de som har chefsuppdrag i Umeå kommun. Ledarpolicyn, introduktionsutbildning och den obligatoriska ledarutbildningen ger sammantaget nya chefer i kommunen både en bra grund för sitt chefsuppdrag samt klarhet i vad som ingår i uppdraget som chef och ledare. Cheferna är arbetsgivarföreträdare och har bl.a. ansvar för arbetsmiljön, som inkluderar att arbeta för att minska sjukfrånvaron genom förebyggande insatser och är rehabilitering.

Det är ett omfattande utbud av utbildningar som erbjuds chefer. De intervjuade cheferna upplever att de har tillgång till den kompetensutveckling de behöver och att kvaliteten på utbildningarna är bra. Cheferna har möjlighet till stöd genom handledning, deltagande i nätverk, mentorskap, hälsofrämjande insatser och inte minst genom samspelet med chefskollegor. Intervjuade chefer anser att stödet från ekonomi och IT är tillfredsställande. De är i huvudsak nöjda med stödet från personalfunktionen men i vissa fall efterfrågas mer arbetsrättsligt stöd. I medarbetarenkäten framgår att det finns en förbättringspotential i stödet till cheferna.

Ledarskapet och dess betydelse uppmärksammas. Det pågår ett arbete med att se över ledarnas förutsättningar, bl.a. ledningsstruktur och antalet direkt underställda medarbetare. Ett antal intervjuade chefer och fackliga förträdare framhåller vikten av närvarande chefer och det önskar även medarbetarna vilket framgår i medarbetarundersökningen. Det är svårt att uppfylla för en del chefer idag på arbetsplatser med många medarbetare som därtill kan vara geografiskt spridda.

Ledarskapet följs upp via medarbetarenkäten, som genomförs vartannat år, samt genom den löpande kontakten som chefen har med sin chef och i de individuella resultat och utvecklingssamtalen. Uppdraget som chef följs upp genom kommunens styrmodell. Uppgifter om yttre- och inre kvalitet, ekonomi och andra nyckeltal finns i beslutsstödsportalen. Medarbetarna har en mer positiv syn på ledarskapet jämfört med andra kommuner där vi tagit del av motsvarande mätningars resultat.

Chefer som har svårt att klara sitt uppdrag erbjuds stöd. Om stödinsatserna inte är tillräckliga inleds en avveckling där chefen får hjälp att gå vidare till andra uppgifter. Ansvar för att utveckla- och avveckla chefer åligger överordnad chef.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen, genom direktiv och uppföljning samt en palett med olika stödinsatser som cheferna har tillgång till, i huvudsak säkerställer att organisationens ledare utövar ett gott ledarskap. Det finns vissa förbättringsbehov som kommunledningen är medveten om och arbetar med. Vi vill särskilt betona vikten av att vidta åtgärder i de verksamheter där cheferna inte har förutsättningar att vara närvarande och synliga för medarbetarna till följd av att de har ansvar för ett stort antal medarbetare.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Huvuduppgiften för cheferna i Umeå kommun är att leda verksamheten mot uppsatta mål, utveckla organisationen i en föränderlig omvärld, leda och stödja medarbetare samt samverka och kommunicera så att verksamheten är till nytta för kommunens medborgare och verksamhetens brukare. Ett gott ledarskap har en avgörande betydelse för att uppfylla kommunens mål och genomföra de uppdrag kommunen har.

Ledarnas betydelse betonas i kommunens ledarpolicy och beskrivs som en av de viktigaste faktorerna för att klara framtida utmaningar. I kommunens budget uppmärksammas ledarskapet i anslutning till det övergripande målet för utveckling av arbetsorganisation och medarbetare. Kommunen ska ha ett ledarskap som skapar förutsättningar och goda resultat.

Revisionen har i sin risk- och väsentlighetsbedömning identifierat ledarskapet som en kritisk faktor och beslutat genomföra en fördjupad granskning.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska om kommunstyrelsen säkerställer att organisationens ledare utövar ett gott ledarskap som engagerar och motiverar alla medarbetare.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Hur definieras ett gott ledarskap i Umeå kommun?
- ▶ Vilken introduktion ges till nya chefer i kommunen?
- ▶ Vilka insatser utförs för att utveckla ett gott ledarskap?
- ▶ Vilket ansvar har och hur arbetar cheferna med att minska sjukfrånvaron?
- ▶ Hur följs ledarskapet upp? Hur används uppföljningsresultaten?
- ▶ Vilken syn har medarbetarna på det ledarskap kommunens chefer utövar?
- ▶ Hur hanterar kommunen de personer som inte svarar mot de krav som ställs på kommunens chefer?
- ▶ Hur stor är omsättningen av chefer totalt samt uppdelat på kön?
- ▶ Är roller och ansvar avseende utveckling och avveckling av chefer tydliga?

Ett genusperspektiv ska genomsyra granskningen och kommer att beaktas när revisionsfrågorna besvaras.

### 1.3. Avgränsning

Granskningen är kommunövergripande och avser kommunstyrelsen. Fördjupad granskning sker vid äldrenämnden, individ- och familjenämnden samt tekniska nämnden.

#### 1.4. Revisionskriterier

- ▶ Kommunens ledarpolicy fastställd av kommunfullmäktige 2011-12-19
- ▶ Budget 2015

#### 1.5. Metod

Granskningen baseras på intervjuer och granskning av relevant dokumentation. I källförteckningen framgår vilka funktioner som intervjuats samt de dokument vi tagit del av. Vi har haft access till delar av kommunens intranät och har kunnat ta del av all information som rör utbildning och chefsstöd.

#### 1.6. Kvalitetssäkring

De intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

## 2. Kort fakta om chefer i Umeå kommun

Antal	Totalt	Kvinnor	Män	Andel kvinnor
Chefer tillsvidare	334	234	100	70 %
Chefer viss tid	36	31	5	86 %
Anställda i kommunen	10 624	7 869	616	74 %

Inom tekniska nämndens verksamheter finns 50 chefer och många av dem arbetar parallellt som handläggare. Inom område Vuxna som arbetar med äldre och individ- och familjeomsorg finns 120 chefer. Inom individ- och familjeomsorg Unga arbetar 17 chefer.

Inom de granskade verksamheterna återspeglas medarbetarnas könsfördelning fördelningen mellan män och kvinnor i chefsgruppen. Samma förhållande gäller för kommunen som helhet, vilket framgår av tabellen ovan. Av tekniska nämndens chefer är t ex 60 procent kvinnor och andelen kvinnor är densamma för det totala antalet anställda.

**Personalomsättningen** för tillsvidareanställda chefer var 7,8 procent år 2013 och 7,3 procent år 2014. Den senaste tolv månadersperioden uppgår den till 7,9. Omsättningen bland manliga chefer är 10,4 procent vilket är högre än för kvinnor där den är 6,8 procent.

Inom tekniska nämndens verksamheter var personalomsättningen bland chefer 7,9 procent 2013 vilket var ett år med många pensionsavgångar. År 2014 var den 1,9 procent.

Inom individ- och familjeomsorg Unga har två av de 17 cheferna slutat under de två år som organisationen har funnits. Inom äldrenämndens verksamhet var personalomsättningen bland chefer totalt 6,9 procent år 2014; 7 procent för kvinnor och 6,3 procent för män.

Det finns fyra **chefs nivåer** i kommunen; stadsdirektör, direktör för verksamhetsområde eller stödfunktion, verksamhetschef, enhetschef. Nivåerna har inte relevans i alla verksamheter varför det förekommer variationer och ytterligare chefsbenämningar.

**Chefsuppdragen** skiljer sig åt. Den absoluta majoriteten av cheferna har underställda medarbetare men det förekommer att chefer är ansvariga för ett sakområde utan personalansvar.

Det finns inget uttalat riktmärke för vad som är ett lämpligt antal direkt underställda medarbetare, men det behandlas i det pågående arbetet om ledningsstruktur och ledarroll som är en del av stadsdirektörens Färdplan 2015.

### 3. Styrning och stöd

#### 3.1. Direktiv och förväntningar avseende ledarskap

- Hur definieras ett gott ledarskap i Umeå kommun?

Ett av de fyra **personalpolitiska målen** som fastställts av kommunfullmäktige är; *Ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat.*

I uppdragsplanen finns två mätetal knutna till detta mål: Ledarskap 4,8 och genomförda lönebeskedssamtal 100 procent.

**Ledarpolicyn**, som antogs av kommunfullmäktige i november 2011, är det centrala styrdokumentet avseende ledarskap. Det syftar till att tydliggöra chefsuppdraget. Chefen är arbetsgivarföreträdare och har ett samlat ansvar för verksamhetens utveckling, kvalitet, medarbetarna, arbetsmiljön samt för god hushållning med organisationens resurser.

Chefsuppdraget delas upp i två aspekter; chef respektive ledare. Chefsaspekten har fokus på uppdrag och resultat och ledaraspekten har fokus på relation och att visa tilltro till medarbetarna och deras förmåga att nå goda resultat.

Förväntningarna på chefer beskrivs som följer:

<b>Chefskap</b>	<b>Ledarskap</b>
Förstå och respektera den demokratiska processen som styr kommunal verksamhet	Engagera och motivera med värdegrund, visioner och mål
Företräda Umeå kommun och verksamheten på ett förtroendeskapande och positivt sätt	Stå för gemensamma värderingar och vara en förebild som visar att ord är lika med handling
Sätta medborgarnyttan i fokus och leda arbetet mot goda resultat och god måluppfyllelse	Skapa utrymme för medarbetarnas kompetens och handlingskraft i det dagliga arbetet
Ta ansvar för en budget i balans och fullgöra arbetsgivaransvaret	Uppmuntra till nyfikenhet, kreativitet och samverkan
Föra en ständig dialog om mål och planer så att varje medarbetare förstår sin egen roll och betydelse för helheten	Uppmärksamma och synliggöra den enskilda medarbetaren och arbetslaget

I uppdragsplanen som omfattar år 2015 står att chefers förmåga att hantera chefsuppdraget och prioritera ett nära ledarskap är en framgångsfaktor.

Det innebär att:

- Förutsättningar och strukturer för chefskap och ledarskap ska ses över.
- Chefsuppdraget ska vara tydligt och utföras kvalitetssäkrat och konsekvent.
- Chefer får introduktion, utbildning och stöd för att klara uppdraget.
- Chefer har tillfälle till kvalificerad ledarträning och utvärdering av uppdraget.
- En ny planeringsprocess och utvecklade IT-verktyg ska underlätta chefskapet.

En del i det utvecklingsarbete som stadsdirektören initierat och som benämns Färdplan 2015, är att se över ledningsstrukturen och ledarrollen i kommunen. Det saknas riktlinjer för hur ledningsorganisationen ska struktureras för att ge ledarna goda förutsättningar. Förutsättningarna för kommunens chefer skiljer sig åt, det är exempelvis stora variationer på

antalet direkt underställda medarbetare. Arbetet med ledningsstrukturen sker i projektform under ledning av personaldirektören. Syftet är att ta fram och implementera riktlinjer som ger nödvändiga och likvärdiga förutsättningar för cheferna. En slutrapport ska presenteras i december.

Chefens ansvar beskrivs även i en skrift om lönbildning, löneutveckling och lönekriterier. Där framgår bl.a. att denne ska tydliggöra varje medarbetares mål och uppgift samt stimulera medarbetarna till medskapande och möjlighet att påverka arbetets innehåll.

Chefernas ansvar när det gäller personal – och organisationsfrågor regleras i delegation som är fastställd av personalutskottet. Arbetsmiljöansvar och fördelning av arbetsmiljöuppgifter framgår av arbetsmiljöpolicy och regelverk för delegering av arbetsmiljöfrågor. Chefers ekonomiansvar framgår av ekonomistyrregler. I lagstiftning och övriga styrdokument för kommunen finns chefers ansvar och uppgifter beskrivna.

Intervjuade direktörer och verksamhetschefer tycker att ledarpolicyn klargör vad som förväntas av cheferna i kommunen. De som har lång erfarenhet som ledare i kommunen ser en stor förändring mot tidigare när kraven och förväntningarna inte uttalades med samma tydlighet vilket ibland var förenat med stor frustration. Ett par framhåller att ledarpolicyn underlättar vid rekrytering av nya chefer, både när kravprofilen tas fram och när nya chefer introduceras.

Intervjuade enhetschefer är av samma uppfattning. Uppdraget som chef och ledare diskuteras i ledningsgrupper och andra forum. De beskriver sitt ansvar för verksamhetens utveckling, kvalitet, medarbetarna, arbetsmiljön samt för god hushållning med organisationens resurser. Ett antal chefer upplever att kraven på verksamheten och chefer är höga vilket innebär att vissa mål kan vara svåra att leva upp till.

Några chefer framhåller att det pågående utvecklingsarbetet där ledningsstrukturen ses över är viktigt. Ett skäl till att det är svårt att rekrytera chefer idag är, enligt dem, att arbetsvillkoren för chefer är tuffa. I vissa verksamheter har cheferna ett mycket stort antal direkt underställda medarbetare, därtill kan verksamheten vara spridd geografiskt. Cheferna i dessa verksamheter upplever att det är svårt att se varje medarbetare och bidra till varje enskild utveckling. Att bekräfta medarbetarna och ge återkoppling är en viktig del i arbetet med att förebygga sjukfrånvaro, enligt dem.

Inom äldreomsorgen har ett arbete påbörjats med att se över antal underställda medarbetare men det har avbrutits till följd av det kommungemensamma projektet. Enligt intervjuade fackliga företrädare för vård och omsorg har medarbetarna behov av större tillgänglighet till cheferna. De anser att chefskapet fungerar men att det behövs ett mer närvarande ledarskap.

Inom samhällsbyggnad har ett antal chefer delat ledarskap där de fördelat verksamhetsansvar och arbetsmiljöansvar. Vissa chefer har således inte personalansvar och uppdraget att utveckla medarbetare. Enligt intervjuade fackliga företrädare är chefernas kompetens i både arbetsmiljöfrågor och verksamhetsfrågor hög. Vissa medarbetare upplever dock att det kan vara svårt att veta vem de ska vända sig till när det är ett delat ledarskap. Gränsdragningen mellan chefernas ansvar är inte alltid helt tydligt.



### **3.2. Stöd till chefer**

- ▶ Vilka insatser utförs för att utveckla ett gott ledarskap?

Kommunens ledarskapsprogram som omfattar tre delar:

- Chefsförsörjning – rekrytering
- Introduktion
- Kompetensutveckling

#### **3.2.1. Förebredande chefsprogram**

Chefer rekryteras både externt och internt. För medarbetare som har intresse och bedöms ha förutsättningar att axla en framtida ledarroll finns möjlighet att delta i ett förberedande chefsprogram. Utgångspunkten för antagningen till programmet har varit ledarpolicyn och en kravprofil, varefter urvalet sker genom intervjuer, tester, referenser/rekommendationer. 12 personer deltog i det senaste programmet år 2013. Av dem var 10 kvinnor och 2 män. Idag har 8 chefsuppdrag, varav 6 är kvinnor och 2 är män.

Av intervjuerna framgår att det är svårt att rekrytera erfarna chefer. Aktiviteter för att intressera medarbetare för ledaruppdrag är därför viktiga. Flera chefer anser att det finns ett antal medarbetare som är väl lämpade för chefsuppdrag, men att medarbetarna inte är beredda att ta sig an chefsuppdrag p.g.a. av den arbetsbelastning som uppdraget kan föra med sig. De anser att det är viktigt att det är tydligt att chefer får stöd och att de som är chefer kan bli bättre på att kommunicera en positiv bild av hur det är att vara chef i kommunen.

#### **3.2.2. Introduktion**

- ▶ Vilken introduktion ges till nya chefer i kommunen?

Introduktionen för chefer består av flera delar:

- Ett välkomstbrev med fakta om kommunen som arbetsgivare och anställningen skickas från stadsdirektören och personaldirektören till nyanställda chefer.
- Webb baserad utbildning  
Quick-start är den första delen av utbildningen med praktisk vägledning för uppgifter som chefen behöver kunna lösa så snart den tillträder; t ex hur man beviljar ledighet, hanterar telefon och mejl samt fakturor. Den andra delen som ska genomgåas under första månaden består av fem korta filmer som ger en introduktion till exempelvis ledning och styrning, personal och ekonomi. Efter varje film följer ett test med frågor. När chefen tittat på alla filmer ska testresultatet lämnas till dennes chef.
- Arbetsplatsnära introduktion  
Denna är individuell och följer en plan som upprätas med stöd av en mall. Ansvaret ligger hos anställande chef.
- IT-utbildning  
Cheferna deltar i utbildning av de system som de behöver behärska. Omfattningen anpassas till varje chefs uppdrag där exempelvis de som har medarbetare som går på schema får en längre utbildning i personalsystemet för att bli förtrogna med dess



modul för schemaläggning. Utbildningen i ekonomisystemet är den samma för alla och uppgår till en halv dag.

- Nämndbesök  
Under första året ska alla chefer delta på ett sammanträde som den nämnd har som ansvarar för verksamheten där chefen arbetar.

Intervjuade chefer tycker att introduktionen är bra, både den gemensamma och den som sker på arbetsplatsen. Den ger snabbt tillgång till verktyglådan som chefer behöver i form av IT-stöd och den information med stödjande dokument av olika slag som finns på intranätet. Ledningssystemet inom Samhällsbyggnad uppges ge en bild av flöden och processer som är värdefull när man kommer som ny chef. De chefer som arbetar inom område vuxna får som en del i sin introduktion följa med socialdirektören under en arbetsdag.

### **3.2.3. Ledarutbildning**

Kommunens ledarutbildning består av obligatoriska och valfria block. Den obligatoriska delen, som omfattar 10 dagar, tar fasta på chefskapets två aspekter; chef och ledare. Den ska genomgåas under första året som chef i kommunen. Första terminen behandlas chefskap och andra terminen ledarskap. En central del i utbildningen är, enligt intervjuade, att diskutera ledarpolicyn och dess innebörd.

Intervjuade chefer som gått utbildningen förmedlar att den är bra och att budskapet om hur en chef och ledare ska vara i Umeå kommun är tydligt. Utbildningen är grundlig och systematisk. Den ger en bra grund och förståelse för ledaruppdraget och ledarkulturen i Umeå samt ett bra nätverk med chefer i olika verksamheter.

Ledarutbildningen har funnits sedan 2011 och 150 av de idag verksamma cheferna har genomgått den. Det har beslutats att samtliga chefer, d.v.s. även de som började före 2011, ska gå den del av utbildningen som avser ledarskap. Det kommer att ske successivt med start hösten 2015. Syftet med kursen är att utifrån forskning och vetenskap ge cheferna kunskaper i modernt ledarskap, samt ge verktyg så att cheferna själva ska ta ansvar för att utveckla sitt fortsatta ledarskap. Utifrån kursens syfte ska följande mål uppnås:

- ökad förståelse och nya kunskaper om ledarskapets processer
- nya kunskaper om motiverande och drivkrafter hos chefens medarbetare
- kunskap om hur chefen skapar högpresterande team
- insikt om vikten av effektiv kommunikation i chefens ledarskap

De valfria delarna i ledarutbildningen styrs av uppdragets karaktär samt av den enskilda chefens förutsättningar och behov. Det finns ett varierat utbud av utbildningar som ges vid olika tillfällen, t ex medieutbildning, arbetsmiljö. De senaste åren har världgrundsarbetet varit prioriterat så frekvensen av valbara kurser har inte varit lika omfattande som tidigare år men frekvensen kommer att öka igen, enligt personaldirektören.

Av intervjuerna framgår att cheferna har stor frihet att välja vilken kompetensutveckling de ska få men beslut fattas i dialog med överordnad chef. Ett par chefer framhåller att det skett en förändring de senaste åren. Idag är det starkt fokus på verksamhetens behov och vilken kompetensutveckling som kan behövas i ljuset av det. Flera framhåller att utbildningarna

förbättrats och håller en hög kvalitet. Utbudet uppfattas som stort. Det som kan begränsa möjligheterna till kompetensutveckling är tiden.

Umeå kommun har ett samarbetsavtal med Ledarskapscentrum Nord AB för stöd i ledarutveckling. Ledarskapscentrum har fått i uppdrag att ta fram en utbildning för chefer som ska leda chefer. Den kommer att hållas första gången i höst. Av intervjuerna framgår att det finns positiva förväntningar på denna.

Cheferna i de kommunala bolagen har möjlighet att delta i de ledarutbildningar som erbjuds i kommunen.

### **3.2.4. Annan kompetensutveckling**

Umeå kommun genomför ledardagar för samtliga chefer i kommunen. De har genomförts cirka två gånger per år. Sedan hösten 2015 samlar stadsdirektören cheferna i mindre grupper till en Chefsdialog. Träffarna är om två timmar och innehåller aktuella frågor i kommunen och frågor kring ledarskap. Vid den gemensamma Ledardagen samlas alla chefer och syftet är att ge inspiration och behandla frågor som är lämpliga för ett stort forum. Under 2014 och 2015 har arbetet med den gemensamma värdegrunden varit i fokus.

Kommunstyrelsens arbetsutskott har beslutat att alla chefer ska utbildas i genuskunskap. Av intervjuerna framgår att detta ännu inte är känt bland alla intervjuade chefer.

I intervjuer med facklig förtträdare framkommer att grundutbildningen för skyddsombud ska förändras där en dag kommer vara en gemensam utbildning tillsammans med chefer.

### **3.2.5.Handledning och annat stöd**

De chefer som önskar kan få handledning, delta i ett mentorsprogram eller i nätverk. Handledning ges av kommunens ledarutvecklare men kan också ges av extern handledare. Det gäller även mentorer, det finns såväl interna som externa mentorer. Kommunens ledarutvecklare hjälper också till med att utveckla ledningsgrupper.

De ledarutvecklare som finns i kommunen beskrivs i mycket positiva ordalag av de intervjuade cheferna och upplevs ge ett värdefullt stöd både i utvecklingen av ledningsgrupper och som stöd till enskilda chefer. Ett fåtal intervjuade chefer har deltagit i mentorsprogram. De som har erfarenhet anser att det är ett värdefullt sätt att dela kompetens och erfarenhet, men de betonar att det bygger på att det finns en bra personkemi mellan mentor och ledare.

### **3.2.6. Hälsa**

I dokumentet "Chefs- och ledarskap i Umeå kommun" som innehåller ledarpolicyn, övergripande information om utbildningar m.m. betonas vikten av god hälsa för att klara ledaruppdraget. En del i stödet till chefer är de personalkonsulenter som inriktade på hälsa och arbetsmiljö. Det erbjuds regelbundet kurser på temat hälsa. Chefer kan få stöd via företagshälsovården eller andra upphandlade leverantörer inom arbetsmiljö och rehabilitering för hälsoanalyser, medicinska analyser samt få samtal.

Intervjuade chefer anser att stödet kopplat till hälsa är generöst. Det är ett omfattande och varierat utbud. De kan t ex delta i Act before Mindfulness, som handlar om att minska stress och prioritera rätt.

### **3.2.7. Stöd i arbetet**

#### *Ekonomi*

Behovet och förutsättningarna för stöd i ekonomifrågor varierar beroende på vilken verksamhet chefen tillhör. Intervjuade chefer inom vård och omsorg beskriver att stödet primärt sker medan cheferna vid samhällsbyggnad har ekonomipersonal i sina verksamheter. Behovet av stöd tillgodoses enligt intervjuade.

#### *Personal*

Av intervjuerna framgår att det varierar bland cheferna om de tycker de får tillräckligt stöd från personalfunktionen. Kvaliteten på stödet anses bra men omfattningen är inte tillräcklig för alla. Då sjukfrånvaron är hög i vissa verksamheter tar rehabiliteringsarbetet mycket tid och här är stödet från personalfunktionen viktigt. Intervjuade chefer anser att stödet från rekrytering och rehabilitering fungerar bra. Däremot saknas i vissa fall arbetsrättsligt stöd.

Personalfunktionen har en telefonsupport dit alla chefer och medarbetare kan vända sig-personaldirekt. Syftet är att varje chef alltid ska få tag på någon i personalfunktionen och att 70 % av alla frågeställningar ska lösas direkt. Medarbetare kan ringa om frågor som rör deras lön eller olika förmåner i kommunen.

#### *IT*

Enligt cheferna fungerar supportfunktionerna bra däremot är inte systemstödet helt tillfredsställande, framförallt för beslutsstödsystemet.

#### *Övrigt*

Inom äldreomsorgen har det förts diskussioner om chefer ska göra allt. Socialdirektören har bl.a. tillsett att de inte behöver vara med på alla besiktningar av boenden. En överenskommelse har gjorts med fastighet om att de ska sköta detta och det uppges fungera mycket bra.

Flera intervjuade chefer framhåller att chefskollegorna är ett mycket viktigt stöd. Tillsammans med dem kan de utbyta erfarenheter och stötta varandra i krävande situationer.

## **3.3. Uppföljning av chefer**

- ▶ Hur följs ledarskapet upp? Hur används uppföljningsresultaten?
- ▶ Vilken syn har medarbetarna på det ledarskap kommunens chefer utövar?

### **3.3.1. Måluppföljning**

Uppföljningen av chefsuppdraget som hör till aspekten chefskap, sker genom att mål och direktiv för den verksamhet chefen ansvarar för följs upp inom ramen för kommunens styrmodell. Uppgifter om utfall för yttre- och inre kvalitet, ekonomi och andra nyckeltal finns i beslutsstödsportalen.

### 3.3.2. Medarbetarenkät

Den del i uppdraget som rör ledarskap följs primärt upp genom medarbetarenkäten som genomförs vart annat år. I den senaste undersökningen var svarsfrekvensen 87,6 % vilket är mycket högt utifrån våra erfarenheter från andra organisationer, däribland kommuner.

I enkäten får de svarade ta ställning till ett antal påståenden. Resultatet sammanvägs i ett index, Nöjd medarbetarindex (NMI), med skalan 1-6, där en högre siffra visar på mer nöjda medarbetare.

Det finns elva frågor som är formulerade som påståenden om ledarskap. Resultatet på kommunnivå för dem är ett NMI mellan 4,4 – 4,9.

Lägst värde har följande påståenden:

*"Min chef utmanar mig att tänka i nya banor"*

*"Min chef ger mig återkoppling på det arbete jag utför"*

*"Min chef tar tag i problem och konflikter i ett tidigt skede"*

Högst NMI värde har följande påståenden:

*"Min chef visar omtanke och bryr sig om sina medarbetare"*

*"Min chef håller vad hon/han lovar och följer överenskommelser".*

Resultaten har analyserats, bl.a. utifrån ett könsperspektiv och den visar att det är marginella skillnader mellan medarbetarnas syn på sina chefer beroende på om de är kvinnor eller män. De nämnder som omfattas av denna granskning är dåvarande socialnämnden och tekniska nämnden som har följande resultat:

NMI Ledarskap	Kvinnor	Män
<b>Tekniska nämnden</b>	4,9	4,8
<b>Socialnämnden</b>	4,5	4,6
<b>Kommunen</b>	4,7	4,7

Enligt kommunens analys är genomsnittet för området ledarskap lägre än det sammanvägda resultatet för merparten av de områden som mäts i undersökningen.

Analysen omfattar också yrkeskategorier. De yrkeskategorier med högst NMI är dagbarnvårdare, SFI-lärare, arbetsterapeut, sjukgymnast och lokalvårdare, där samtliga har över 5,0. De med lägst NMI är socialsekreterare i öppen verksamhet och biståndsbedömare som har under 4,0.

En analys har även gjorts av chefernas svar för att belysa och få kunskap om deras uppfattningar om förutsättningarna att klara ledarrollen. Resultat varierar mellan 4,5 – 5,6 NMI.

Lägst NMI har:

*"Jag har förutsättningar för att utöva ett bra ledarskap"*

*"Vi har en kommunorganisation som stödjer vårt uppdrag gentemot medborgare och brukare"*

*"Jag har tillräckligt med stöd för att utföra mitt chefsuppdrag (nätverk, stödfunktioner, support, etc.)".*

Högst NMI har:

*"Jag prioriterar en nära dialog med medarbetarna"*

*"Jag arbetar aktivt för att utveckla ett positivt arbetsklimat på min enhet".*

Vi kan vi konstatera att de chefer vi intervjuat är mer positiva till förutsättningarna att utöva ett bra ledarskap och till det stöd de får än det samlade resultatet för kommunens chefer i undersökningen.

NMI för Tekniska nämnden på området ledarskap är 5,3 och för dåvarande Socialnämnden 4,8. Kommungenomsnittet för chefer är 5,1. Socialnämndens resultat är lägst av samtliga nämnder.

Resultatet för kvinnor är 5,0 och för män 5,2. I enstaka frågor skiljer det som mest 0,4 enheter, där män i flertalet fall har ett högre resultat. Med stigande ålder ger cheferna något högre värden på påståendena.

I enkäten finns också frågor/påståenden som SKL och Rådet för främjande av analyser tagit fram för att möjliggöra jämförelser mellan kommuner. Utfallet för dem framkommer nedan där resultat inom parentes är från 2012 för jämförelse med resultat 2014. Skalan är en annan än de andra delarna i enkäten och beskriver andelen positiva svar vilka kan uttryckas i procent.

<b>Ledarskap</b>	<b>80 (79)</b>
Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser	73 (72)
Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare	83 (83)
Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete	83 (83)

Vi har inte tillgång till resultatet från alla kommuner som väljer att ha med frågorna från SKL i sina medarbetarundersökningar men vi kan konstatera att resultatet i Umeå är högre än i andra större kommuner där vi tagit del av resultatet. Där har det samlade utfallet för Ledarskap legat mellan 73 och 76 att jämföra med 80 i Umeå kommun.

### **3.3.3. Annan uppföljning**

Cheferna har liksom alla medarbetare årliga resultat- och utvecklingssamtal med sin chef. De chefer som har underställda chefer träffar dem regelbundet i ledningsgrupper och andra forum. När nya chefer tillträder uppges kontakten vara tät för att sedan anpassas till respektive chefs behov.

Som stöd för att följa upp chefer och hur de uppfattas finns möjlighet att göra en "360-feedback". Det är en metod för att få återkoppling på ledarskapet. Chefen skattar sitt eget ledarskap och medarbetare, chefskollegor chefen chef gör bedömningar utifrån samma påståenden. Det ger en sammanfattande bild av ledarskapets starka och svaga sidor, utvecklingsbehov samt stöd för att som chef förstå hur man uppfattas. 360 används inte konsekvent för alla chefer utan när chefen önskar som underlag för sin utveckling. Det kan också användas när chefens chef fått signaler om att ledarskapet brister så att denne och den aktuella chefen får ett bredare underlag.

Fackliga företrädare kan bidra genom att framföra synpunkter på chefer. Den genomgående bilden av intervjuerna med chefer är att samspelet med fackliga företrädare fungerar väl. De intervjuade fackliga företrädarna berättar att den vanligaste kritiken de får från sina medlemmar på chefer är att de inte är tillräckligt närvarande.

Inom äldreomsorgen och individ- och familjeomsorgen har tre-års förordnanden tillämpats för chefer, d.v.s. de har haft en tillsvidareanställning som chef och ett uppdrag om tre år i en verksamhet. Detta tillämpas dock inte sedan den sammanslagna förvaltningen bildades i kommunen. Socialdirektören har positiva erfarenheter av de tidsbegränsade uppdragen. De innebar att en utvärdering gjordes av hur chefskapet fungerat och det gav en möjlighet för chefen att fundera över hur denne såg på sin fortsatta roll. Det stimulerade till rörlighet. Där det inte var aktuellt med en fortsättning kunde avslut ske utan dramatik.

### **3.3.4. Uppföljningsresultatens användning**

Resultatet av uppföljningarna behandlas i resultat- och uppföljningssamtal som chefen har med sin chef. Här finns möjlighet att reflektera över resultatet och diskutera förbättringsområden. Av intervjuerna framgår att om flera chefer har gemensamma förbättringsområden diskuteras det och vilka åtgärder som ska vidtas i ledningsgruppen där cheferna samlas. Åtgärder som rör enskild chef överenskoms i resultat- och uppföljningssamtalet.

### **3.4. Roller och ansvar för utveckling och avveckling av chefer**

- ▶ Är roller och ansvar avseende utveckling och avveckling av chefer tydliga?

Det är överordnad chef som har ansvar att utveckla och om det är nödvändigt avveckla en chef. Enligt personaldirektören är det naturligt att under en lång period som chef hamna i situationer där chefskapet vacklar och man behöver stöd. Stöd ges primärt från den egna chefen, kommunens ledarutvecklare eller externt.

Informationen om verksamheten i beslutsstödsystemet, medarbetarundersökningens resultat, det kontinuerliga samspelet mellan chef och chefs chef - ger sammantaget goda möjligheter att följa upp såväl chefskapet samt om stödåtgärder ger effekt, enligt intervjuade chefer som har underställda chefer. De anser att den handledning och andra stödinsatser som är tillgängliga fungerar mycket bra och bidrar till att chefer får det utvecklingsstöd de behöver. Cheferna uppmuntras att ta emot stöd och se det som en möjlighet.

Det är ovanligt att chefer avvecklas. Ofta går det att finna lösningar där chefen får andra uppgifter eller själv väljer att lämna sin roll som chef, enligt intervjuade. En avveckling föregås av en process under längre tid med olika stödinsatser Om det inte fungerar följer samtal som bl.a. syftar till att skapa insikt och samsyn om att situationen är ohållbar. Personalfunktionen är alltid delaktig i avvecklingsprocessen. Olika lösningar tillämpas, exempelvis stöd att söka sig vidare, karriärrådgivning från bl.a. Arbetslivsresurs eller att chefen under en tid får särskilda arbetsuppgifter.

Flera av de intervjuade cheferna har erfarenhet av att avveckla chefer och de tycker att stödet från personalfunktionen är bra. Enligt ett antal chefer som inte har underställda chefer har processer för avveckling utvecklats på ett positivt sätt.

### **3.5. Chefernas arbete med sjukfrånvaro**

- ▶ Vilket ansvar har och hur arbetar cheferna med att minska sjukfrånvaron?

Via det IT baserade personalsystemet meddelas cheferna när en anställd har fyra frånvarotillfällen under en viss period eller längre sjukfrånvaro. De intervjuade cheferna tycker att deras ansvar är mycket tydligt. De upplever att kommunen har en hög ambitionsnivå. Alla anställda ska kontaktas vid sjukfrånvaro, vilket de uppges göra oavsett



frånvaroanledning. Detta bekräftas av intervjuade fackliga företrädare. Genom utbildningar och stöd från personalfunktionen och företagshälsovården Feelgood upplever cheferna att de har kunskaper för att arbeta med sjukfrånvaro, både med förebyggande och rehabiliterande insatser.

Intervjuade chefer vid Ifo Unga beskriver hur de anpassar arbetsmängden om t ex en medarbetare upplever att arbete och privatliv krockar. Alla medarbetare vid Ifo Unga har gått kursen "Act Before, Mindfulness", som handlar om att minska stress och prioritera rätt. Cheferna betonar vikten av att de måste vara lyhörda och fånga upp hur medarbetarnas totala livssituation är.

Samma syn på att se medarbetarna i helhetsperspektiv framkommer i intervjuerna med chefer vid samhällsbyggnad.

En av de intervjuade fackliga företrädarna anser att det ibland uppstår problem när det under löpande verksamhetsår tas politiska beslut, som leder till en stor arbetsbelastning på den befintliga personalen och när förändringen inte kunnat planeras. I dessa fall kan det saknas ett tydligt ledarskap.

Fackliga företrädare vid vård och omsorg anser att kommunen är bra på att arbeta med den fysiska arbetsmiljön, men att det finns vissa brister i arbetet med det förebyggande psykosociala arbetsmiljöarbetet.

Resultat- och utvecklingssamtalen har en viktig roll i det förebyggande arbetet. I medarbetarundersökningen ställs frågor om samtalen.

*Mitt senaste resultat- och utvecklingssamtal var givande och meningsfullt.* Utfallet av NMI är 4,5 vilket visar att detta är ett förbättringsområde. Det görs ingen uppföljning av målet att 100 % av medarbetarna har resultat- och utvecklingssamtal vilket revisorerna tidigare påtalat är ett förbättringsområde.

#### 4. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
<b>Hur definieras ett gott ledarskap i Umeå kommun?</b>	<p>Det finns tydliga beskrivningar av ledarskapet i ledarpolicyn som är beslutad av kommunfullmäktige och fullmäktige har beslutat om det personalpolitiska målet <i>Ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat.</i></p> <p>Chefsuppdraget delas upp i aspekterna chef respektive ledare. Chefsaspekten fokuserar på uppdrag och resultat, ledaraspekten på relation och att visa tilltro till medarbetarna och deras förmåga att nå goda resultat.</p>
<b>Vilken introduktion ges till nya chefer i kommunen?</b>	<p>Introduktionen för chefer består av flera delar och bedöms ge en bra start för cheferna.</p> <p>Intervjuade chefer tycker att introduktionen är bra, både den kommungemensamma och den som sker på arbetsplatsen. Den ger snabbt tillgång till verktyglådan</p>



	<p>som chefer behöver i form av IT-stöd och den information med stödjande dokument av olika slag som finns på intranätet.</p>
<p><b>Vilka insatser utförs för att utveckla ett gott ledarskap?</b></p>	<p>Kommunens ledarutbildning består av obligatoriska och valfria block. Det är ett omfattande utbud av utbildningar.</p> <p>Intervjuade chefer uppger att den obligatoriska utbildningen är bra och tydligt förmedlar hur en chef och ledare ska vara i Umeå kommun. De intervjuade upplever att de har tillgång till den kompetensutveckling de behöver och att kvaliteten på utbildningarna är bra.</p>
<p><b>Vilket ansvar har och hur arbetar cheferna med att minska sjukfrånvaron?</b></p>	<p>Cheferna är arbetsgivarföreträdare och har ansvar för arbetsmiljön, som inkluderar uppgifter att arbeta för att minska sjukfrånvaron. Cheferna har ansvar för att genomföra förebyggande insatser och är ansvariga för rehabilitering av medarbetare.</p>
<p><b>Hur följs ledarskapet upp?</b></p>	<p>Uppdraget som chef följs upp genom kommunens styrmodell; yttre- och inre kvalitet, ekonomi och andra nyckeltal finns i beslutsstödsportalen.</p> <p>Ledarskapet följs upp via medarbetarenkäten, som genomförs vartannat år samt genom den löpande kontakten som chefernas chef har med dem och i de individuella utvecklingssamtalen.</p>
<p><b>Hur används uppföljningsresultaten?</b></p>	<p>Resultatet av uppföljningarna behandlas i resultat- och uppföljningssamtal som chefen har med sin chef. Om chefer har gemensamma förbättringsområden diskuteras det och vilka åtgärder som ska vidtas i ledningsgruppen där cheferna samlas. Åtgärder som rör enskild chef överenskomms i resultat- och uppföljningssamtalet.</p>
<p><b>Vilken syn har medarbetarna på det ledarskap kommunens chefer utövar?</b></p>	<p>Medarbetarna har en positiv syn på ledarskapet jämfört med andra kommuner där vi tagit del av motsvarande mätningars resultat. Men det finns förbättringsområden. Enligt fackliga företrädare efterlyser flera medarbetare en mer närvarande och tillgänglig chef vilket också framkommer i medarbetarundersökningen.</p>
<p><b>Hur hanterar kommunen de personer som inte svarar mot de krav som ställs på kommunens chefer?</b></p>	<p>Ansvarig chef har en dialog med dem. I första hand ges olika former av stöd. Om det inte är tillräckligt inleds en avvecklingsprocess.</p>
<p><b>Hur stor är omsättningen av chefer totalt samt uppdelat på kön?</b></p>	<p>Omsättningen av chefer är totalt 7,9 procent. Personalomsättningen bland kvinnor är 6,8 procent och bland män är den 10,4 procent.</p>
<p><b>Är roller och ansvar avseende utveckling och avveckling av chefer tydliga?</b></p>	<p>Ja. Det är överordnad chef som har ansvar att utveckla och om det är nödvändigt avveckla en chef.</p>



Umeå, 26 augusti 2015

Lena Joelsson

Johan Lundmark

## **Källförteckning**

### **Intervjuade**

Personaldirektör  
Ledarutvecklare  
Verksamhetschef Individ- och familjeomsorg unga  
Teknisk direktör  
Socialdirektör  
Fackliga representanter för respektive granskad verksamhet  
Tolv enhetschefer vid de granskade verksamheterna, varav sju kvinnor och fem män

### **Dokument**

Projektbeskrivning för Ledningsstruktur och ledarroll i Umeå kommun – en del i den gemensamma förvaltningens färdplan 2015  
Vad är 360-faeedback?  
Chefs- och ledarskap i Umeå kommun  
Din lön i Umeå kommun  
Information på intranätet om introduktion för nya chefer, bl.a. ; Quickstart, filmer  
Checklista för introduktion av nya chefer  
Information på intranätet om utbildning för chefer  
Utbildningsprogram för Utbildningen av nya chefer  
Grundkurs om ledarskap  
Medarbetarenkät 2014