

## Granskning av ledarskap

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. Ansvaret 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.

---

EYs rapport "Granskning av ledarskap" 2015-08-26.

För ytterligare information, kontakta: Revisionens ordförande Johnny Sandström, tel 070-677 34 89