

Kommunstyrelsen

För kännedom:  
Kommunfullmäktiges presidium**Revisionsrapport: Granskning av personalförsörjning chefer**

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av personalförsörjning av chefer.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Svar önskas senast den 25 februari 2022.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

**För Ånge kommuns revisorer**

DocuSigned by:  
  
D2D7FA92A5014B5...  
Roger Sundin  
Ordförande

DocuSigned by:  
  
DEFA99ABBFECC4F2...  
Alf Hallén  
Vice ordförande



# Granskning av personalförsörjning - chefer

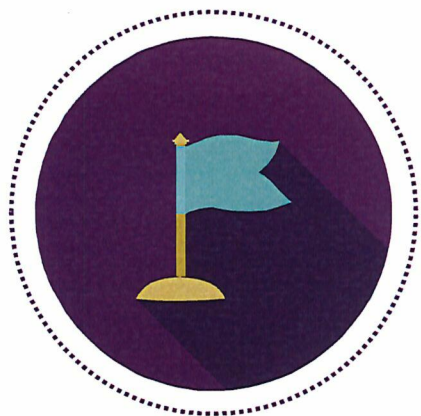
**Ånge kommun**

2021-11-17

# Innehåll

01	Sammanfattning
02	Inledning
03	Syfte, revisionsfråga och avgränsning
04	Revisionskriterier
05	Metod
06	Resultat av granskningen
07	Slutsats och rekommendationer

# Sammanfattning



Vi har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete kring personalförsörjning av chefer. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen säkerställer att det finns ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa chefsförsörjningen.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i huvudsak bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa chefsförsörjningen.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla och systematisera arbetet med intern rekrytering av chefer
- Utveckla och systematisera arbetet avseende introduktion av chefer

# Inledning

Vi har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete kring personalförsörjning av chefer. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Inom många kommunala verksamheter finns flera utmaningar i chefsrollen, exempelvis gällande stora verksamhetsvolymmer. 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. En bristande chefsförsörjning kan skapa ineffektivitet och instabilitet i kommunens verksamheter. Hur kommunen arbetar med att rekrytera nya och behålla befintliga chefer blir därmed angeläget.

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

# Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunen säkerställer att det finns ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa chefsförsörjningen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har åtgärder planerats och vidtagits för att säkerställa framtida behov av att rekrytera chefer?
- Finns det rutiner vid rekrytering av chefer?
- Finns det rutiner för introduktion av nya chefer?
- Sker det en uppföljning av chefernas arbetssituation?
- Vidtas åtgärder med anledning av uppföljningsresultaten?

Granskningen omfattar det kommunövergripande arbetet av chefsförsörjning.

Granskningen avser kommunstyrelsen.

# Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutiner uppfyller:



Kommunallagen 6 kap § 6

Tillämpbara interna regelverk  
och policys

# Metod



Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bl a strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning, rutiner, mallar och checklistor.
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner.

Rapporten är faktakontrollerad av tf personalchef.



# Resultat av granskningen

## Framtida behov

### lakttagelser

Kommunen har fastställt en *Strategi för kompetensförsörjning 2019-2022*, som utgör utgångspunkt för den *Handlingsplan för kompetensförsörjning* som tagits fram. I handlingsplanen framgår under avsnittet Rekrytering inget specifikt gällande chefer. Däremot tas *Ledarskap och chefsförsörjning* upp som ett särskilt område i avsnittet *Utveckling av organisation och medarbetare*. Ett antal aktiviteter inom olika områden listas, bl a följande:

Sträva efter att komma ned till cirka 25 medarbetare/chef	Identifiera blivande chefer – uppdrag till befintliga chefer
Bättre administrativa stödfunktioner	Aspirantprogram för intresserade chefstalanger
Ledardagar fyra gånger per år	Mentorprogram (tillsammans med näringslivet)
Nyckelpersoner med särskilda kompetenser bör prioriteras i löneöversyn	Chefsutvecklings- och ledarskapsprogram tas fram i samarbete med t ex Sundsvallsregionen

För närvarande pågår ett arbete med översyn av antal underställda per chef. Vid intervjuer uppges att ledardagar hålls ca två gånger per år. Chefer uppges ha prioriterats vid löneöversyn, där även jämförelser med andra kommuner utgör grund. Vidare uppges även att rekryteringspremie kan vara aktuell vid chefsrekrytering. Fyra personer har de senaste åren genomgått rektorsutbildning samtidigt som de arbetat, liksom att befattningarna biträdande rektorer och intendenterna införts. Under pandemin har även chefsersättare inom vård och omsorg fungerat som avlastning till ordinarie chef, vilket nu ses över och utvärderas. Det förekommer dock inget systematiskt arbete med att identifiera och utveckla potentiella chefer inom organisationen.

### Bedömning

Vi konstaterar att ett antal åtgärder finns upptagna i handlingsplanen, och kring flera av dessa åtgärder genomförs ett aktivt arbete. Vi bedömer att vidtagna åtgärder kan bidra till en ökad attraktivitet, samt att arbetet med intern rekrytering av chefer kan utvecklas.

# Resultat av granskningen

## Rutiner

### *lakttagelser*

Kommunen har en rutin för rekrytering, som finns tillgänglig i personalhandboken/draftit. Rutinen avser alla rekryteringar, och det finns ingen särskild rutin eller avsnitt specifikt gällande chefsrekrytering (utöver kort beskrivning av olika ledaravtal).

Även gällande introduktion finns en översiktlig beskrivning tillgänglig i personalhandboken/draftit. Till rutinen hör en checklista med punkter som bör genomföras. Det finns inget specifik checklista eller liknande framtagen för chefer. Introduktionen kompletteras dock med utbildningar/genomgångar av stödfunktionen. Exempelvis HR-enheten tagit fram en egen lista över detta gällande nya chefer.

### *Bedömning*

Vi konstaterar att det finns rutiner för rekrytering och introduktion, men att de inte innehåller specifika delar avseende chefer.

Vi anser att introduktion är en viktig del för att chefen snabbt och effektivt ska komma in i rollen.

Vi bedömer att arbetet med introduktion av chefer behöver utvecklas, exempelvis genom att ta fram en kompletterande checklista för chefer som täcker in det första året och samtliga stödfunktioner.

# Resultat av granskningen

## Arbetsituation

### *lakttagelser*

Vartannat år genomförs en personalenkät till samtlig personal, där kommunens chefer får svara på en särskild enkät. För närvarande pågår en personalenkät. Resultaten från den senaste chefsenkäten år 2019 visar bl a att

- 83 procent av cheferna ser fram emot att gå till jobbet
- 81 procent att deras närmaste chef visar förtroende
- 79 procent vet vad som förväntas av dem i deras ledaruppdrag
- 60 procent får den kompetensutveckling de behöver för att göra ett gott arbete
- 48 procent att deras närmaste chef ger tydlig återkoppling på deras prestationer
- 54 procent har det dagliga administrativa stödet de behöver för att kunna göra ett gott arbete
- 60 procent har det specialstöd (t ex HR, ekonomi, IT) de behöver för att kunna göra ett gott arbete

Liksom för all personal är chefsens medarbetarsamtal med sin överordnade chef ett instrument för såväl uppföljning av främst den individuella arbetsituationen som för planering av åtgärder. Utifrån en samlad bild av medarbetarsamtalen förväntas överordnad chef identifiera även mer generella behov av åtgärder. Det sker dock inte i någon systematiserad form, mot bakgrund av att medarbetarsamtalet ses som personligt och dokumenteras i form av anteckningar mellan chef och medarbetare men sammanställs inte på överordnad nivå. Som stöd finns en mall för medarbetarsamtal oavsett befattning.

Tillsammans med resultat från chefsenkät utgör detta en grund för mer övergripande åtgärder. Ett forum där sådana åtgärder diskuterats är på kommunens ledardagar.

# Resultat av granskningen

## *lakttagelser, forts*

Som exempel på större åtgärder som vidtagits för att förbättra chefernas arbetssituation är översyn av antal underställda per chef, chefsersättare, biträdande rektorer och intendenten. Vidare genomförs också en ledarskapsutbildning för nya chefer via Sundsvallsregionen.

Vidare har vid intervjuer framkommit att HR-enheten upplever sig ha god kännedom på individnivå avseende kommunens ca 50 chefer. Detta medför att stödbehov till såväl chef som överordnad chef kan uppmärksammas och hanteras på ett förhållandevis enkelt och smidigt sätt.

Avslutssamtal ska erbjudas samtliga tillsvidareanställda som slutar. Samtalet ska normalt ske mellan chef och medarbetare. Det finns även möjlighet att genomföra samtalet med överordnad chef eller tillsammans med representant från HR. Det finns också en mall framtagen för samtalet. Antal avslutningssamtal som genomförts följs upp i Stratsys. Avseende chefer har dock inga avslutningssamtal skett under året. Vidare kan nämnas att rutinen för avslutningssamtalen för närvarande ses över i syfte att säkerställa att avslutssamtal erbjuds.

## *Bedömning*

Vi bedömer att det sker en systematisk uppföljning av chefers arbetssituation, och att åtgärder vidtas utifrån uppföljningsresultaten.

# Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i huvudsak bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa chefsförsörjningen.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla och systematisera arbetet med intern rekrytering av chefer
- Utveckla och systematisera arbetet avseende introduktion av chefer



Datum som ovan

KPMG

Lena Medin

*Certifierad kommunal revisor*

Mikael Lindberg

*Certifierad kommunal revisor*



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.