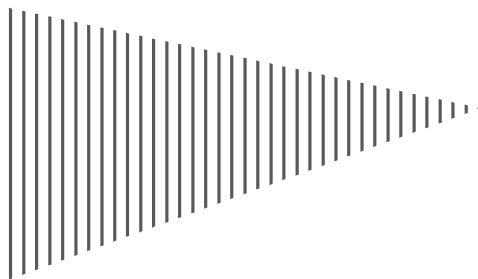


Revisionsrapport 2015

Övergripande ledningsfunktioner

Valdemarsviks kommun

Februari 2016



EY

Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattande revisionell bedömning	1
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Revisionsfråga	1
1.3 Revisionskriterier.....	1
1.4 Metod och avgränsning	2
2 Resultat.....	3
2.1 Ansvar och befogenheter i respektive chefsuppdrag	3
2.2 Förutsättningar att efterfölja ansvar och befogenheter.....	6
2.3 Regler för ekonomistyrning och efterlevnad av dessa	7
2.4 Säkerställer KS att ansvar och befogenheter efterlevs?	8
2.5 Regler gäller för rekrytering och avveckling av chefer	9
2.6 Stöd för cheferna.....	9
2.7 Möjligheter till kompetensutveckling	10

Sammanfattande revisionell bedömning

EY har fått i uppdrag av Valdemarsviks kommuns revisorer att granska att kommunstyrelsen säkerställer att tillräckligt goda förutsättningar ges för att utöva ett effektivt ledarskap. Granskningen visar att detta till stora delar görs men att brister finns som främst är orsakade av vakans på för verksamheten betydande stödfunktioner.

Chefuppdraget uppfattas som tydligt av intervjuade chefer. De nämner också det administrativa stöder som betydelsefullt. De styrande dokumenten beskriver ansvar, befogenheter och uppdraget omfattning på ett tydligt sätt. Kommunstyrelsen har antagit dokumentet "*Chefers uppdrag i Valdemarsviks kommun*" vilket kan ses som en policy för kommunens chefer. Det ger vägledning och visar förväntningar på den som har rollen som chef. Vi rekommenderas att också former bestäms för att följa upp vad som beskrivs i dokumentet. Utöver detta kommer ansvar hos respektive sektorschef att formuleras i en uppdragsbeskrivning, vilket årligen ska följas upp.

Andra dokument som ger stöd för ansvar och befogenheter i rollen som chef är delegationsförteckning, styrmodell samt de uppdragsbeskrivningar som ska utformas för samtliga sektorschefer. Måldokument och budget ger ett gott stöd för chefsrollen men också för styrningen i den egna verksamheten.

Inom kommunen finns regler för ekonomistyrning vilka uppfattas ge stöd och medför en bra ordning. Dessa har pga vakanser inte kunnat följas i delar som handlar om fördjupade analyser.

Vakanser på viktiga funktioner, HR-stöd, stöd för ekonomisk kontroll och uppföljning och IT-stöd påverkar förutsättningarna att klara av ansvar och befogenheter. Rekrytering pågår, vilket är tillfredsställande. Chefrollen präglas också av att kommunen under flera beslutat om besparingar. Sektorscheferna uppfattar ett gott stöd från kommunchefen.

En årlig kompetensutvecklingsplan upprättas för bland annat chefer, där individuella behov utifrån kompetens och erfarenhet är grund för insatser, vilket är tillfredsställande. Resurser för kompetensutveckling avsätts och uppfattas inom verksamheten som tillräckliga.

Vi bedömer dock att en övergripande struktur för en kontinuerlig kompetensutveckling för kommunens chefer skulle ge stöd i denna planering. Det i övrigt omfattande uppdrag som följer i en kommun av Valdemarsviks storlek ger utmaningar. I aktuell organisation leds kommunen av kommunchef och totalt tre sektorschefer. Vid intervjuerna förs möjligheten fram att samordna specifika ansvarsområden inom regionen, vilket bör uppmuntras.

Vid intervjuerna framkommer att kommunstyrelsen genom att följa upp verksamheten enligt verksamhetsplaneringen och de regler som finns kring denna, också följer upp det ansvar som finns hos kommunchef och sektorschefer. En annan form för att säkerställa att ansvar och befogenheter efterlevs är träffar med verksamhetens representanter för att följa och utvärdera verksamheten.

Det finns instruktion för rekrytering för fast anställning över sex månader, vilken också tillämpas vid anställning av chefer. Vid anställning av chefs- och specialisttjänster finns en rekommendation inom kommunen att sökande ska genomgå personlighetstest och arbetspsykologiska testverktyg. Det finns ingen plan som rör avveckling av chefer i kommunen. Vi rekommenderar att rutiner för avvecklingssamtal utformas för att upptäcka eventuella behov av förändringar för att säkerställa kontinuitet och motverka hög personalomsättning.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I kommunen finns en kommunchefsfunktion och ett antal sektorchefer. I kommunchefens roll ingår ledning av kommunledningsförvaltningen men även ledning av personalfrågor, näringsfrågor och uppdrag i kommunala bolag. Sektorcheferna har ansvar att leda verksamheten inom sina respektive verksamhetsområden.

Senare års forskning och erfarenhet visar ledarskapets stora betydelse för en effektivt fungerande verksamhet. En viktig aspekt är de förutsättningar som chefer och ledare på olika nivåer i organisationen har och hur tydligt deras uppdrag är.

Finns stöd i tillräcklig omfattning, är kravbilderna på cheferna tydlig och entydig, upplever cheferna att anställningsformer och villkor är rimliga, är några av de frågeställningar som lyfts fram i debatten om ledarskapets villkor.

Kommunchefen beskriver ett påbörjat arbete för att upprätta en struktur för ledning och styrning som ger en hållbar situation. Detta har bland annat medfört att antalet sektorschefer minskat. Arbetet innebär också att se över styrning i form av policys och rutiner.

Av *Riktlinjer för delegation av beslut*¹ framgår att kommunstyrelsen är kommunens anställningsmyndighet, löne- och pensionsmyndighet, vilket innebär ansvar för frågor som rör förhållandet mellan kommunen och dess arbetstagare samt är arbetsmiljöansvarig.

Revisionens granskningar 2014 har påvisat strategiska problem vid intern styrning och samverkan, bland annat gällande förankring av styrningen genom mål i verksamheterna, varför beslut fattats om aktuell granskning.

1.2 Revisionsfråga

Ges tillräckligt goda förutsättningar för att utöva ett effektivt ledarskap?

Fokusområden

- Finns chefs- och ledarskapspolicy i kommunen för ett tydligt ledarskap?
- Vilket ansvar och vilka befogenheter ingår i respektive chefsuppdrag?
- Ges förutsättningar att efterfölja ansvar och befogenheter?
- Finns regler för ekonomistyrning och följs dessa?
- Säkerställer KS att ansvar och befogenheter efterlevs?
- Vilka regler gäller för rekrytering, utveckling och avveckling av chefer?
- Vilket stöd kan cheferna få i olika frågor?
- Finns möjligheter till kompetensutveckling i tillräcklig omfattning?

1.3 Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagen

¹ Valdemarsviks kommun: *Riktlinjer för delegation och beslut inom Valdemarsviks kommun* Beslutad av: Kommunstyrelsen (2015-06-08) Giltig fr.o.m. 2015-07-01 Senast reviderad: 2015-05-20 Dokumentansvarig: Kommunchef

- ▶ Policy-/andra styrande dokument i kommunen relevanta för granskningsfrågan.

1.4 Metod och avgränsning

Granskningen genomförs genom

- ▶ genomgång av policy- och andra styrdokument som på olika sätt tar upp och berör chefs-/ledarfrågor och personalfrågor som granskas och analyseras
- ▶ intervjuer med representanter från kommunstyrelsen, med kommunchefen och med sektorcheferna,

Rapporten är sakavstämmd hos de intervjuade samt kvalitetssäkrad internt inom EY.

Granskningen berör det ansvar som finns hos kommunstyrelsen som omfattar kommunchefs- respektive sektorschefsrollen.

2 Resultat

2.1 Ansvar och befogenheter i respektive chefsuppdrag

En beskrivning av **chefers uppdrag i Valdemarsviks kommun** har fastställts av Kommunstyrelsen 2014-04-07² i syfte att tydliggöras uppdraget och att stödja och stimulera till ett gott ledarskap. Beskrivningen har tagits fram i samverkan med politiker, tjänstemän och fackliga representanter. Det omfattar alla chefer i kommunen.

I beskrivningen framgår att chefer har ett samlat ansvar för verksamhetens utveckling, för att verksamheten är resurseffektiv och ska arbeta med förbättringar, ansvara för arbetsmiljön och för att medarbetarna har goda förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

I sitt uppdrag ska chefen i sitt ledarskap se varje medarbetare, dennes prestation och del i det samlade resultatet, uppmuntra medarbetare till att nå bästa möjliga service till medborgare och brukare och till att mål och åtaganden uppnås.

Vidare säger dokumentet att chefen som **ledare** är:

- *"en förebild som står för de gemensamma värderingar och de riktlinjer som beskrivs i kommunens styrdokument,*
- *beslutsför och tydlig, visar mod och civilkurage och är ärlig och konsekvent,*
- *fokuserad på ett ledarskap som bygger på delaktighet, tilltro till medarbetarna och deras förmåga att nå goda resultat,*
- *förändringsinriktad och engagerad och står för ett nära ledarskap som uppmuntrar till kreativitet, stöttar nytänkande, tar tillvara medarbetares idéer och framåtanda,*
- *tålmodig och har förmåga att hålla tag i det långsiktiga,*
- *en god kommunikatör och lyhörd,*
- *återkopplande och ger konstruktiv kritik,*
- *noga med att hantera konflikter."*

...och som chef är

- *"fokuserad på att nå uppställda mål och åtaganden och god kvalitet i verksamhet samt god service till medborgare och brukare,*
- *följer upp och dokumenterar missförhållanden i verksamheten både på grupp- och individnivå,*
- *hanterar och tar tag i problem och utmaningar som uppkommer i verksamheten,*
- *tar beslut som ligger i linje med kommunens policys och riktlinjer,*
- *inriktad på verksamhetens utveckling och medarbetarnas kompetensutveckling,*
- *ansvarig för att hålla budgeten i balans och att säkerställa resurseffektivitet,*
- *ansiktet utåt och företräder Valdemarsviks kommun på ett förtroendeskapande sätt,*
- *arbetsgivarföreträdare och ansvarig för samverkansarbetet tillsammans med de fackliga organisationerna,*
- *angelägen om att medarbetarna är har förutsättningar för att kunna vara delaktiga i verksamheten och påverka sin egen arbetsituation,*
- *arbetsmiljöansvarig,*
- *ålagd att tydliggöra varje medarbetares roll och betydelse för helheten genom medarbetarsamtal och i lönesamtal,*

² Valdemarsviks kommun: Chefers uppdrag i Valdemarsviks kommun. 2014-04-07. KS-KcS 2014.11. Fastställd av Kommunstyrelsen 2014.04-07.

- *ansvarig för att samarbete och samverkan fungerar både internt i kommunen och externt”*

Här klargörs också att en chef i en politiskt styrd organisation är:

- *införstådd med de demokratiska processer som styr kommunen,*
- *lyhörd och lojal med de politiskt fattade besluten,*
- *professionell, även när beslut inte stämmer med den egna uppfattningen,*
- *ansvarig för att professionella beslutsunderlag tas fram,*
- *prestigelös och pedagogisk i sin framtoning.*

Dokumentet visar ärenden som är delegerat till kommunchef/respektive sektorschef. Anställning, lönesättning, tjänstledighet är delegerat till kommunchef/sectorschefen medan beslut om uppsägning och disciplinära åtgärder beslutas av kommunchef/personalchef enligt kommunens riktlinjer för delegering.³ Dokumentet säger inget om att eller hur det ska följas upp.

Delegationsförteckningar visar hur beslutsordningen är fördelad mellan förvaltningarnas olika tjänstemän, bland annat enhetschef, sektorschef och samt nämnd och utskott.

I **kommunens styrmodell**⁴ regleras mål-, verksamhets- och ekonomistyrningen i kommunen, dvs styrning, ledning och uppföljning för att uppnå en god ekonomisk hushållning. Som stöd för detta finns ett antal policys, riktlinjer och anvisningar som rör ekonomistyrning, sektorsvisa planer, inhyrssystem och chefsuppdrag.

Sektorerna ska upprätta egna verksamhets- och handlingsplaner som utgår från den årliga budgeten och de åtaganden som respektive sektor har för verksamhetsåret. I dessa ska förutsättningar och ansvarsnivåer för styrningen inom sektorn, implementering/kommunicering av målstyrningsarbetet mellan chefer och personal, nedbrutna mål för sektorns enheter och former för uppföljning och återrapportering av insatser anges.

Enligt styrmodellen ansvarar sektorerna för att planera, styra, samordna och följa upp verksamhet, åtaganden och ekonomi. Åtgärdsplaner ska redovisas för att rätta till eventuella avvikelser. Uppföljning av årets verksamhet görs efter årets slut i kommunens årsredovisning. I systemet för uppföljningar ingår även internkontrollplaner, synpunkts- och avvikelserapportering med mera.

Kommunchefen har den övergripande ledningsuppgiften att på kommunstyrelsens uppdrag utveckla ledningen, styrningen och samordningen av kommunens verksamheter. Att övergripande ansvara för företagarservice och etablering, marknadsföring, lokal och regional turismutveckling ingår också. Kommunchefen har även ett övergripande ansvar att sektorernas åtaganden följs upp och utvärderas. I budget kan kommunchef och sektorschefer ges specifika uppdrag kopplade till åtagande för att nå inriktningsmålen för de olika målområdena. Kommunchefen uppfattar att uppdraget är tydligt, även gentemot det uppdrag som finns hos sektorscheferna, men ser också att kommunstorleken bidrar till att uppdraget blir bredare.

Kommunens övergripande ledningsgrupp leds av kommunchef och här finns sektorschefer, vid behov kan ytterligare funktioner adjungeras. Ekonomichefen finns alltid med vid dessa möten. Gruppen träffas varje vecka. Stående punkter är organisation, personalfrågor, ekonomi, IT, där enhetlighet och effektivitet är i fokus.

³ Valdemarsviks kommun: *Riktlinjer för delegation och beslut inom Valdemarsviks kommun* Beslutad av: Kommunstyrelsen (2015-06-08) Giltig fr.o.m. 2015-07-01 Senast reviderad: 2015-05-20 Dokumentansvarig: Kommunchef

⁴ Valdemarsviks kommun: *Styrmodell* Antagen av kommunfullmäktige 2015-06-10, § 52

Ett specifikt dokument, en **uppdraagsbeskrivning**, finns som visar ”**Sektorchefens uppdrag 2016 inom Sektor Samhällsbyggnad och kultur**”. Sektorschefen tillsattes under andra halvan 2015 och dokumentet togs fram för att tydliggöra uppdraget. Enligt kommunchefen ska liknande uppdraagsbeskrivning upprättas för samtliga sektorschefer under 2016 kopplade till mål och budget för verksamhetsåret samt särskilda uppdrag.

Dokumentet visar att sektorschefen har ansvar för att verksamhetens är resurseffektiv och arbetar mot förbättringar, är ansvarig för arbetsmiljön och för att medarbetarna har goda förutsättningar för att utföra sitt uppdrag. Vidare påtalas att sektorschefen ska uppmuntra enhetschefer och medarbetare till bästa möjliga service till kunder och medborgare och ska vara fokuserad på att uppnå resultat så att inriktningsmål och åtaganden uppnås. Sektorschefen ska stå för värderingar och riktlinjer som finns i styrande dokument, vara införstådd med demokratiska processer och vara lojal med de politiskt fattade besluten och agera professionellt, har ansvar för ekonomi och personafrågor.

Dokumentet utgår från kommunens vision, visar mål, inriktningsmål och åtaganden för 2016. Vissa av åtaganden är specifika för sektorn men följande är övergripande för rollen som sektorschef

- Resultatet av kundundersökningen Insikt ska förbättras och NKI Nöjd-kund-Index ska uppgå till minst 70
- Säkerställa att årliga medarbetar- och lönesamtal grundade på fastställda lönekriterier genomförs för alla medarbetare.
- Kommunens anställda ska ha en bra arbetsmiljö.
- Samtliga övergripande organisatoriska enheter ska hålla tilldelade budgetramar.
- Uppföljningarna under året ska alltid innehålla förslag till åtgärder när ett underskott befaras.
- Utfallet för åtaganden och budget redovisas fortlöpande på arbetsplatsträffar.
- Säkerställa att alla kommunens verksamheter präglas av tillgänglighet och servicekänsla.
- Förbättra medborgarnas möjlighet till delaktighet och påverkan avseende kommunens verksamheter och beslut.

Här framgår också att sektorchefen årligen ska ta fram en verksamhetsplan samt regelbundet följa upp enheternas arbete gällande mål, åtaganden, kvalitetsnyckeltal samt internkontrollplanen och ekonomiskt utfall. I uppdraget ligger att vidta åtgärder eller lämna förslag till åtgärder för politiska ställningstaganden i de fall avvikelser konstateras eller befaras.

Vidare påvisar dokumentet de specifika ansvarsområden, arbetsuppgifter som är aktuella inom sektorn samt särskilda uppdrag för 2016. Slutligen framgår att uppdraagsbeskrivningen ska följas upp vid ett avstämningmöte under året. Enligt intervju är kommunchefen ambition att följa upp innehållet vid fyra tillfällen per år med respektive sektorschef.

Enligt intervjuerna uppfattar de intervjuade cheferna sina uppdrag och de förväntningar som ställs på dem som tydliga. Lag, styrmodell, mål, budget och ekonomistyrningsreglerna ger stöd för detta. I verksamheten uppfattar man att verksamhetsplanen ger ytterligare stöd, enligt intervjuerna.

Ansvar och befogenheter uppfattas som tillräckliga för att utföra uppdraget som sektorschef. Organisationen beskrivs som ändamålsenlig för detta men störs av vakanser. En återkommande reflexion är att kommunstorleken kräver en bred kompetens men också flexibilitet, vilket ses som en förutsättning för att på bästa sätt förvalta de resurser som finns.

De intervjuade uppfattar att organisationsfrågor är i fokus och de uppfattat att de har möjlighet att påverka i detta.

Bedömning

Dokumentet "Chefers uppdrag i Valdemarsviks kommun" ger vägledning för vad som förväntas av den som har rollen som chef i kommunen, vilket kan ses som kommunens *chefs- och ledarskapspolicy*. För att levandegöra detta rekommenderas att också former bestäms för att följa upp vad som beskrivs i dokumentet.

Övriga styrande dokument i form av delegationsförteckning, styrmodell, de uppdragsbeskrivningar som ska utformas för samtliga sektorschefer, måldokument och budget ger ett gott stöd för chefsrollen men också för styrningen i den egna verksamheten.

Chefuppdraget uppfattas som tydligt av intervjuade chefer. De styrande dokumenten beskriver ansvar, befogenheter, uppdraget omfattning och art på ett tydligt sätt.

2.2 Förutsättningar att efterfölja ansvar och befogenheter

Enligt intervjuerna finns behov av ytterligare stöd gällande arbetet med kvalitet och administration för att efterleva ansvar och befogenheter som finns på chefstjänsterna. Detta förs fram av såväl kommunchefen som sektorscheferna. Detta berör funktioner som hanterar ekonomi, IT-frågor m m vilket försvårats pga vakanser. För att nå effektivitet är dessa funktioner särskilt viktiga. Också vakanser på underställda ledningstjänster ger avtryck på möjligheten att fullgöra det egna uppdraget. En lyhördhet beskrivs dock för diskussioner om behov av ytterligare stöd.

En ytterligare utmaning för är att kommunens verksamhet under tidigare tre av fyra år haft sparbetning i budget.

Ett behov av att utveckla IT-stödet i kommunen förs särskilt fram. Möjligheter att samordna detta men också andra specifika frågor inom regionen bör ses över i högre utsträckning, menar de intervjuade

Sektorchefernas beskriver uppdraget att stötta enhetscheferna i sina roller, mentorstöd och handledning i det egna ledarskapet som särskilt viktigt. Likaså stöd i värdegrundsarbete och i att hitta strategier för att arbete med förbättringar i verksamheten.

En förutsättning för att på ett bra sätt kunna följa ansvar och befogenheter är en bra introduktion vid nyanställning. Enligt intervjuerna finns förbättringsmöjligheter kring dessa rutiner. De skraddarsys i dag efter de förutsättningar som finns inom sektorn samt utifrån de individuella förutsättningarna hos respektive nyanställd av erfarenhet och kompetens.

I övrigt påvisar intervjuerna med sektorschefer att uppdraget ses som brett och svårigheter finns att tackla hela uppdraget. Även här förs vikten av stödfunktioner fram och att svårigheter vid rekrytering och därmed vakans på personalchefstjänsten har påverkat förutsättningarna att klara uppdraget.

Bedömning

Förutsättningarna att klara av det ansvar och de befogenheter som finns på kommunchefs- respektive sektorschefstjänsterna präglas av att kommunen under flera beslutat om besparingar i budget samt att vakanser funnits på viktiga funktioner, främst personalchef och IT-stöd. Detta präglar chefernas förutsättningar att arbeta med uppföljning och kvalitetsledning. Rekrytering pågår vilket är tillfredsställande.

Det i övrigt omfattande uppdrag som följer i en kommun av Valdemarsviks storlek ger utmaningar kompetensmässigt. I aktuell organisation leds kommunen av kommunchef och totalt tre sektorschefer. Vid intervjuerna förs möjligheten fram att samordna specifika ansvarsområden inom regionen, vilket bör uppmuntras.

2.3 Regler för ekonomistyrning och efterlevnad av dessa

I en bilaga till kommunens styrmodell finns regler för ekonomistyrning⁵ vars syfte är att ”utveckla en ekonomiprocess – rutiner som på alla resultatnivåer i kommunen möjliggör en effektiv användning av våra resurser”. Dessa tydliggör att verksamheten ska bedrivas enligt mål, åtaganden och riktlinjer, föreskrifter som finns i lag och förordning samt övergripande regler som ligger till grund för styrning av kommunens ekonomi. Reglerna säger att ansvar och befogenheter ska ligga så långt ut i organisationen som möjligt och grundsynen ska vara att aktiviteter i verksamheterna ska hanteras så att de skapar bästa möjliga värde för helheten. Denna visar även årscykeln för budget- och planprocess, uppföljningar, delårsrapport samt bokslut/årsredovisning. Budgetprocessen ska ge långsiktighet med styrande treårsramar. Reglerna visar en tidsplan för arbetet:

<i>Februari</i>	<i>Start av budgetprocessen med anvisningar och förutsättningar med utgångspunkt från årsredovisningen och ramar enligt innevarande flerårsbudget.</i>
<i>April</i>	<i>Sektorerna presenterar budgetförslag för kommande år utifrån förutsättningarna ovan samt utveckling de kommande två åren.</i>
<i>Maj/juni</i>	<i>Beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige om preliminär budget med flerårsplan.</i>
<i>Oktober</i>	<i>Eventuell justering av budget med anledning av väsentligt förändrade förutsättningar.</i>
<i>Nov</i>	<i>Slutligt beslut av kommunfullmäktige om skattesats och definitiv budget med flerårsplan.</i>

Enligt bilagan har rutiner för löpande ekonomisk uppföljning och rapporteringen antagits av kommunstyrelsen § 5/2012.

Kommunstyrelsen gör en uppsummering av utskottens/sektorernas prognoser. Delårsrapport görs per den sista augusti och presenteras med helårsprognos i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i oktober.

Bokslutsarbetet läggs upp enligt anvisningar från ekonomienheten till sektorerna och ska vara färdigt i mitten av februari.

Verksamhetsberättelser ska vara behandlade i respektive sektors samverkansgrupper och behandlas i respektive utskott senast i mars. Kommunens samlade årsredovisning behandlas av arbetsutskottet i mitten av mars, i kommunstyrelsen i början av april samt i kommunfullmäktige i slutet av april. Tidshorizonten för *Budget med Flerårsplan* är ettårsbudget kommande år med styrande ramar på treårssikt. Dokumentet visar regler för budgetering, kalkylering och uppföljning av investeringar.

Sektorscheferna ansvarar för sektorernas samlade verksamhet och ekonomi samt att åtgärder ska vidtas för att hålla budget.

⁵ Valdemarsviks kommun: *Ekonomistyrning Valdemarsviks kommun. Bilaga till Valdemarsviks kommuns styrmodell. 2015-03-06.*

Grundregler för ekonomistyrning är enligt dokumentet att stödja en decentraliserad organisation genom att *på alla nivåer främja utvecklingen mot långsiktigt ansvarstagande, en ökad effektivitet och produktivitet i verksamheterna*. För att nå detta säger styrning att;

- ledningen måste ha förtroende för den lokala nivån,
- ekonomisk avräkning vid ett visst datum får inte styra verksamheternas resursförbrukning, resursomvandling, alltså deras sätt att agera
- alla måste veta vad som gäller,
- organisationen premierar att bedriva verksamheten kvalitativt och kostnadsmässigt effektivt,
- kulturen i kommunen ska bygga på ett förtroendefullt samspel mellan förtroendevalda och anställda på alla nivåer.

Löpande under året kan kommunstyrelsen besluta om omfördelning mellan verksamheter inom respektive sektor. Resurserna är det primärt styrande vilket enligt reglerna kan innebära en gräns för måluppfyllelsen och verksamhetens inriktning och omfattning. Trots detta beskrivs i intervjuerna att de politiska ambitionerna ibland uppfattas som för höga vilket innebär *"mera fokus på verksamhet än budget"*.

All verksamhet skall så långt möjligt bära sina egna kostnader. Bilagan reglerar agerande vid budgetavvikelse. Sektorsledningen ska *"fördela den i organisationen"* och detta får inte medföra *"förändringar av politiska beslut"*. Den ansvarige disponerar de ekonomiska resurserna med undantag av ett antal övergripande områden som rör lokalhyrning, IT-lösningar, upphandling, m m.

Enligt intervjuerna innebär reglerna en bra ordning där enhetschefer rapporterar en gång per månad enligt styrningen i verksamhetsplan och budget.

Sektorchefer beskriver att "årshjulet" ger en tydlig struktur. Vid intervju med kommunchefen framkommer att djupare analyser enligt systemet i alla delar inte utförts pga vakanser.

Bedömning

Inom kommunen finns regler för ekonomistyrning vilka uppfattas ge ett gott stöd och medför en bra ordning. Dessa har pga vakanser inte kunnat följas i delar som handlar om fördjupade analyser. Som redan konstaterats pågår rekrytering.

2.4 Säkerställer KS att ansvar och befogenheter efterlevs?

Kommunchefen träffar sektorschefer fyra gånger per år för att följa upp respektive uppdrag. I rollen finns ett uppdrag att följa att sektorscheferna klarar det uppdrag de har att utföra.

Kommunstyrelsens utskott följer sektorernas arbete och därmed också sektorschefen uppdrag enligt verksamhetsplanering och budget, dvs mål och åtaganden. En kontinuerlig dialog beskrivs mellan sektorschef och utskottens ordförande.

Kommunstyrelsens representant beskriver hur man kontinuerligt också efterfrågar hur verksamheterna klarar sitt uppdrag genom att bjuda in enhetschefer för att beskriva verksamhetens utmaningar och ekonomiska utfall.

Som tidigare noterats ska uppdragsbeskrivningen formas respektive sektorschef och verksamhetsår, vilket även ska följas upp årligen.

Bedömning

Vid intervjuerna framkommer att kommunstyrelsen följer upp ansvar hos kommunchef och sektorschefer genom att följa upp verksamheten enligt verksamhetsplaneringen och de regler som finns kring denna.

Utöver detta kommer ansvar hos respektive sektorschef att formuleras i en uppdragsbeskrivning, vilket årligen ska följas upp.

En annan form för att säkerställa att ansvar och befogenheter efterlevs är träffar med verksamhetens representanter för att följa och utvärdera verksamheten.

2.5 Regler gäller för rekrytering och avveckling av chefer

Rekrytering och avveckling

En instruktion finns för rekrytering⁶ vilken ska följas vid all rekrytering där anställningstiden är sex månader eller längre. Rekrytering ska grundas på behovsanalys, budgettäckning på kort och lång sikt samt upprättad arbetsbeskrivning/kravspecifikation. Den säger att internrekrytering alltid bör undersökas i första hand. Rekrytering av chefer ska stämmas av med HR och kommunens ledningsgrupp. Rekryteringen ska lyftas i samverkansgruppen för att ge arbetstagarorganisationen möjlighet att tycka till om kravprofil och annonsunderlag. Arbetstagarorganisationen ska närvara vid intervjuer vid chefstillsättningar.

Vid högre chefstjänster eller specialisttjänster rekommenderas att låta den sökande genomgå "Second opinion/Assessment" med olika personlighetstest samt arbetspsykologiska testverktyg.

En svårighet beskrivs att rekrytera till kommunen. En stor konkurrens finns om arbetskraften framförallt inom individ- och familjeomsorgen, kommunal hälso- och sjukvård samt på ekonomifunktioner. Inom kommunen pågår en diskussion kring hur man kan öka attraktiviteten. Man för fram kommunen i olika sammanhang, exempelvis på kompetensmässor.

Det finns ingen policy för "avveckling" av chefer. Det saknas idag en rutin för avslutande samtal med de chefer som väljer att avsluta sin anställning. Detta görs dock i regel av närmaste chef, dvs av kommunchef respektive sektorschef. Det finns inte heller en rutin för att samla vad som framkommer vid dessa samtal för att få en övergripande bild.

Bedömning

Det finns instruktion för rekrytering för fast anställning över sex månader, vilken också tillämpas vid anställning av chefer. Den visar att behovsanalys, budgettäckning och kravspecifikation ska vara grund för rekryteringen. Det finns också en rekommendation att låta sökande till chefs- och specialisttjänster genomgå personlighetstest och arbetspsykologiska testverktyg.

Det finns ingen plan som rör avveckling av chefer i kommunen. Vi rekommenderar att rutiner för avvecklingssamtal utformas för att upptäcka eventuella behov av förändringar för att säkerställa kontinuitet och motverka hög personalomsättning.

2.6 Stöd för cheferna

Avdelning Service och Administration, som leds av kommunchefen, ger stöd till chefer och verksamhet i frågor gällande personal, IT och ekonomi. Utöver detta finns administrativt stöd inom sektorerna i varierande grad.

Det administrativa stödet beskrivs olika av sektorscheferna. Inom sektor stöd och omsorg beskrivs det som otillräckligt framförallt gällande kvalitetsutveckling, vilket också har ett samband med vakanser inom sektorn. Detta förstärks för 2016, enligt kommunchefen. Inom sektor barn, utbildning och arbetsmarknad nämns det interna stödet som viktigt framförallt inom

⁶ Valdemarsviks kommuns rekryteringsprocess. Instruktioner för rekrytering – Ett stöd till dig som arbetar med rekrytering! Anna-Lena Andersson, HR-strateg

skolsidan för att säkerställa att skolledarna får vara pedagogiska ledare men även att det centrala administrativa stödet är betydelsefullt för att övergripande kunna följa upp sektorns arbete. Inom sektor samhällsbyggnad och kultur efterfrågas ett administrativt stöd *internt*, framförallt gällande ekonomiuppföljning.

Också i denna fråga förs fram att vakanser på övergripande stödfunktioner som ekonomi och IT medför brister och merarbete. Att det administrativt organiseras inom sektorerna välkomnas.

Sektorscheferna beskriver i varierande grad möjligheter till effektiviseringar genom att utveckla samarbetet med andra kommuner, exempelvis rutiner kring upphandling, IT-stöd samt rutiner i mera verksamhetsspecifika frågor, vilket också skulle medföra ett stöd i det egna ansvaret.

Sektorscheferna uppger vidare att stöd framförallt ges av kommunchefen men också via nätverk som flera av dem ingår i. I flera intervjuer efterfrågas en tydligare politisk vägledning.

Bedömning

Sektorscheferna nämner att stöd i ansvar och befogenheter ges av kommunchefen. De nämner det administrativa stödet som betydelsefullt och värderar att detta finns nära verksamheten. För att fullgöra sina uppgifter efterfrågas ytterligare HR-stöd och stöd för ekonomisk kontroll och uppföljning. Det senare orsakas av vakanta tjänster. Rekrytering pågår, vilket är tillfredsställande.

2.7 Möjligheter till kompetensutveckling

Enligt kommunchefen saknas i dag övergripande dokument som beskriver chefers möjlighet till och struktur för kompetensutveckling. Detta nämns inte i dokumenten "*Chefers uppdrag i Valdmarsviks kommun*" eller i den uppdragsbeskrivning som är framtagen för sektor samhällsbyggnad och kultur.

Enligt intervjuerna planeras olika utbildningar rörande arbetsmiljö och personalfrågor för sektors- och enhetschefer. Det saknas övergripande struktur för detta och ges oftast utifrån individuella behov, som kan vara mycket skiftande hos de olika befattningshavarna.

Ledarskapsutbildning planeras och erbjuds utifrån erfarenhet och behov. Detta kan vara studier av olika slag där kommunen stöttar med tid och litteratur. Ledarskapsutbildningar som anordnas av CKS⁷ och SKL eller andra utbildningsinsatser (exempelvis juridik) tillvaratas. En kompetensutvecklingsplan formas av närmaste chef där detta berörs. Sektorscheferna arbetar på samma sätt med planering av kompetensutveckling hos underställda chefer. Detta försvåras, enligt intervjuerna, av att personalchefstjänsten inte är tillsatt och nämns som ett merarbete på sektorschefstjänsterna.

Resurser för kompetensutveckling uppges vara tillräckliga för att täcka de behov som finns. Även mentorskap kan bli aktuellt för enskilda chefer, detta såväl genom annan chef i organisation men oftare utanför kommunen.

Bedömning

⁷ Centrum för kommunstrategiska studier är ett centrum för forskning, utveckling och samverkan vid Linköpings universitet vars övergripande uppgift är att bredda och fördjupa den kommunstrategiskt relevanta kunskapsbildningen, till stöd för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Ambitionen är att utgöra ett nationellt kraftcentrum för strategisk kommunforskning, och fungera som en vetenskaplig resurs i kommunernas övergripande utvecklingsarbete.

En årlig kompetensutvecklingsplan upprättas där individuella behov utifrån kompetens och erfarenhet är grund för utbildnings- och handledarinsatser, vilket är tillfredsställande. Resurser för kompetensutveckling avsätts och uppfattas som tillräckliga.

Vi bedömer dock att en övergripande struktur för en kontinuerlig kompetensutveckling för kommunens chefer skulle ge stöd i denna planering.

Valdemarsvik 29 mars 2016

Lena Brönnert
Certifierad kommunal revisor