



Granskning av chefs-och ledarförsörjning

På vårt uppdrag har PwC genomfört en granskning av kommunens arbete med chefs-ledarförsörjning. Syftet med granskningen är att undersöka om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig chefs/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.

Granskningen visar att chef- och ledarskapet är definierat i medarbetar- och ledningsstrategin och bedömningen är att det i stort finns en kännedom om strategin. Det finns dock behov av att utveckla kommunikationen om strategin och det önskade ledarskap som berörs i strategin. Av granskningen framgår att det finns uppdrag att se över strategin.

Medarbetar- och ledningsstrategin bedöms utifrån, respektive chefsfunktion, tydligt beskriva uppdrag och roller på en övergripande nivå. Mer sektorspecifika uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer finns inte och av granskningen framgår att det kan finnas behov av detta åtminstone inom sektor omsorg.

Det saknas idag en aktiv och dokumenterad strategi som stödjer önskad chef- och ledarförsörjning. Utvecklingsprogrammet Framtida Ledare bedöms dock utgöra en bra aktivitet kopplat till framtida chefsförsörjning internt samtidigt som den även innehåller vissa begränsningar.

Kommunen har en chefshandbok som innehåller relevant stöd. De utvecklingsbehov som finns avseende tillgänglighet och anpassning av chefshandboken, bedöms vara kända och åtgärder vidtas. Bedömningen är att chefer får ett gott stöd från sina HR- och ekonomiresurser. Chefer erbjuds olika utbildningsinsatser både vid introduktion och löpande under sin anställning.

Sektor omsorg har tidigare haft en relativt hög chefsomsättning och bedömningen är att åtgärder har vidtagits för att befintliga chefer ska ges bättre förutsättningar för sina uppdrag.

Granskningen visar att medarbetarundersökning genomförs med regelbundenhet, där frågor om ledarskap berörs. Av granskningen framgår att det finns behov av att stärka analysen, kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar och avseende ledarskapet, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.

Det finns en regelbundenhet i rapportering av chefs- och ledningsfrågor genom; delårs- och årsrapporter samt det systematiska arbetsmiljöarbetet som helhet. Medarbetarundersökningen har redovisats för kommunstyrelsen, vilket tillsammans med övrig rapportering till kommunstyrelsen inom området, bedöms vara tillräcklig. Vidare framgår också att socialnämnden har följt upp chefsomsättningen inom sektor omsorg och utifrån det vidtagit åtgärder för att förbättra chefernas förutsättningar.

Den samlade bedömningen i granskningen är att kommunstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig chefs-/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.



Götene kommun

2021-11-23

Kommunrevisionen

Kommunstyrelsen
Socialnämnden för kännedom
Kommunfullmäktige för kännedom

Med utgångspunkt i de förbättringsområden som identifierats i granskningen lämnas ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att medarbetar- och ledningsstratgin hålls levande.
- Säkerställ att tydlighet avseende uppdragsbeskrivningar för chefer inom sektorerna ses över.
- Utveckla en tydlig dokumenterad strategi för chefs- och ledarförsörjning, som ett komplement till den kommande personal- och kompetensförsörjningsplanen. Det är även viktigt att fortsatt beakta antalet medarbetare varje chef ansvarar för att leda.
- Utveckla analysen kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.

Kommunrevisionens beslut

Revisorerna beslutade vid sitt sammanträde den 23 november att skicka revisionsrapporten till kommunstyrelsen för svar och till socialnämnden och kommunfullmäktige för kännedom.

Revisorerna förväntar sig ett svar från kommunstyrelsen med en redovisning av vilka åtgärder som kommer att vidtas, utifrån de rekommendationer som ges i rapporten. Svaret bör vara revisorerna tillhanda senast 2022-02-25.

För revisorerna i Götene kommun

Peter Legendi

Ordförande

Granskning av chefs- och ledarförsörjning

Götene kommun

November 2021

Peter Aschberg, projektledare, Certifierad kommunal revisor

Isabelle Panasco, projektmedarbetare



Innehållsförteckning







Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Iakttagelser och bedömningar	4
Definiering och kommunikering av ledarskapet	4
Bedömning	6
Uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer	6
Bedömning	8
Strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning	8
Bedömning	9
Stöd och utvecklingsinsatser för önskvärt ledarskap	9
Bedömning	11
Kunskap om ledarskapets utövande	12
Bedömning	13
Rapportering till kommunstyrelsen	13
Bedömning	14
Samlad bedömning	15
Rekommendationer	15

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Götene kommun genomfört en granskning avseende chefs- och ledarförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig chefs/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Är ledarskapet definierat och kommunicerat i organisationen?	Delvis	
Finns det tydliga uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer?	Delvis	
Finns det strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning?	Nej	
Finns stöd och sker utvecklingsinsatser för att uppnå önskvärt ledarskap?	Ja	
Finns det en kunskap om hur ledarskapet utövas i kommunen?	Delvis	
Sker rapportering till kommunstyrelsen avseende resultat av chefs- och ledarförsörjning?	Ja	

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningsresultaten lämnar vi följande rekommendationer:

- Säkerställ att medarbetar- och ledningsstratgin hålls levande.
- Säkerställ att tydlighet avseende uppdragsbeskrivningar för chefer inom sektorerna ses över.
- Utveckla en tydlig dokumenterad strategi för chefs- och ledarförsörjning, som ett komplement till den kommande personal- och kompetensförsörjningsplanen. Det är även viktigt att fortsatt beakta antalet medarbetare varje chef ansvarar för att leda.
- Utveckla analysen kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.

Inledning

Bakgrund

Ledarskapets betydelse för personalens arbetsmiljö och effektivitet i verksamheten betonas generellt. Såväl rekrytering av nya chefer som att bibehålla och utveckla befintliga chefer blir därmed angelägna områden. För att kunna utöva ett gott ledarskap krävs tydlighet vad avser uppdrag och förutsättningar i form av stöd och kompetensförsörjning. Hur kommunen definierar sitt ledarskap och arbetar med dessa frågor är avgörande för styrbarhet och för att nå en ändamålsenlig organisation.

Av kommunens delårsrapport 2020 framgår att det varit stor omsättning på chefer inom sektor omsorg. Det är av stor vikt att kommunen säkerställer en god chefs- och ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal anställd av kommunen.

Mot denna bakgrund och sin riskanalys för år 2021 har revisorerna beslutat att genomföra en granskning av om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig chefs/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att undersöka om kommunstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig chefs/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.

Följande revisionsfrågor svarar mot syftet:

1. Är ledarskapet definierat och kommunicerat i organisationen?
2. Finns det tydliga uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer?
3. Finns det strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning?
4. Finns stöd och sker utvecklingsinsatser för att uppnå önskvärt ledarskap?
5. Finns det en kunskap om hur ledarskapet utövas i kommunen?
6. Sker rapportering till kommunstyrelsen avseende resultat av chefs- och ledarförsörjning?

Revisionskriterier

Arbetsmiljölagen och tillhörande föreskrifter AFS 2001:1 och AFS 2015:4. Kommunens egna styrdokument inom området.

Avgränsning

Granskningen avser revisionsår 2021 och omfattar kommunens övergripande arbete med chefs- och ledarförsörjning. För att verifiera det övergripande arbetet ingår sektor omsorg.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning och intervjuer. Dokument som kontrollerats omnämns löpande i rapporten och exempel är medarbetar och ledningsstrategi, medarbetarenkät 2020 samt protokoll. Intervjuer har genomförts med kommunchef, personalkonsult, sektorchef omsorg och tre enhetschefer inom sektor omsorg äldreomsorgen. De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska ett utkast av revisionsrapporten.

Iakttagelser och bedömningar

Definiering och kommunikering av ledarskapet

Iakttagelser

I Götene kommun finns det en förvaltning med fem sektorer; barn och utbildning, omsorg, kultur och fritid, ledning och stöd samt samhällsbyggnad. Direkt under kommunchef finns, för varje sektor en sektorchef som i sin tur i verksamheterna har ett varierat antal enhetschefer. Vid tillfället för granskningen finns totalt 42 chefer i kommunen med personalansvar. I intervjuer framkommer att antalet underställda per chef varierar mellan 20–35 medarbetare.

I Götene kommuns årsredovisningen 2020 framgår att det övergripande målet i medarbetarperspektivet är att vara en attraktiv arbetsgivare som skapar delaktighet och utveckling. Götene kommun vill på bästa sätt ta till vara medarbetarnas kompetens och använda den för att stödja mötet med kommunens medborgare. Det framgår också att socialnämnden hade och, enligt budget för 2021, fortsatt har ett verksamhetsmål att vara en attraktiv arbetsplats som verkar för ett hållbart arbetsliv. Det övergripande medarbetarperspektivet för kommunen som helhet nämns dock inte på samma sätt i budget 2021.

Inom Götene kommun finns en medarbetar- och ledningsstrategi (enligt uppgift beslutad av ledningsgruppen 2015), som syftar till att beskriva hur kommunens anställda ska fungera tillsammans för att bäst leva upp till kommunens uppdrag och verka i riktning mot fastställda politiska mål. I verksamheten måste det vara tydligt hur ansvar och befogenheter är fördelade, det vill säga vem som beslutar om vad och vem som ansvarar för vad. I intervju framgår att HR-ansvariga har fått i uppdrag innan pandemin att se över medarbetar- och ledningsstrategin. Vi har även tagit del av en uppdragsbeskrivning "Stöd till chefer från Ledning och stöd" som avser att se över:

- Chefsstöd från ledning och stöd
- Grundkompetens för kommunens chefer inom ledning och stöds områden
- Introduktion av chefer
- Att som chef lära mer och hålla sig uppdaterad

Av medarbetar- och ledningsstrategin framgår att kommunens arbete ska utgå ifrån den gemensamma värdegrunden "För-dig-perspektivet" som syftar på personerna som bor, besöker och är verksamma i kommunen. Kommunen ska sätta dem i centrum utifrån beslut och handlingar och även göra dem delaktiga i verksamheterna och utförande. Kommunen ska vara öppen och respektera deras åsikter och erfarenheter. Kommunen ska också arbeta för att stärka deras förmågor och skapa glädje genom arbetet. För att leva upp till värdegrunden och att den genomsyrar arbetsdagarna, har ett antal ledord tagits fram. De är; Ansvar, Etik, Mod och Ärlighet.

Av intervjuerna framgår att det finns en kännedom om medarbetar- och ledningsstrategin och till del värdegrunden; "För-dig-perspektivet". Dock anger några att strategin inte upplevs vara levande i organisationen och att arbetet med värdegrunden inte är lika tydligt idag som det var efter att strategin togs fram. Som exempel nämns att det

kan finnas nyanställd personal som inte känner till värdegrunden. När strategin implementerades arbetade organisationen aktivt utifrån värdegrunden men flera anser att det i dagsläget råder skillnader i hur man arbetar med den i det dagliga arbetet. Ett exempel som ges vid användning av värdegrunden är vid anställningsintervjuer.

Medarbetar- och ledningsstrategin innehåller ett avsnitt avseende ledarskap. Det står att chefs- och ledarskapet är nyckelfaktorer för utveckling, effektivitet, trivsel, engagemang och tillfredsställelse med arbete i en framgångsrik organisation. Det beskrivs också att det finns en skillnad mellan chefskap och ledarskap. Chef är en position medan ledarskap är en relation. Ledaren ska leda sina medarbetare med hjälp av sociala relationer och motivation. I Götene kommun anges att man arbetar utifrån det situationsanpassade ledarskapet. Det innebär att chefen anpassar sin ledarstil utifrån situationen och medarbetares erfarenhet och kompetens. Chefen ska vara tydlig med vad som ska uppnås och vilka förväntningar som finns på medarbetarnas prestationer. Medarbetarna ska också få kontinuerlig återkoppling på sina arbetsinsatser. Vi noterar här att det i utbildningsmaterial och intervju även nämns andra typer av ledarskap; "det närvarande" och "det medvetna" som anges vara komplement till det situationsanpassade ledarskapet.

Samtliga ledare har ett ansvar att bemöta alla på ett professionellt och respektfullt sätt. Genom att erbjuda ett gott ledarskap, professionellt bemötande och kommunikation, möjliggör detta för arbetsglädje och trivsel på arbetsplatsen men också skapa förutsättningar för kvalitén mot brukare, klienter och kunder på bästa sätt.

För att en chef och ledare ska kunna uppnå det goda ledarskapet är det viktigt att chefen får:

- *“kunskap om vad uppdraget innebär*
- *ta helhetsansvar – verksamhet, ekonomi och personal (VEP) – och har relevanta befogenheter för att kunna göra det*
- *arbetsuppgifter som innehåller såväl utveckling som förvaltning*
- *delta aktivt i och ha inflytande på hur verksamheten ska planeras och utvecklas*
- *stöd från närmast överordnad chef*
- *kontinuerlig kompetensutveckling, fortbildning och professionell handledning*
- *utrymme till reflektion tillsammans med kollegor och eventuellt externa nätverk*
- *tillgång till kvalificerat administrativt stöd och information*
- *hanterbara arbetsgrupper”.*

Medarbetar- och ledningsstrategin anges finnas tillgänglig för all personal på kommunens intranät. Vid vår kontroll kan vi även konstatera att den finns tillgänglig på kommunens hemsida. Som stöd till diskussion om verksamhet och medarbetar- och ledarskap för att göra strategin levande innehåller strategin stödfrågor. Av intervjun framgår inte att dessa nyttjas regelbundet i arbetsgrupper, APT m.m.

I intervjuer anges att det inte längre finns något tydligt personal-mål och det anges också att, även om det kan finnas en definition av ledarskapet, kan det vara otydligt vad som förväntas av chef/ledare beroende av inom vilken sektor man är chef/ledare.

Det situationsanpassade ledarskapet anges vara känt men det anges inte vara något man direkt arbetar med i organisationen. Istället understryks vikten av ett närvarande ledarskap och tillit, som komplement till det situationsanpassade ledarskapet.

Av intervjuerna framgår att information om och diskussion om ledarskap kan ske på kommundirektörens informationstillfälle för chefer som hålls en gång i månaden. Dock anser flera att det då sker på en övergripande nivå som inte blir så konkret för envar. Ett exempel som anges är information om ledarskapsutbildningar. Ledarskapet anges också kan beröras i ledningsgruppen men inte med regelbundenhet. Generellt anges inte chef- och ledarskapet utifrån ledar- och medarbetarstrategin diskuteras i någon strukturerad och systematisk form inom sektorerna utan att det mer kan handla om dialog enhetschefer emellan, eller i sektorchefens arbete med stöd- och vägledning av områdeschefer eller enhetschefer utifrån behov.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Är ledarskapet definierat och kommunicerat i organisationen? Delvis.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Chef- och ledarskapet är definierat i medarbetar- och ledningsstrategin och vi bedömer att det i stort finns en kännedom om strategin bland de intervjuade.
- Vi bedömer att medarbetar- och ledningsstrategin främst kommuniceras via kommunens intranät och att det i dagsläget inte sker ett aktivt arbete med strategin, utifrån det som strategin sätter fokus på. Granskningen visar även att det inom kommunen kan råda en otydlighet avseende vad som förväntas av chefer. Vi noterar här att det finns uppdrag om att arbeta med detta.
- Det finns forum i form av kommunens ledningsgrupp, kommundirektörens informationsmöten tillika mötesforum inom sektorer, där chef- och ledarskaps-relaterade frågor kan behandlas. Vi bedömer dock att dessa kan utvecklas med en tydligare kontinuitet och bättre anpassas till chefernas behov med utgångspunkt i medarbetar- och ledningsstrategin. Utifrån det är vi positiva till att det finns ett uppdrag om att se över medarbetar- och ledningsstrategin som är från år 2015. Vi anser att de stödfrågor som finns i strategin är ett bra verktyg för att levandegöra strategin men det är då viktigt att de nyttjas.

Uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer

lakttagelser

I intervjuer hänvisas till den uppdragsbeskrivning som finns i medarbetar- och ledningsstrategin. Utöver den nämns även respektive nämnds reglemente till del som en uppdragsbeskrivning.

Förutom det som omnämns i revisionsfråga 1 ovan anger medarbetar- och ledningsstrategin också bland annat att varje chef ska lojalt verkställa politikerns och överordnande chefers fattade beslut samt följa direktiv och anvisningar. Det är en chefs och ledaruppdrag att ta tillvara på medarbetarnas professionalism men också skapa mötesplatser för diskussion och utveckling för personliga utbyten och verksamhetsmässiga utvecklingen.

För varje chefstyp; kommunchef, sektorchef, områdeschef och enhetschef innefattar medarbetar- och ledningsstrategin en beskrivning av det specifika uppdraget. Beskrivningarna berör ansvar för det strategiska och operativa arbetet på respektive chefsnivå.

På varje chefsnivå ligger ansvaret på *ekonomi, personal och verksamhet*. I ekonomi-ansvaret ingår ansvar för en god ekonomisk hushållning. Personalansvaret innebär att bland annat anställa och entlediga direkt underställd personal, sätta lön, genomföra medarbetarsamtal, utarbeta utvecklingsplaner samt ha en god kort- och långsiktig personalplanering. De intervjuade cheferna anger att de anser att ansvaret kopplat till personal och ekonomi är tydligt.

“Verksamhetsansvaret omfattar även att:

- *planera, leda och styra utvecklings- och kvalitetsarbetet*
- *beskriva verksamhetens innehåll och omfattning inom ramen för helheten*
- *utforma mål och grundläggande värderingar*
- *ansvara för verksamhetens processer, arbetssätt och metoder*
- *följa upp resultat såväl ur verksamhets- som individsynpunkt*
- *informera allmänhet, brukare, närstående med flera om verksamheten*
- *Det ingår också att ha en god omvärldsbevakning. Särskilt viktigt att beakta är arbetsmiljö-, jämställdhets- och miljöaspekterna i verksamheten”.*

Utöver det som framgår i medarbetar- och ledningsstrategin finns inga ytterligare specifika uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer inom Götene kommun. I intervju framgår det inte tydligt att det finns en kännedom bland alla om de uppdragsbeskrivningar som ingår i medarbetar- och ledningsstrategin avseende respektive chefstyp. Det framgår också att det finns chefer som upplever en avsaknad av en än mer specificerad roll- och uppdragsbeskrivning relaterat till rollen som chef i en specifik verksamhet. Detta då det kan uppstå oklarheter i att utföra uppdrag och arbetsuppgifter som inte anses ingå i grunduppdraget.

Det framgår också att det finns en medvetenhet om att förväntningarna på chef- och ledarskapet, exempelvis inom sektor omsorg, kan upplevas mer eller mindre tydliga bland cheferna och att detta är något det ska arbetas vidare med. Behovet av specificerade roll- och uppdragsbeskrivningar anges kunna variera mellan sektorer. Skollagen anger exempelvis tydliga direktiv för rektors ansvar. Liknande ansvarsbeskrivning för chefer finns som exempel inte i Socialtjänstlagen kopplat till sektor omsorgs verksamhet. Det anges även att det kan vara svårt att i detalj exakt specificera ansvaret. Det har enligt uppgift funnits mer specifika befattningsbeskrivningar i kommunen tidigare men de upplevdes enligt uppgift luddiga och ansvaret för olika chefstyper inarbetades istället i medarbetar- och ledarstrategin. Det anges även att ansvaret kan behöva förtydligas löpande, då det sker en kontinuerlig utveckling som påverkar kommunens verksamheter och då också kan medföra förändrade eller nya ansvar och uppdrag. En risk som nämns med allt för specificerade uppdragsbeskrivningar anges även kunna vara att det kan leda till att uppgifter inte utförs om de inte ingår i en uppdragsbeskrivning.

Bedömning

Revisionsfråga 2, Finns det tydliga uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer? *Delvis.*

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Medarbetar- och ledningsstrategin bedömer vi utifrån, respektive chefsfunktion, tydligt beskriver uppdrag och roll på en övergripande nivå. För att det inte ska råda några oklarheter kring de delar som berörs ser vi ett behov av att ledarskapet och uppdragsbeskrivningar kommuniceras och diskuteras i större utsträckning.
- Mer sektorspecifika uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer finns inte och vi bedömer utifrån granskningen att det kan finnas behov av detta åtminstone inom sektor omsorg. Vår erfarenhet är att tydlighet i uppdragsbeskrivning är en viktig del i en sund arbetsmiljö samtidigt som behovet kan variera från person till person. Vi anser att det finns en kännedom om att det finns önskemål om ökad tydlighet avseende uppdragsbeskrivningar och att det är ett område personalenheten kommer att se över inom ramen för översynen av medarbetar- och ledningsstrategin.

Strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning

lakttagelser

Granskning av kommunens styrande dokument inom området visar att det saknas en aktiv strategi som stödjer en önskad chefs- och ledarförsörjning. Intervjuer bekräftar detta, det gäller såväl kommunövergripande som på sektornivå. Dock framgår att sektor barn och utbildning har tagit fram en kompetensförsörjningsstrategi. Då sektorns ansvar är direkt kopplat till skolväsendet anges att det finns en tydligare väg för utveckling av nya chefer genom rektorsutbildningen.

I intervju anges att det pågår ett arbete med att ta fram en personal- och kompetensförsörjningsplan som visar på ett nuläge och kommande rekryteringsbehov. I årsredovisningen 2020 för Götene kommun, framgår att planen också ska innehålla aktiviteter i syfte att sätta Götene på kartan för presumtiva medarbetare som idag studerar på högskolor/universitet. Av intervjuer och dokumentation beskrivs att en kompetensinventering också har genomförts av all personal, där främst personal med vårdkompetens från andra nämnder än omsorgen har identifierats. Kompetensinventeringen har utgjort en del av kommunens arbete med civilt försvar med koppling till krigsplacering och personal- och kompetensförsörjning.

I Götene kommun finns ett utvecklingsprogram för Framtida Ledare 2020 som hålls vart annat år. Utvecklingsprogrammet bedrivs tillsammans med V6-kommunerna; Essunga, Grästorps, Lidköping, Skara och Vara. Målsättningen med utbildningen är att personen som går utbildningen sedan ska ha modet att anta utmaningen som framtida ledare med passion, glädje och entusiasm. Personen ska även uppleva sig själv rustad i form av att man har fått ökad självinsikt, fyllt på med teorier och ledarskapsverktyg och utvecklat framtidskompetens. I intervju anges att högskoleutbildning är ett krav för att kunna medverka i utvecklingsprogrammet, vilket kan ha en begränsande effekt, då många av personalen inom sektor omsorg endast har gymnasieutbildning. Erfarenhet från de intervjuade är att programmet fungerar bra men det är dock bara fyra deltagare från kommunen som kan medverka per gång.

När det gäller att marknadsföra kommunen nämns att kommunen representeras på en jobbmässa "Hot-Spot" tillsammans med andra kommuner från Skaraborg. Götene kommun har inte deltagit med egna representanter men finns med i planeringsarbete inför mässan och genom exponering.

Som angivits under revisionsfråga 1 framkommer att antalet underställda per chef varierar mellan 20–35 medarbetare. I intervjuer anges att det bedrivs ett arbete med att försöka hålla ned antalet medarbetare per chef och att det följs upp i medarbetarundersökningen. Inom sektor omsorg nämns att insatser för att minska grupper har genomförts. Det administrativa stödet har utökats och vikariepoolen ansvarar nu för bemanning vid personalfrånvaro.

Bedömning

Revisionsfråga 3: Finns det strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning? Nej.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Det finns ingen idag aktiv dokumenterad strategi som stödjer önskad chef- och ledarförsörjning, varken i det externa eller interna perspektivet. Utvecklingsprogrammet Framtida Ledare bedöms dock utgöra en bra aktivitet kopplat till framtida chefsförsörjning internt samtidigt som den även innehåller vissa begränsningar avseende utbildningskrav och antal.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att, som ett komplement till den kommande personal- och kompetensförsörjningsplanen, utveckla en tydlig dokumenterad strategi för chefs- och ledarförsörjning. Vi anser även att det är viktigt att fortsatt beakta antalet medarbetare varje chef ansvarar för att leda.

Stöd och utvecklingsinsatser för önskvärt ledarskap

lakttagelser

Inom Götene kommun, på intranätet, finns en chefshandbok där samtliga block som berör en chef finns med, såsom rekrytering, arbetsmiljöarbete, ledigheter etc. Intervjuade uppger att chefshandboken är omfattande och att det är svårt att tyda vad som gäller för sin sektor. Cheferna väljer hellre att ta kontakt med ansvariga stödfunktioner, vilket de anger fungerar bra och att de därigenom får ett bra stöd. Detta gäller både HR-frågor och ekonomi. Inom personalenheten arbetar det fem HR-funktioner, där det finns en funktion kopplad till varje sektor.

Av intervju framgår att det pågår ett arbete med att se över personalhandboken och i det ingår även att se över hur introduktionen och utbildning däri kan förenklas och behovsanpassas. Det nämns som exempel att vissa delar skulle kunna genomföras via webben. Som helhet anges även att det alltid finns och kommer att finnas utvecklingsområden bland annat utifrån vad som framkommer inom ramen för medarbetarundersökningar och feedback från cheferna själva men även kopplat till förändrad lagstiftning och möjligheter till utveckling genom nya tekniska möjligheter.

Det finns en kommungemensam introduktion för nyanställd personal i kommunen men ingen specifik för chefer. Dock nämns att det i ett samarbete med Essunga kommun,

och Grästorps kommun ska hållas en introduktionsutbildning för nya chefer, där grundläggande kunskap i personalfrågor, arbetsmiljö och rehabilitering, ekonomifrågor, kommunal förvaltning samt kommunikation och coachande samtal ska beröras. Genomförandet har dock påverkats negativt av pandemin.

Utöver ovanstående anges att introduktionen främst sker inom respektive sektor, där ansvarig chef sätter ihop ett introduktionsschema. I introduktionsschemat framgår olika funktioner som man som ny chef ska ta kontakt med för vidare information och utbildning. Vissa intervjuade menar på att det är bra att kommunen har ett introduktionsschema men att det inte följs upp. Det är varje chefs egenansvar att genomföra introduktionen enligt schemat. Av intervju framgår även att det i arbetet med att se över personalhandboken ingår att se även över hur introduktionen och utbildning däri kan förenklas och behovsanpassas. Det nämns som exempel att vissa delar skulle kunna genomföras via webben. I intervju framgår att det inom sektor omsorg finns kompletterande introduktionsschema som är mer kopplat till den specifika verksamheten.

Som stöd till nya chefer anges att mentorskap kan vara ett viktigt stöd. Under år 2020 har därför möjligheten till att få en mentor adresserats i högre utsträckning och för de chefer som önskar en mentor ska det enligt uppgift kunna tillgodoses. Dock finns det idag ingen framtagen beskrivning av mentorsrollen. I intervju framgår att det är något som utvecklats i dialog mellan nyanställd chef och mentor. I intervju bekräftas också att mentorer utses till nyanställda chefer inom sektor omsorg, i de fall behov finns.

Utbildningar tas enligt uppgift fram utifrån önskemål från kommunens chefer och anpassas utifrån ett tema som rullar på under en treårsperiod. I kommunens årsredovisning 2020 framgår att chefsdagar har genomförts med samtliga kommunens chefer. Temat på dagarna har varit arbetsglädje och motivation samt en genomgång av lönebildning under temat "Lön och verksamhetsutveckling". Temaområde för ledarutvecklingen kommande år är "Motivation utifrån ett chefs- och ledarperspektiv". Motivation har varit, är och fortsätter att vara ett område av intresse för många, inte minst ur ett vardagsnära praktiskt perspektiv. Utbildningen är framtagen i samverkan med Högskolan i Skövde och omfattar en inspirationsföreläsning och tre utbildningsdagar. På grund av Coronapandemin har genomförandet inte kunnat ske som planerat under året men under hösten kunde utbildningen starta med inspirationsföreläsningen. I intervju framgår att viss utbildning som tagits fram i samarbete med högskolan har möjliggjort högskolepoäng. Studier har för detta kunna ske på arbetstid.

En utbildningsinsats som flera intervjuade nämner och som även framgår av årsredovisning år 2020 är Kick-Off, som är ett projekt som samordningsförbundet tagit initiativ till. I en utbildning gavs chefer möjlighet att arbeta för breddad fördomsfri rekrytering av chefer och för inkluderande arbetsplatser med medarbetare. Av intervju framgår att utbildningen var bra och mycket uppskattad.

Som nämnts under revisionsfråga 1 finns olika forum där ledarskapet kan beröras. Förutom de kommungemensamma chefsdagarna och kommunledningsgruppen framgår även att det finns ledningsgrupper inom respektive sektor. Inom sektor omsorg håller sektorchefen en arbetsplatsträff med sina chefer en gång i veckan och så kallad chefsledning en gång i månaden. I intervju anges även att chefer inom respektive verksamhet, exempelvis LSS-verksamheten, har en återkommande dialog och kan bolla olika

frågor med varandra. Information från respektive sektor kommuniceras vidare till kommunens ledningsgrupp via sektorcheferna.

Det beskrivs att sektor omsorg tidigare år har genomfört utvecklingsdagar för sina medarbetare men att dessa har varit tvunget att ställas in på grund av pandemin. Det beskrivs också att medarbetarsamtal är ett bra sätt att följa upp hur cheferna upplever sitt ledarskap.

Utifrån medarbetarenkäten 2020 för kommunen som helhet, framgår att endast 83 % av cheferna har genomfört medarbetarsamtal under året. Enkäten visar också att 73 % av medarbetarna har fått skriftlig dokumentation från medarbetarsamtalen med personliga mål för det kommande året och som har diskuterats med chefen. I intervju anges att detta ses som områden som behöver förbättras och att åtgärder ska vidtas.

Vidare anges att avslutningssamtal ska hållas när varje anställd ska sluta. Tidigare skickades en enkät ut som vissa intervjuade menar på var ett bra sätt att följa upp bakgrunden till varför den anställde slutar. Det anges oftast vara känt inom respektive sektor varför berörd personal avslutar sin anställning men det är oklart i vilken grad informationen når HR-enheten för om möjligt kunna identifiera mönster och utvecklingsmöjligheter. De intervjuade menar att det finns utvecklingspotential med rutiner och check-listor för avslutnings-samtal så att de verkligen genomförs.

Av årsredovisning 2020 framgår att sektor omsorg haft en hög omsättning på chefer. I intervju anges att det vidtagits olika åtgärder kopplat till detta. Som grund till fortsatta åtgärder genomfördes en genomlysning i början av år 2020, som visade att det fanns behov av utvecklingsåtgärder främst kopplat till äldreomsorgen. För att utveckla verksamheten pågår ett arbete med att introducera ett modernare schemasystem som är kopplat till lön. De ska även få ett digitalt planeringssystem. Sektorchefen har även lagt extra tid på arbete med chefsgruppen. Som grund till att stödja befintliga chefer har även konsult hjälp tagits in med fokus på handledning. I steg ett anges att handledningen fokuserar på det egna ledarskapet för att i steg två gå vidare mot arbete med gruppen. Utöver detta nämns även att cheferna läst en bok kopplat till ledarskap som stegvis sedan diskuterats med enhetschefer.

Trots insatser framgår det att det finns chefer som kan känna sig ganska ensamma i sitt uppdrag. Med koppling till detta anges att det påbörjade arbetet inte ses som ett kortsiktigt projekt utan behöver få ta den tid som behövs. Vid tillfället för intervjun framgår att det inte finns några vakanser på chefsnivå inom sektor omsorg.

Bedömning

Revisionsfråga 4, Finns stöd och sker utvecklingsinsatser för att uppnå önskvärt ledarskap? Ja.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Kommunen har en chefshandbok som innehåller relevant stöd. De utvecklingsbehov som finns bedöms vi är kända och åtgärder vidtas. Vår bedömning är att cheferna får ett gott stöd från sina HR- och ekonomiresurser.
- Chefer erbjuds olika utbildningsinsatser både vid introduktion och löpande under sin anställning.

- Det finns forum där ledarskapet kan diskuteras men som vi bedömt i revisionsfråga 1 behöver det ske i större utsträckning. Med bakgrund i en hög chefsomsättning inom sektor omsorg bedömer vi att åtgärder har vidtagits för att befintliga chefer ska ges bättre förutsättningar för sina uppdrag. Liksom framgår av intervju anser även vi att det är viktigt att arbetet med att stödja cheferna inom sektor omsorg ges tillräcklig tid.
- Som helhet ser vi att kommunens utvecklingsarbete inom området har påverkats negativt av pandemin.

Kunskap om ledarskapets utövande

lakttagelser

I intervjuer nämns främst kommunens medarbetarundersökning som bland annat innehåller frågor om chefer och frågor för chefer, som grund till att få en bild av hur ledarskapet utövas i kommunen. Undersökningen genomförs vartannat år. Den senast undersökningen genomfördes under år 2020. Resultatet från undersökningen visar bland annat att en chefsfråga som blivit sämre mellan år 2018 och år 2020 är "Det finns frihet att öppet diskutera beslut om problem med andra chefer". Påståendet "Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser", har också försämrats mellan åren. Resultatet inom sektor ledning och stöd samt sektor omsorg visar på lägst resultat. Påståendena "Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt" samt "På min arbetsplats är arbetet väl organiserat" har också fått relativt låga resultat i medarbetarundersökningen.

Exempel på områden där medarbetarna har svarat högt på påståendena är "Min chef sätter tydliga mål för min enhets/arbetsgrupps verksamhet" och "Min chef sätter tydliga mål för mina arbetsuppgifter". Av resultatet framgår också att cheferna är bra på att ge rätt förutsättningar för ansvarstagande i samtliga sektorer. Betyget är något lägre för omsorg, medan det är mycket högt i kultur och fritid och bland nyanställda medarbetare. Vidare framgår att cheferna, i jämförelse med medarbetarna, svarar mer positivt på samtliga frågor.

I intervju anges att medarbetarundersökningens resultat, inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, ska leda till tydliga handlingsplaner för arbete med de förbättringsområden som framgår både på verksamhetsnivå och enhetsnivå. Att detta sker bekräftas i intervjuer med enhetschefer från sektor omsorg.

I intervju nämns att det inte direkt sker någon analys av resultaten utan att de förbättringsområden som framkommer direkt går över till handlingsplanen. Det framgår vidare att det kan finnas stora variationer i hur ledarskapet utövas med koppling till utbildningsbakgrund och hur tydliga krav som kan finnas på chefsrollen inom exempelvis lag och förordning och att detta ses som en utmaning kopplat vård- och omsorg som helhet. Skillnaderna i ansvaret som chef har nyligen börjat diskuteras på ledningsnivå kring vilka åtgärder som kan behövas vidtas.

Vidare anges att det i chefsutbildningar läggs fokus på att arbeta med feedback som en naturlig del i ledarskapet för att kunna utveckla det egna ledarskapet samt för att hjälpa medarbetarna att utvecklas. Medarbetarundersökningen innehåller ingen fråga om chefs

arbete med feedback till medarbetaren¹ men i intervju anges att det ska vara en del som berörs i medarbetarsamtalen. Dock anges att det är svårt att veta i vilken utsträckning det sker och att kunna få en aggregerad bild av om hur det eventuellt kan utvecklas.

Bedömning

Revisionsfråga 5: Finns det en kunskap om hur ledarskapet utövas i kommunen?

Delvis.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Det genomförs en medarbetarundersökning med regelbundenhet. Genom medarbetarundersökningen ges en övergripande bild av medarbetares och chefers åsikter kopplat till de frågor som ingår. Vår bedömning är att den också leder till konkreta handlingsplaner.
- Det finns behov av att stärka analysen kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.
- Vi anser att arbetet med feedback är en viktig del för ledarskap och ser därför positivt på att kommunen fokuserar på det i sina utbildningar. Dock anser vi att chefs arbete med feedback, tydligare bör följas upp exempelvis inom ramen för medarbetarundersökningen.

Rapportering till kommunstyrelsen

laktagelser

Av vår protokollsgranskning kan vi konstatera att kommunstyrelsen följer upp personalfrågor på olika sätt. Personalfrågor och statistik följs upp inom ramen för delårs- och årsbokslut men inte specifikt avseende chefsomsättning, då antalet chefer med personalansvar är relativt få. I rapporten har tidigare hänvisats till att chefsomsättningen inom sektor omsorg redovisats i årsbokslut för år 2020.

I intervju framgår att personalstrategen har en stående punkt avseende personalfrågor på kommunledningsgruppens möten. Av protokoll och av intervju framgår att kommunstyrelsen tar del av en skriftlig verksamhetsrapport vid varje sammanträde och att kommunchef och verksamhetschefer, i olika utsträckning lämnar verksamhetsrapporter, där olika personal- och chefsrelaterade frågor kan beröras. Exempel är information om ledarskapsutbildningar, rekryteringar och tillsättandet av tjänster. Kommunstyrelsen ges vid dessa tillfällen också möjlighet för att ställa frågor. Vid kommunstyrelsens sammanträde i december 2020 redovisades resultatet från medarbetarenkäten.

När det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet framgår i intervju att HR-ansvariga går igenom arbetsmiljöarbetet med respektive chef. En enkät genomförs och ska besvaras av samtliga chefer. Därefter sammanställs chefernas svar. I enkäten anges att det även finns ledarskapsfrågor med. Det resulterar sedan i en handlingsplan. I kommunstyrelsens protokoll april 2021 framgår att styrelsen tar del av den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

¹ I medarbetarenkäten ingår påståendet - *Mina arbetskamrater ger mig konstruktiv feedback*. Området har försämrats lite grann sedan år 2018.

Utifrån kommunstyrelsens protokoll finns inte någon tydlig spårbarhet av att kommunstyrelsen tagit del av någon specifik rapport innehållande chef- och ledarskapsfrågor, utöver det som angivits ovan. Intervjuade anger dock att det mer eller mindre berörs i de olika rapporteringar som ges. Det anges även att chef- och ledarskapsfrågor främst behandlas av kommunstyrelsens arbetsutskott. Arbetsutskottet anges bland annat ha fått närmare information om chefsomsättningen inom sektor omsorg.

I årsredovisningen 2020 för Götene kommun framgår att den största personalomsättningen exklusive pensionsavgångar finns inom sektor omsorg med 9,1 % (12,6 %). I vår kontroll av socialnämndens protokoll kan vi konstatera att medarbetarundersökningen 2020 redovisades för nämnden på sammanträdet i januari 2021. I nämndens kvalitetsredovisning berörs också personalfrågor. I samband med att medarbetarundersökningen redovisades beslutade nämnden att ge att ge verksamheten i uppdrag att återkomma till nämnden i juni med information kring hur man bedriver arbetet inom de olika identifierade förbättringsområdena, samt redovisa hur arbetet utvecklar sig under respektive förbättringsområden. Vår protokollsgranskning visar att redovisning skedde på nämndens möte 15 juni.

Socialnämnden har även tagit del uppdragsbeställning som gjordes av kommundirektören vid den turbulenta tiden med bland annat hög omsättning av chefer inom sektor omsorg. Vi kan även konstatera att nämnden följt upp den organisationsöversyn som genomfördes under 2020 i oktober 2020. I intervju anges även att nämndens presidium varit med på dialogmöten med olika chefer för att få höra mer om verksamheten.

Bedömning

*Sker rapportering till kommunstyrelsen avseende resultat av chefs- och ledarförsörjning? **Ja.***

Bedömningen grundar sig i huvudsak på följande delar:

- Det finns en regelbundenhet i rapportering av chefs- och ledningsfrågor genom delårs och årsrapporter samt det systematiska arbetsmiljöarbetet som helhet. Dessa rapporter kompletteras med regelbunden verksamhetsrapportering, där vi bedömer personal- och chefsfrågor berörs. Genom kommunchefens och verksamhetschefers medverkan på kommunstyrelsens sammanträden ges även möjlighet för kommunstyrelsen att ställa frågor.
- Medarbetarundersökningen har redovisats för kommunstyrelsen, vilket tillsammans med ovanstående gör att vi bedömer att rapportering sker i tillräcklig utsträckning.
- Vi kan konstatera att socialnämnden följt upp chefsomsättningen inom sektor omsorg och utifrån det vidtagit åtgärder för att förbättra chefernas förutsättningar.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Götene kommun genomfört en granskning avseende chefs- och ledarförsörjning.

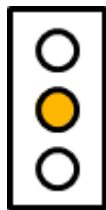
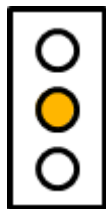
Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig chefs/ledarförsörjning för att hantera kommunens uppdrag idag och på längre sikt.

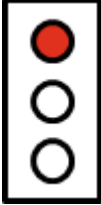

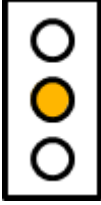

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningsresultaten vill vi lämna följande rekommendationer:

- Säkerställ att medarbetar- och ledningsstratgin hålls levande.
- Säkerställ att tydlighet avseende uppdragsbeskrivningar för chefer inom sektorerna ses över.
- Utveckla en tydlig dokumenterad strategi för chefs- och ledarförsörjning, som ett komplement till den kommande personal- och kompetensförsörjningsplanen. Det är även viktigt att fortsatt beakta antalet medarbetare varje chef ansvarar för att leda.
- Utveckla analysen kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Kommentar	
1, Är ledarskapet definierat och kommunicerat i organisationen?	Delvis: Chef- och ledarskapet är definierat i medarbetar- och ledningsstrategin och vi bedömer att det i stort finns en kännedom om strategin. Det sker idag inget aktivt arbete med kommunikation om strategin och det önskade ledarskap som berörs i strategin. Vi noterar att det finns uppdrag att se över strategin.	
2, Finns det tydliga uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer?	Delvis: Medarbetar- och ledningsstrategin bedömer vi utifrån, respektive chefsfunktion, tydligt beskriver uppdrag och roll på en övergripande nivå. Mer sektorspecifika uppdrags-/rollbeskrivningar för chefer finns inte och vi bedömer utifrån granskningen att det kan finnas behov av detta åtminstone inom sektor omsorg. Vi bedömer att det finns kännedom om detta behov.	

<p>3, Finns det strategier som stödjer önskad chefs- och ledarförsörjning?</p>	<p>Nej: Det saknas idag en aktiv och dokumenterad strategi som stödjer önskad chef- och ledarförsörjning. Utvecklingsprogrammet Framtida Ledare bedöms dock utgöra en bra aktivitet kopplat till framtida chefsförsörjning internt samtidigt som den även innehåller vissa begränsningar.</p>	
<p>4, Finns stöd och sker utvecklingsinsatser för att uppnå önskvärt ledarskap?</p>	<p>Ja: Kommunen har en chefshandbok som innehåller relevant stöd. De utvecklingsbehov som finns avseende tillgänglighet och anpassning, bedömer vi är kända och åtgärder vidtas. Vår bedömning är att cheferna får ett gott stöd från sina HR- och ekonomiresurser. Chefer erbjuds olika utbildningsinsatser både vid introduktion och löpande under sin anställning. Inom sektor omsorg bedömer vi att åtgärder har vidtagits för att befintliga chefer ska ges bättre förutsättningar för sina uppdrag.</p>	
<p>5, Finns det en kunskap om hur ledarskapet utövas i kommunen?</p>	<p>Delvis: Det genomförs en medarbetarundersökning med regelbundenhet, där frågor om ledarskap berörs. Det finns dock behov av att stärka analysen kopplat till de resultat som medarbetarundersökningen visar och avseende ledarskapet, för att en tydligare bild av hur ledarskapet utövas ska kunna ges.</p>	
<p>6, Sker rapportering till kommunstyrelsen avseende resultat av chefs- och ledarförsörjning?</p>	<p>Ja: Det finns en regelbundenhet i rapportering av chefs- och ledningsfrågor genom delårs och årsrapporter samt det systematiska arbetsmiljöarbetet som helhet. Medarbetarundersökningen har redovisats för kommunstyrelsen, vilket tillsammans med ovanstående gör att vi bedömer att rapportering sker i tillräcklig utsträckning. Vi kan konstatera att socialnämnden följt upp chefsomsättningen inom sektor omsorg och utifrån det vidtagit åtgärder för att förbättra chefernas förutsättningar.</p>	

2021-11-23

Peter Aschberg

Uppdragsledare och projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Götene kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-02-19. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.