



ÖREBRO

ÖREBRO KOMMUN
Stadsrevisionen

2019-03-12

Till
Kommunstyrelsen, för yttrande,
Kommunfullmäktiges presidium för kännedom

Revisionsrapport ” Granskning av chefsförsörjning”

PwC har fått i uppdrag av de i förtroendevalda revisorerna i Örebro kommun att granska kommunstyrelsens arbete med chefsförsörjning.

Efter genomförd revision gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens arbete med chefsförsörjning delvis är ändamålsenligt.

Graskningen visar att HR-avdelningen inom kommunledningsförvaltningen har det övergripande arbetsgivaransvaret. Utifrån detta anser vi att HR-avdelningen givits en tydlig roll i samband med chefsrekryteringar. Vår granskning visar att HR-stöd anlitas i samband med chefsrekryteringar inom de granskade verksamheterna och att HR-stödet betraktas som en viktig och självklar del i rekryteringsprocessen. Vi noterar att det i nuläget inte finns något dokumenterat krav på att HR-stöd ska anlitas i samband med en chefsrekrytering.

Vi anser att den gemensamma rekryteringsfunktionen, som är under uppbyggnad, kommer att utgöra en viktig garant för att rekrytering av chefer sker på ett enhetligt vis och även bidra till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.

Av vår granskning framgår att det finns riktlinjer som beskriver vad som bör ingå i en kravprofil dock sker det inte några systematiska bakgrundskontroller av sökande till chefstjänster. Vi anser dock att den gemensamma rekryteringsfunktionen kommer att kunna bidra till att de systematiska kontrollerna utvecklas utifrån de behov som finns, bla avseende referenstagning. Vi anser vidare att en väl genomförd kravprofil spelar en avgörande roll även i denna fråga.

Vad gäller rekrytering av chefstjänster med externt konsultstöd anser vi att det är viktigt att tydligt fastslå i avtal vilket ansvar som åvilar konsulten vad gäller bla genomförandet av bakgrundskontroller.

Vår granskning visar att det i nuläget inte finns några dokumenterade riktlinjer eller någon vedertagen process vad gäller avveckling av chefer. Vi anser att det kan finnas ett värde i att ta fram en processbeskrivning som blir ett stöd i arbetet när det väl konstateras att det finns en ”friktion” kring en chefsperson. Vi anser, i likhet med de intervjuade, att det är angeläget att åtgärder vidtas på ett tidigt stadium för att undvika att i förlängningen hamna i en situation där ett utköp blir enda utvägen. Processbeskrivningen kan förslagsvis



ÖREBRO

ÖREBRO KOMMUN
Stadsrevisionen

2019-03-12

innehålla förslag till aktiviteter och åtgärder som bör vidtas där bör även finnas krav på att HR-stöd ska finnas närvarande.

Vi delar uppfattningen att den gemensamma rekryteringsfunktionen kommer att kunna spela en viktig roll för att dela erfarenheter inom gruppen av professionella rekryterare.

Avslutningsvis anser vi att det kan finnas skäl att införa någon form av "utvärderingsmodul" i samband med mer komplexa rekryteringar eller avvecklingsärenden. Detta för att lära och dela erfarenheter inför kommande situationer. I en sådan utvärdering föreslår vi att även fackliga företrädare deltar för att på så bidra med medarbetarperspektivet.


Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att dokumenterade bakgrundskontroller sker i samband med rekrytering av chefer. I de fall rekryteringsföretag anlitas bör det skrivas in i avtalet att bakgrundskontroller ska ske.
- Att säkerställa att chefer och i synnerhet första linjens chefer erhåller, ett adekvat stöd från sin närmaste chef i syfte att förbättra chefers förutsättningar.
- Att en processbeskrivning tas fram, som innebär ett stöd *både* för arbetsgivaren och för aktuell chefsperson i de fall det blir aktuellt med åtgärder.
- Att krav ställs på att HR-stöd ska anlitas genom hela processen i samband med åtgärder kring en chefsbefattning för att på så vis säkerställa en adekvat hantering.
- Att åtgärder vidtas för att skapa förutsättningar för ett systematiskt erfarenhetsutbyte kopplat till rekrytering och , i förekommande fall, avveckling av chefspersoner.

Vi emotser kommunstyrelsens yttrande över denna skrivelse och bilagd rapport senast 2019-05-12.



Britta Bjelle
Ordförande



Lena Jansson
Revisor

Revisionsrapport

Granskning av chefs försörjning

Örebro Kommuns revisorer

Projektledare
**Carl-Gustaf
Folkesson**, certifierad
kommunal revisor

Projektmedarbetare
Marcus Alustrand
Revisionskonsult

Mars 2019

Innehåll

1.	Sammanfattning och revisionell bedömning.....	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund.....	4
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	4
2.3.	Avgränsning och metod	4
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Inledande iakttagelser.....	6
3.1.1.	Beskrivning av chefsnivåer	6
3.1.2.	Avgångsvederlag.....	7
3.2.	I vilken utsträckning används HR-stöd i samband med chefsrekryteringar?7	
3.2.1.	Iakttagelser	7
3.2.2.	Bedömning.....	8
3.3.	Vilka riktlinjer finns för rekrytering samt för framtagandet av kravprofil inför en rekrytering av en chefstjänst?	9
3.3.1.	Iakttagelser	9
3.3.2.	Bedömning.....	10
3.4.	Vilka bakgrundskontroller sker av sökande till en chefstjänst?	10
3.4.1.	Iakttagelser	10
3.4.2.	Bedömning.....	11
3.5.	Vilka riktlinjer finns i samband med avveckling av en chefstjänst?	12
3.5.1.	Iakttagelser	12
3.5.2.	Bedömning.....	13
3.6.	På vilket sätt tas erfarenheter tillvara i samband med rekrytering/avveckling av en chefstjänst.....	14
3.6.1.	Iakttagelser	14
3.6.2.	Bedömning.....	14
3.7.	Övriga iakttagelser	15
4.	Sammanfattande bedömning samt rekommendationer	16
4.1.	Bedömning.....	16
4.2.	Rekommendationer	17

1. Sammanfattning och revisionell bedömning

PwC har fått i uppdrag av de i förtroendevalda revisorerna i Örebro kommun att granska kommunstyrelsens arbete med chefsförsörjning.

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens arbete med chefsförsörjning delvis är ändamålsenligt.

Denna bedömning har vi gjort utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
I vilken utsträckning används HR-stöd i samband med chefsrekryteringar?	Uppfyllt HR-stöd anlitas i samband med chefsrekryteringar inom de granskade verksamheterna och betraktas som en viktig och självklar del i rekryteringsprocessen. Dokumentation sker i samband med avslutad chefsrekrytering bla avseende att HR-stöd har medverkat.
Vilka riktlinjer finns för rekrytering samt avseende framtagandet av kravprofil inför en rekrytering av en chefstjänst?	Uppfyllt Den gemensamma rekryteringsfunktionen innebär att rekrytering av chefer sker på ett enhetligt vis. Riktlinjer för rekrytering (rekryteringsstöd) samt kravprofil finns.
Vilka bakgrundskontroller sker av sökande till en chefstjänst?	Ej uppfyllt Det inte sker några systematiska bakgrundskontroller av sökanden till chefstjänster.
Vilka dokumenterade riktlinjer finns i samband med avveckling av en chefstjänst?	Ej uppfyllt I nuläget inte finns några dokumenterade riktlinjer eller någon vedertagen process vad gäller avveckling av chefer.
På vilket sätt tas erfarenheter tillvara i samband med rekrytering/avveckling av chefer?	Ej uppfyllt Erfarenheter från rekryteringar eller avveckling av en chefstjänst tas inte tillvara på ett strukturerat vis i nuläget

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att dokumenterade bakgrundskontroller sker i samband med rekrytering av chefer. I de fall rekryteringsföretag anlitas bör det skrivas in i avtalet att bakgrundskontroller ska ske.
- Att säkerställa att chefer och i synnerhet första linjens chefer erhåller, ett adekvat stöd från sin närmaste chef i syfte att förbättra chefers förutsättningar. Förutsättningarna kring första linjens chef kan exempelvis uppmärksammas genom en särskild ”skyddsron” för denna grupp av chefer.
- Att en processbeskrivning tas fram, som innebär ett stöd *både* för arbetsgivaren och för aktuell chefsperson i de fall det blir aktuellt med åtgärder. Denna beskrivning bör inbegripa *vilka* åtgärder som ska vidtas och *när* dessa åtgärder ska vidtas. Processen syftar till att underlätta ”tidig upptäckt” så att åtgärder vidtas på ett tidigt stadium. Detta för att i görligaste mån undvika att det sker en eskalering av problematiken kring en chefsperson vilket kan innebära en negativ påverkan på den aktuella arbetsplatsen.
- Att krav ställs på att HR-stöd ska anlitas genom hela processen i samband med åtgärder kring en chefsbefattning för att på så vis säkerställa en adekvat hantering. Vi noterar att ett regelverk är under framtagande avseende rekrytering inom HR-avdelningen.
- Att åtgärder vidtas för att skapa förutsättningar för ett systematiskt erfarenhetsutbyte kopplat till rekrytering och , i förekommande fall, avveckling av chefspersoner. En särskild ”utvärderingsmodul”, som omnämns i avsnitt 3.6.2, kan vara en del i detta.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Ett väl fungerande ledarskap utgör en viktig förutsättning i alla organisationer. Ledarskapet möjliggör att verksamhetens mål kan uppfyllas. Ett gott ledarskap är även viktigt för att skapa en gemensam kultur, att medarbetare känner sig bekräftade, trivs på sin arbetsplats samt skapa en god och hälsosam arbetsmiljö. Ledarskapet är också viktigt för att uppnå en ekonomi i balans samt en god intern kontroll.

Mot den bakgrunden är det viktigt att rekryteringen av chefer sker med hjälp av metoder som säkerställer att den person som rekryteras motsvarar de krav som ställs för uppdraget. Det är även viktigt att chefsrollen ges adekvata förutsättningar för sitt uppdrag. I de fall där det konstateras att det finns brister i ledarskapet är det angeläget att åtgärder vidtas. Detta kan bli innebära att chefen skiljs från sitt uppdrag för omplacering till annan tjänst. I vissa fall kan det även bli aktuellt med ett utköp av chef från arbetsgivarens sida.

Revisorerna i Örebro kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2018 granska kommunstyrelsens arbete med chefsförsörjningen.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen ska övergripande besvara följande revisionsfråga:

Är kommunstyrelsens arbete med chefsrekryteringar ändamålsenligt?

Följande kontrollmål ingår i granskningen av chefsförsörjning:

- I vilken utsträckning används HR-stöd i samband med chefsrekryteringar?
- Vilka riktlinjer finns för rekrytering av chefer samt avseende framtagandet av kravprofil inför en rekrytering?
- Vilka bakgrundskontroller sker av sökande till en chefstjänst (exempelvis referenstagning, kontroll av CV mm)?
- Vilka riktlinjer finns i samband med avveckling av en chefstjänst (exempelvis avseende avgångsvederlag mm)?
- På vilket sätt tas erfarenheter tillvara i samband med rekrytering/avveckling av en chefstjänst?

2.3. Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen, grundskolenämnden, gymnasienämnden, tekniska nämnden, vård- och omsorgsnämnd väster och socialnämnd öster. Granskningen avser verksamhetsåret 2018. Granskningen har inledningsvis introducerats för HR-direktör.

Intervjuer har genomförts med HR-direktör, förhandlingschef, tf förvaltningschef tekniska förvaltningen, biträdande förvaltningschef kommunstyrelseförvaltningen samt facklig företrädare. Intervjuerna har genomförts både som fysiska intervjuer (tre stycken) samt i form av telefonintervjuer (2 stycken).

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

3. *Iakttagelser och bedömningar*

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som har framkommit kopplat till respektive kontrollmål. Varje kontrollmål avslutas med en bedömning av i vilken utsträckning som kontrollmålet har uppfyllts. I det inledande avsnittet 3.1 beskrivs de chefsnivåer som fastslagits samt statistik över genomförda utköp.

3.1. *Inledande iakttagelser*

3.1.1. *Beskrivning av chefsnivåer*

Inom Örebro kommun finns följande fastställda chefsnivåer:

Chefer med A-ansvar:

Chef som är direkt underställd alternativt ansvarar inför politisk nämnd. Chefen har ett övergripande verksamhets-, ekonomi och personalansvar. Uppdraget är att bidra till kommunens övergripande strategiska mål utifrån en helhetssyn.

Exempel på chef med A-ansvar: Kommundirektör, förvaltningschef och programdirektör.

Chefer med B-ansvar:

Chef på mellancheftsnivå har ett övergripande ansvar inom sitt verksamhetsområde och är i regel underställd förvaltningschef. Exempel på chef med B-ansvar: Verksamhetschef, områdeschef och direktörer för stödprocesser.

Verksamhetschefen har ansvar för det strategiska och övergripande arbetet inom verksamhetsområdet. Verksamhetschefen ingår i förvaltningens ledningsgrupp. Verksamhetschefen ska leda och utveckla verksamheten så att de mål och resultat som anges i verksamhetsuppdraget uppnås. Chefen företräder arbetsgivaren Örebro kommun i det dagliga arbetet.

Chefer med C-ansvar:

Första linjens chef som har ett övergripande ansvar för sin enhet. Kan delegera visst ansvar till L-nivå. Exempel på chef med C-ansvar: Enhetschef, rektor och förskolechef.

Enhetschefen har i uppdrag att ansvara för det formella beslutsfattandet inom verksamhets-, ekonomi och personalområdet inom enheten. Vidare framgår att enhetschefen företräder arbetsgivaren Örebro kommun i det dagliga arbetet.

Chefer med L-ansvar:

Arbetstagare som i sitt arbete har ett begränsat ledningsansvar, till exempel ett eller två av de tre ansvarsområdena verksamhet, ekonomi och personal, klassificeras med ansvarskod L och benämns annan ledningspersonal.

3.1.2. Avgångsvederlag

I samband med granskningen har vi efterfrågat hur många avgångsvederlag som har beslutats under åren 2015 – 2018 samt vilka belopp de årliga avgångsvederlagen uppgått till:

	År 2015	År 2016	År 2017	År 2018
Antal avgångsvederlag	5	4	9	4
Avgångsvederlag (tkr)	1 514	1 697	4 763	2 597

Begreppsförklaring:

- Antal avgångsvederlag – avser antalet avgångsvederlag för A, B, C, och L-ansvariga.
- Avgångsvederlag (tkr) – utbetalt belopp aktuellt år avseende avgångsvederlag exkl sociala avgifter.

I nedanstående tabell redovisas inom vilka chefsnivåer som utköp har skett (antal personer):

Chefsnivå:	År 2015	År 2016	År 2017	År 2018	Summa:
A		1	1		2
B	1		1	2	4
C	3	1	6	2	12
L	1	2	1		4
Summa:	5	4	9	4	22

Av tabellen framgår att det är företrädesvis chefer på C-nivå (första linjens chef) som blivit föremål för avgångsvederlag – totalt 12 av totalt 22 chefer i det redovisade intervallet.

3.2. I vilken utsträckning används HR-stöd i samband med chefsrekryteringar?

3.2.1. Iakttagelser

HR-avdelning inom kommunstyrelseförvaltningen har det *övergripande* ansvaret för arbetsgivarfrågor inom kommunen. Inom HR-avdelningen finns både HR-strateger, HR-specialister, avtalsspecialister, förhandlingschef samt HR-controller. HR-strateger har ansvar för övergripande HR-frågor och arbetar mot förvaltningsledningarna samt HR-direktör. HR-specialisterna arbetar riktat mot de olika verksamheterna.

TF förvaltningschef inom tekniska förvaltningen framför att HR-stödet är mycket närvarande och att det finns tillgång till adekvat stöd när situationen påkallar detta. Skulle en fråga lyftas som berör exempelvis en chefsrekrytering, sker en kontroll av att HR-stöd är inkopplade från början. Detta initieras via den vakansanmälan som görs från förvaltningen. Vad gäller frågan om stöd till chefer mer allmänt, nämns även företagshälsovården som en viktig stödfunktion till cheferna inom den tekniska verksamheten. HR-stödet tillsammans med företagshälsovården anses av TF förvaltningschef sammantaget ge ett adekvat stöd till cheferna inom förvaltningen.

Inom kommunledningsförvaltningen uppger biträdande förvaltningschef att HR-stöd alltid anlitas i samband med chefsrekryteringar. Stödet från HR, genom hela rekryteringsprocessen - från framtagande av kravprofil till anställning, anses vara en viktig faktor för att säkerställa att rätt person med önskad kompetens rekryteras.

I samband med granskningen har vi tagit del av slutrapporter som upprättas efter det att en chefsrekrytering har genomförts. Av dessa slutrapporter framgår bla följande:

- Aktuell chefsbefattning som rekryterats - titel
- Förslag till beslut med namn på föreslagen chef
- Vilka personer som varit med och berett rekryteringen, exempelvis *vilken/vilka företrädare som medverkat från HR:s sida* samt fackliga företrädare.
- Hur tjänsten har utannonserats – vanligen förekommande är Örebro Kommuns hemsida och intranät, arbetsförmedlingen samt sociala medier (Jobtip med målgruppsanpassad annonsering.)
- Antal sökande och hur många som valts ut för intervju.
- Beskrivning av urvalsprocessen samt vilka funktioner som medverkat från arbetsgivarens sida. Intervju med fackliga företrädare sker separat.
- Genomförande av personlighetstester.
- Redovisning och bedömning av referenser.
- Avstämning av kravprofil i förhållande till den person som slutligen erbjudits tjänsten
- Inlägg från fackliga organisationer
- Ansvarig rekryterande chef.

I nuläget finns inte någon centralt regelverk som anger att HR-stöd *ska* anlitas i samband med en chefsrekrytering. Dock kan noteras att ett regelverk är under framtagande avseende rekrytering inom HR-avdelningen som sannolikt kommer att beslutas under år 2019. Av det utkast till regelverk som vi tagit del av framgår att det är obligatoriskt att anlita HR-stöd i samband med chefsrekryteringar.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att HR-stöd används i samband med chefsrekryteringar.

HR-avdelningen inom kommunledningsförvaltningen har det övergripande arbetsgivaransvaret. Utifrån detta anser vi att HR-avdelningen givits en tydlig roll i samband med chefsrekryteringar. Vår granskning visar att HR-stöd anlitas i samband med chefsrekryteringar inom de granskade verksamheterna och att HR-stödet betraktas som en viktig och självklar del i rekryteringsprocessen.

Vi noterar att det i nuläget inte finns något dokumenterat krav (i delegationsordning eller liknande) på att HR-stöd ska anlitas i samband med en chefsrekrytering.

3.3. Vilka riktlinjer finns för rekrytering samt för framtagandet av kravprofil inför en rekrytering av en chefstjänst?

3.3.1. Iakttagelser

HR-direktören beskriver att stödet för rekrytering av chefer haft olika utformning fram till årsskiftet beroende på verksamhet. Förklaringen till detta är att det under år 2018 bedrivits ett försöksprojekt inom HR-funktionen där HR fungerat som en intern rekryteringsfunktion. Beslut fattades under hösten om att detta försök ska permanentas och omfatta hela den kommunala organisationen. Denna gemensamma rekryteringsfunktion kommer enligt uppgift att bidra till att säkerställa att rekrytering av chefer sker enligt gällande riktlinjer och att HR-stöd finns närvarande genom hela rekryteringsprocessen. Ambitionen är att detta ska innebära att kvalitén i rekryteringen av chefer höjs vilket på sikt kan bidra till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.

En annan aspekt som framkommer i intervjuerna är vikten av att anlita HR-stöd för att säkerställa att alla lediga tjänster verkligen utannonseras. HR granskar även att annonserna uppfyller de grafiska krav som ställs vad gäller form, logotyp mm. På sätt säkerställs att platsannonserna blir enhetliga och att kommunen uppträder på ett enhetligt vis i olika media.

På kommunens intranät finns en webbaserad rekryteringsguide som innehåller de riktlinjer som ska tillämpas vid rekrytering. Denna rekryteringsguide innehåller även en särskild del som riktar sig mot rekrytering av chefer. Av guiden framgår bland annat vilka funktioner som ska involveras i samband med rekrytering, bland annat HR-stöd, urvalsprocess samt hur samverkan mellan arbetsgivare och fackliga företrädare ska genomföras.

Kravprofilen utgör ett underlag inför en rekrytering. Med hjälp av kravprofilen säkerställs att rekryteringen sker på ett adekvat sätt och att relevant information efterfrågas under rekryteringsgången. Flera av de intervjuade beskriver att en tydlig kravprofil är en viktig förutsättning för en lyckad rekrytering.

Inom Örebro kommun finns en riktlinje för framtagande av kravprofil som används i samband med rekrytering. Av denna framgår bland annat vad som ska ingå i befattningen, hur kan ev den aktuella tjänsten utvecklas framöver, formella krav på utbildningsbakgrund samt tidigare erfarenheter. Kopplat till specifikt ledarskap anges ledarskapsförmågor enligt följande:

- Ledarskap
- Tydlig
- Affärsmässig (ek medvetenhet)
- Strategisk
- Omdöme
- Helhetssyn

- Beslutsam

För varje ledarskapsförmåga följer en kort beskrivning av vilka egenskaper som efterfrågas. I instruktionen ingår även ett tidsschema med de aktiviteter som ska genomföras tillsammans med de olika kontrollstationerna under rekryteringsprocessen.

Av intervjuerna framgår att det läggs mycket tid på att ta fram en kravprofil inför rekrytering av en chef. Detta är ett område som det enligt uppgift skett förbättringar inom under de senaste åren. En egenskap som nämns är att det är viktigt att få med något i kravprofilen som kan vara lockande för en sökande och som innebär att just den egna rekryteringen står ut i förhållande till andra rekryteringar som pågår runtom i kommunerna. De intervjuade uppger att det är mycket viktigt att arbetsgivaren kan leva upp till de utfästelser som sätts i kravprofilen, i annat fall riskerar man att medarbetaren väljer att söka sig till en annan arbetsgivare efter en kort tid.

Enligt uppgift medverkar inte de fackliga företrädarna i utformningen av kravspecifikationen men de erbjuder möjlighet att ta del av det förslag som arbetsgivaren tar fram och kan lämna synpunkter på detta.

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns riktlinjer för rekrytering samt för kravprofiler inför rekrytering av chefstjänster.

Vi anser att den gemensamma rekryteringsfunktionen, som är under uppbyggnad, kommer att utgöra en viktig garant för att rekrytering av chefer sker på ett enhetligt vis. Vi anser vidare att detta kommer att bidra till att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.

Av vår granskning framgår att det finns ett rekryteringsstöd samt riktlinjer för vad som ska ingå i en kravprofil. Vi uppfattar att det beskrivna rekryteringsstödet ger goda förutsättningar för att genomföra adekvata rekryteringar.

Avseende riktlinjer för kravprofilering anser vi att dessa innehåller de viktiga aspekter som måste beaktas för att kunna genomföra en lyckad rekrytering. Vi delar uppfattningen att kravprofilen är ett ytterst viktigt underlag för att säkerställa att rätt kompetens rekryteras.

3.4. Vilka bakgrundskontroller sker av sökande till en chefstjänst?

3.4.1. Iakttagelser

Den gemensamma rekryteringsfunktionen har bla till uppgift att genomföra bakgrundskontroller i samband med chefsrekryteringar. Denna funktion är som tidigare nämnts under uppbyggnad. Tidigare har det enligt uppgift inte funnits någon uttalad rutin för bakgrundskontroller. I vissa fall har rekryteringskonsult anlåtats i samband med chefsrekryteringar. I dessa fall är det viktigt att det framgår av avtalet med konsulten att denne ansvarar för att bakgrundskontroller sker i tillräcklig omfattning.

TF förvaltningschef inom tekniska förvaltningen anger att de som söker chefsbefattningar inom verksamheten oftast kommer från närområdet. Detta innebär att det är personer som finns inom ”i branschen” och att deras kompetens på sätt redan är känd.

Inom kommunledningsförvaltningen uppger bitr förvaltningschef att det inte har varit aktuellt med några regelrätta bakgrundskontroller. Referenstagningen framhålls som ett viktigt moment och att man, inte bara tar en utan flera referenser, i samband med en chefsrekrytering för att få en så adekvat bild som möjligt av den sökande. Det är viktigt att de referenser som lämnas upplevs som rimliga i förhållande till den tjänst som söks.

För att underlätta referenstagningen finns en särskild mall som stöd i samband med att referenser inhämtas. I sammanhanget nämns även att den centrala rekryteringsfunktionen, som är under införande, kommer att kunna bidra till att stärka oberoendet i samband med att referenser inhämtas vid rekryteringar.

På frågan om i vilken utsträckning som utdrag från belastningsregister används som en bakgrundskontroll i samband med rekryteringar, anges att dessa utdrag endast kan ske inom de verksamheter där det finns ett lagstöd, vilket i nuläget omfattar skola och barnomsorg.

Att komma åt rent fusk kopplat till ett CV kan enligt uppgift vara svårt att komma åt. Kravprofilen för befattningen blir i sådana lägen särskilt viktig och att frågor i samband med anställningsintervjun, ställs på ett systematiskt vis så att det inte bara blir ett allmänt hållet samtal. I sammanhanget nämns åter vikten av att ha med professionellt stöd från HR under hela rekryteringsprocessen.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det i nuläget inte sker några systematiska bakgrundskontroller av sökanden till chefstjänster.

Av granskningen framgår att det inte sker några systematiska bakgrundskontroller av sökanden till chefstjänster. Vi anser dock att den gemensamma rekryteringsfunktionen kommer att kunna bidra till att de systematiska kontrollerna utvecklas utifrån de behov som finns, bla avseende referenstagning. Vi anser vidare att en väl genomförd kravprofil spelar en avgörande roll även i denna fråga.

Vad gäller rekrytering av chefstjänster med externt konsultstöd anser vi att det är viktigt att tydligt fastslå i avtal vilket ansvar som åvilar konsulten vad gäller bla genomförandet av bakgrundskontroller.

3.5. Vilka riktlinjer finns i samband med avveckling av en chefstjänst?

3.5.1. Iakttagelser

Inledningsvis kan konstateras att av de uppgifter som vi har tagit del i samband med granskningen, har det inte framkommit att det finns några specifika riktlinjer vad gäller avveckling av chefstjänster. Det finns inte heller någon vedertagen process eller rutin vad gäller avveckling av chefstjänster i nuläget.

Enligt förhandlingschefen är det kollektivavtal samt lagstiftningen som utgör regelverket i då åtgärder vidtas mot en chef vilket i förlängningen kan resultera i ett utköp. Som en kommentar till utfallet för år 2017 i tabellen i avsnitt 3.1.2 anges att HR-funktionen inte hade involverats i alla ärenden utan att hanteringen istället skedde inom den berörda förvaltningen. Detta föranledde i sin tur en diskussion kring delegation och på vilken chefsnivå beslut om utköp ska fattas.

I intervjuerna redovisas hur ett händelseförlopp kan gestalta sig kopplat till en chefsbefattning. När det börjar uppstå "friktion" eller brister i utövandet av ledarskapet kring en chefsperson, inleds ett samtal med överordnad chef om situationen. Denna "friktion" kan exempelvis gälla bristande förmåga i sitt chefsuppdrag, ohörsamhet mot riktlinjer vad gäller rekrytering, lönesättning mm. Om det handlar om en chef som har personalansvar brukar enligt uppgift medarbetarna kontakta överordnad chef för att framföra sina synpunkter alternativt fackligt ombud som i sin tur kontaktar arbetsgivaren. När det gäller en chefsbefattning som är chef för andra chefer kan det ta längre tid innan det kommer fram att det finns en "friktion" kring en chefsperson.

Förvaltningschefen initierar samtal med berörd chefsperson tillsammans med företrädare från HR-avdelningen för att diskutera igenom vilka eventuella behov av stödinsatser som behövs. Berörd chefsperson har möjlighet att ta med sig en stödperson exempelvis en facklig företrädare. I dessa fall är det ofta ett fackligt ombud från en annan kommun för att beakta oberoendet.

Samtal sker sedan mellan förvaltningschef och HR där en bedömning sker av i vilken utsträckning som förtroendet för chefspersonen är skadat, finns det möjlighet att vidta åtgärder för att reparera förtroendet?. I vissa fall är det möjligt att göra en omplacering i kommunen men i andra fall konstateras att förtroendet för chefspersonen är förbrukat vilket leder till en diskussion under vilka förutsättningar som chefspersonen ska lämna arbetsgivaren.

I vissa fall finns det en gemensam önskan både från chefspersonens sida och från arbetsgivaren att få lämna organisationen utan att det blir aktuellt med något avgångsvederlag. I de fall det finns meningsskiljaktigheter mellan vad arbetsgivare och arbetstagaren vill så initieras samtal med arbetstagarens fackliga representant tillsammans med förvaltningschef och HR-stöd.

Utformningen av en enskild uppgörelse är enligt uppgift helt individuell och varierar från fall till fall. Arbetsgivaren utgångspunkt är alltid att det ska kosta så lite som möjligt. Storleken på beloppet blir ett övervägande i varje enskilt fall. En bedömningsgrund är vilka skadeverkningar det innebär för organisationen om en chef stannar kvar. Är

bedömningen att dessa skador kan bli omfattande kan det berättiga ett högre avgångsbelopp.

På frågan om en riktlinje kring avgångsvederlag skulle vara till hjälp anser de intervjuade unisont att en sådan riktlinje inte går att formulera – varje enskilt ärende ser olika ut varför en riktlinje hade blivit alltför ”urvattnad”. Istället framförs att det är angeläget att HR-stödet tar med sig adekvat kompetens i sammanhanget. Det finns många tekniska frågor som kräver den kompetens som HR besitter, inte minst när det gäller utformningen av avtal med arbetstagaren.

En ytterligare aspekt som kräver adekvat kompetens gäller de skattemässiga frågor som uppstår i samband med ett avgångsvederlag. Genom att HR-stödet medverkar så blir denna funktion en naturlig kunskapsbärare där erfarenheter kan komma tillgodo i liknande ärenden. Ett möjligt sätt att styra att HR-stöd alltid används är enligt uppgift att det i delegationsordningen anges att kontakt med HR alltid ska tas i denna typ av ärenden. Formellt är det förvaltningschef som undertecknar avtal om avgångsvederlag från arbetsgivarens sida.

Av företrädare för arbetsgivaren framförs ett visst mått av självkritik i så motto att det förekommit fall där åtgärder inte har vidtagits i tid eller i tillräcklig omfattning kopplat till en chefsperson. Detta har fått till följd att situationen har eskalerat vilket i sin tur lett fram till att ett utköp blivit den enda framkomliga vägen.

De intervjuade anser att genom tidig upptäckt och snabba åtgärder skulle kanske utgången kunnat bli en annan i vissa av de ärenden som varit aktuella. En aspekt som särskilt framhålls är att öppna upp för dialog mellan de olika chefsleden och våga tala öppet om när det finns synpunkter på chefskapet. Ett sådant förhållningssätt kan skapa en kultur som bidrar till en ökad lyhörddhet och öppenhet för att vidta åtgärder på ett tidigt stadium.

Fackliga företrädare instämmer i den självkritik som arbetsgivaren framför och menar att den är befogad. Det finns exempel där det varit en lång tidsutdräkt innan arbetsgivaren har agerat trots att det har funnits varningssignaler från arbetsplatsen på ett tidigt stadium exempelvis problem i den psykosociala arbetsmiljön eller att medarbetare har tagit kontakt med överordnad chef för att framföra sina åsikter om sin närmaste chef.

En annan aspekt kan vara personkemin där en chef inte fungerar ihop med gruppen eller sin överordnande chef. Facklig företrädare menar att i dessa ärenden faller ett tungt ansvar på arbetsgivaren som inte givit rätt förutsättningar för den aktuella chefen.

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att det saknas dokumenterade riktlinjer i samband med avveckling av en chefstjänst.

Vår granskning visar att det i nuläget inte finns några dokumenterade riktlinjer eller någon vedertagen process vad gäller avveckling av chefer. Vi instämmer i de synpunkter som framkommit i granskningen av att det är svårt att ta fram adekvat skriftliga riktlinjer i samband med avveckling av chefstjänster.

Däremot anser vi att det kan finnas ett värde i att ta fram en processbeskrivning som blir ett stöd i arbetet när det väl konstateras att det finns en ”friktion” kring en chefsperson. Vi anser, i likhet med de intervjuade, att det är angeläget åtgärder vidtas på ett tidigt stadium för att undvika att i förlängningen hamna i en situation där ett utköp blir enda utvägen. Processbeskrivningen kan förslagsvis innehålla förslag till aktiviteter och åtgärder som bör vidtas. Vidare bör processbeskrivningen villkora att HR-stöd ska finnas närvarande.

Processtödet kan bidra till att skapa en större öppenhet mellan chefsnivåerna och bidra till en kultur där proaktiva åtgärder genomförs. Vi anser att ett sådant förhållningssätt kan dels bidra till att förbättra förutsättningarna för chefsrollen och dels bidra till att stärka kommuns varumärke som arbetsgivare för chefer.

3.6. På vilket sätt tas erfarenheter tillvara i samband med rekrytering/avveckling av en chefstjänst

3.6.1. Iakttagelser

Av de uppgifter som framkommit i intervjuerna så sker det i nuläget ingen regelrätt utvärdering, varken i samband med rekrytering eller i samband med avveckling av en chefstjänst. Mycket av den upparbetade kunskapen samlas istället hos de medarbetare som varit involverade i ett ärende. Flera av de intervjuade framför att det är en utmaning att dela kunskap i en organisation som består av drygt 500 chefer.

De intervjuade framhåller att även i frågor som gäller spridning av erfarenheter kommer den gemensamma rekryteringsfunktionen att utgöra ett viktigt tillskott. Denna funktion innebär att erfarenheter samlas och att dessa sedan delas inom ett större nätverk av specialister.

Vad gäller spridning av erfarenheter i samband med avveckling av chefstjänster så anses HR-funktionen vara ett viktigt nav i att samla erfarenheter och kunna dela dessa då ett ärende kommer upp för hantering.

3.6.2. Bedömning

Vi bedömer att erfarenheter från rekryteringar eller avveckling av en chefstjänst i nuläget inte tas tillvara på ett strukturerat vis.

Vi delar uppfattningen att den gemensamma rekryteringsfunktionen kommer att kunna spela en viktig roll för att dela erfarenheter inom gruppen av professionella rekryterare. Vad gäller de ärenden då det blir aktuellt med en avveckling av en chefstjänst anser vi att förslaget till en processbeskrivning under avsnitt 3.5.2, tillsammans med den kunskap som finns hos HR-stödet, sammantaget kan bidra till att erfarenheter tas tillvara på ett mer strukturerat vis än vad som är fallet i nuläget.

Avslutningsvis anser vi att det kan finnas skäl att införa någon form av ”utvärderingsmodul” i samband med mer komplexa rekryteringar eller avvecklingsärenden. Detta för att lära och dela erfarenheter inför kommande situationer. I en sådan utvärdering föreslår vi att även fackliga företrädare deltar för att på så bidra med medarbetarperspektivet.

3.7. Övriga iakttagelser

Avslutningsvis framför facklig företrädare att rollen som chef är utsatt och att tryggheten kring själva chefsfunktionen behöver förbättras, i synnerhet vad gäller första linjens chefer. Facklig företrädare uttrycker att chefer beskriver sin chefsroll som väldigt ”ensam” i synnerhet då problemställningar ska hanteras. Facklig företrädare anger att det finns fall där stödet från närmaste chef till första linjens chef inte har varit adekvat varför detta är en fråga som bör uppmärksammas i högre grad.

4. Sammanfattande bedömning samt rekommendationer

4.1. Bedömning

Efter genomförd revision samt genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsens arbete med chefsrekryteringar delvis är ändamålsenligt.

Denna bedömning har vi gjort utifrån följande ställningstaganden:

Kontrollmål	Kommentar
I vilken utsträckning används HR-stöd i samband med chefsrekryteringar?	Uppfyllt HR-stöd anlitas i samband med chefsrekryteringar inom de granskade verksamheterna och betraktas som en viktig och självklar del i rekryteringsprocessen. Dokumentation sker i samband med avslutad chefsrekrytering bla avseende att HR-stöd har medverkat.
Vilka riktlinjer finns för rekrytering samt avseende framtagandet av kravprofil inför en rekrytering av en chefstjänst?	Uppfyllt Den gemensamma rekryteringsfunktionen innebär att rekrytering av chefer sker på ett enhetligt vis. Riktlinjer för rekrytering (rekryteringsstöd) samt kravprofil finns.
Vilka bakgrundskontroller sker av sökande till en chefstjänst?	Ej uppfyllt Det inte sker några systematiska bakgrundskontroller av sökanden till chefstjänster.
Vilka dokumenterade riktlinjer finns i samband med avveckling av en chefstjänst?	Ej uppfyllt I nuläget inte finns några dokumenterade riktlinjer eller någon vedertagen process vad gäller avveckling av chefer.
På vilket sätt tas erfarenheter tillvara i samband med rekrytering/avveckling av chefer?	Ej uppfyllt Erfarenheter från rekryteringar eller avveckling av en chefstjänst tas inte tillvara på ett strukturerat vis i nuläget

4.2. *Rekommendationer*

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att dokumenterade bakgrundskontroller sker i samband med rekrytering av chefer. I de fall rekryteringsföretag anlitas bör det skrivas in i avtalet att bakgrundskontroller ska ske.
- Att säkerställa att chefer och i synnerhet första linjens chefer erhåller, ett adekvat stöd från sin närmaste chef i syfte att förbättra chefers förutsättningar. Förutsättningarna kring första linjens chef kan exempelvis uppmärksammas genom en särskild ”skyddsron” för denna grupp av chefer.
- Att en processbeskrivning tas fram, som innebär ett stöd *både* för arbetsgivaren och för aktuell chefsperson i de fall det blir aktuellt med åtgärder. Denna beskrivning bör inbegripa *vilka* åtgärder som ska vidtas och *när* dessa åtgärder ska vidtas. Processen syftar till att underlätta ”tidig upptäckt” så att åtgärder vidtas på ett tidigt stadium. Detta för att i görligaste mån undvika att det sker en eskalering av problematiken kring en chefsperson vilket kan innebära en negativ påverkan på den aktuella arbetsplatsen.
- Att krav ställs på att HR-stöd ska anlitas genom hela processen i samband med åtgärder kring en chefsbefattning för att på så vis säkerställa en adekvat hantering. Vi noterar att ett regelverk är under framtagande avseende rekrytering inom HR-avdelningen.
- Att åtgärder vidtas för att skapa förutsättningar för ett systematiskt erfarenhetsutbyte kopplat till rekrytering och , i förekommande fall, avveckling av chefspersoner. En särskild ”utvärderingsmodul”, som omnämns i avsnitt 3.6.2, kan vara en del i detta.

2019-03-29

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektledare