

www.avesta.se



Avesta kommun
Kommunrevisionen

2021-06-17

Till:

Kommunfullmäktige

För kännedom:

V-Dala miljö- och byggnadsnämnd

Revisionsrapport – Granskning av chefsomsättning inom V-Dala miljö- och byggnadsnämnd

KPMG har av Avesta kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd säkerställer chefsförsörjningen inom nämndens verksamheter. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att granska om förvaltningens chefer har tillfredsställande förutsättningar för att utföra sitt uppdrag samt vilka orsaker till den höga chefsomsättningen som kan identifieras.

Granskningen visar att i tre av de fem fall där chefer slutat de senaste fem åren har det förgåtts av någon form av konflikt eller missnöje. Vi kan dock inte bedöma huruvida orsakerna till detta varit desamma.

Vi anser att uppfyllelsen av de krav, som specificerades inför förnyelse av förvaltningschefens förordnande, i viss utsträckning uppfyllts, men att de alltfört måste noga följas upp av kommunens - och nämndens ledning, för att säkerställa att förvaltningen leds på ett godtagbart sätt.

Vi menar att i perspektiv av den omsättning på chefer som varit de senaste fem åren att det är ytterst viktigt att ett kontinuerligt arbete sker för att fånga upp tidiga signaler och vid behov vidta åtgärder.

Nämnden har ett ansvar som arbetsgivare att säkerställa att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med lagar, föreskrifter och kommunens styrdokument. Vi uppfattar att det finns en otydlighet mellan förvaltning och företrädare för nämnden men även inom nämndens presidium när det gäller hur arbetsgivaransvaret ska utföras, vilket kan påverka chefernas förutsättningar att utföra sitt uppdrag.

Vidare har vi delgetts två olika bilder av vilka förutsättningar enhetscheferna har för att utföra sitt uppdrag.

Ledarskapet i förvaltningen har stor betydelse för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Inom ramen för nämndens arbetsmiljöansvar bör nämnden följa upp hur arbetsmiljöarbetet bedrivs i förvaltningen så som att skyddsronder genomförs, eventuella anmälningar av tillbud och olycksfall (inklusive ev. fall av kränkande särbehandling) samt resultat av medarbetarundersökningar. Vi anser också att nämnden bör ta ställning till om det finns anledning att förstärka uppföljningen. I detta arbete kan med fördel HR-avdelningen

konsulteras för att också ta fram en tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningen och nämnden när det gäller arbetsgivarfrågorna

Det finns rutiner för avgångssamtal och enligt uppgift efterföljs dessa rutiner men det görs ingen uppföljning av att samtalen genomförs. Vi anser att de bör göras en uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.

Vi vill också understryka vikten av att chefsrekryteringar genomförs med utgångspunkt från de kompetenskrav, både yrkesmässiga och ledarförmåga, som ställs på aktuell befattning.

Utifrån i rapporten beskrivna iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi nämnden att:

- Fastställa hur arbetsmiljöarbetet ska följas upp och då bedöma om det finns behov av en förstärkt uppföljning från nämnden.
- Förtydliga i nämndens delegationsordning så att det framgår klart vem som har rätt att fatta beslut om lön och anställningsvillkor.
- Säkerställa att förvaltningen gör uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.
- Säkerställa att chefsrekryteringar genomförs med utgångspunkt från de kompetenskrav, både yrkesmässiga och ledarförmåga, som ställs på aktuell befattning.

Följ upp uppfyllelsen av de krav som avtalades med förvaltningschefen inför förlängning av dennes förordnande

Revisionen rekommenderar fullmäktige att begära in ett yttrande över bifogad revisionsrapport från V-Dala miljö- och byggnadsnämnd till fullmäktiges sammanträde 25 oktober 2021. Yttrandet bör även lämnas till revisionen för kännedom.

Mats Myrén
Ordförande i kommunrevisionen



Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

Rapport

Avesta kommun

KPMG AB

2021-06-17

Antal sidor 10



Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Övergripande organisation, styrning och ansvar	4
3.2	Enhetschefernas förutsättningar	5
3.3	Avgångssamtal	8
3.4	Chefsomsättning	9
4	Slutsats och rekommendationer	12
4.1	Rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Vi har av Avesta kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd säkerställer chefsförsörjningen inom nämndens verksamheter.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd fattar beslut och är ansvarig för frågor som handlar om miljö, bygg, fysisk planering, kartor och mätning. Nämnden är en gemensam nämnd mellan Avesta, Fagersta och Norbergs kommun

I nämndens förvaltning har det varit hög personalomsättning på chefsbefattningar under de senaste åren vilket riskerar att påverka förvaltningens förutsättningar att utföra det verksamhetsuppdrag som nämnden har på ett tillfredsställande sätt. Revisorerna ser också att det finns en risk för att bristande styrning och ledning kan vara bakomliggande orsaker till chefsomsättningen.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att förvaltningens chefer har tillfredsställande förutsättningar för att ta sitt ansvar. Vår granskning visar dock att i tre av de fem fall där chefer slutat de senaste fem åren har det förgåtts av någon form av konflikt eller missnöje. Vi kan dock inte se att orsakerna till detta varit samma i dessa fall.

Vi menar att i perspektiv av den omsättning på chefer som varit de senaste fem åren att det är ytterst viktigt att ett kontinuerligt arbete sker för att fånga upp tidiga signaler och vid behov vidta åtgärder.

Nämnden har ett ansvar som arbetsgivare att säkerställa att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med lagar, föreskrifter och kommunens styrdokument. Vi uppfattar att det finns en otydlighet mellan förvaltning och företrädare för nämnden men även inom nämndens presidium när det gäller hur arbetsgivaransvaret ska utföras.

Ledarskapet i förvaltningen har stor betydelse för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Inom ramen för nämndens arbetsmiljöansvar bör nämnden följa upp hur arbetsmiljöarbetet bedrivs i förvaltningen så som att skyddsronder genomförs, eventuella anmälningar av tillbud och olycksfall (inklusive ev. fall av kränkande särbehandling) samt resultat av medarbetarundersökningar. Vi anser också att nämnden bör ta ställning till om det finns anledning att förstärka uppföljningen. I detta arbete kan med fördel HR-avdelningen konsulteras för att också ta fram en tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningen och nämnden när det gäller arbetsgivarfrågorna.

Det finns rutiner för avgångssamtal och enligt uppgift efterföljs dessa rutiner men det görs ingen uppföljning av att samtalen genomförs. Vi anser att de bör göras en uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.

Vi vill också understryka vikten av att chefsrekryteringar genomförs med utgångspunkt från de kompetenskrav, både yrkesmässiga och ledarförmåga, som ställs på aktuell befattning.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Avesta kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd säkerställer chefsförsörjningen inom nämndens verksamheter.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd fattar beslut och är ansvarig för frågor som handlar om miljö, bygg, fysisk planering, kartor och mätning. Nämnden är en gemensam nämnd mellan Avesta, Fagersta och Norbergs kommun

I nämndens förvaltning har det varit hög personalomsättning på chefsbefattningar under de senaste åren vilket riskerar att påverka förvaltningens förutsättningar att utföra det verksamhetsuppdrag som nämnden har på ett tillfredsställande sätt. Revisorerna ser också att det finns en risk för att bristande styrning och ledning kan vara bakomliggande orsaker till chefsomsättningen.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att en granskning ska göras av om förvaltningens chefer har tillfredsställande förutsättningar för att utföra sitt uppdrag samt vilka orsaker till den höga chefsomsättningen som kan identifieras.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att granska om förvaltningens chefer har tillfredsställande förutsättningar för att utföra sitt uppdrag samt vilka orsaker till den höga chefsomsättningen som kan identifieras.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns dokumenterade rutiner för avslutningssamtal?
- Hur kontrolleras att rutiner för avslutningssamtal efterlevs.
- På vilket sätt följs upp vad som framkommer vid avslutningssamtalen?
- Finns uppgifter om orsaker till avslut av chefer och vad visar de i så fall?
- På vilket sätt används uppföljningen av avslutningssamtalen till att dra lärdomar i syfte att vidta åtgärder samt att utveckla ledarskap och verksamhet.
- Finns bakomliggande strukturella och kulturella omständigheter på förvaltningen som påverkat chefsomsättningen så som:
 - Löneläget hos förvaltningens chefer i förhållande till motsvarande befattningar i jämförbara kommuner?
 - Ledningsstruktur och om det faktum att nämnden är en gemensam nämnd som arbetar mot flera kommuner påverkat chefsomsättningen?
 - Arbetsbelastningen på förvaltningens chefer

Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

- Arbetsuppgifter och om cheferna har "kringuppgifter" som skulle kunna ligga på andra roller?
- Stödfunktioner, omfattning och funktion.
- Har nämndens styrning av förvaltningen (t.ex. rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner) och dess verksamhet påverkat att chefer valt att avsluta sina anställningar?
- Finns ett tydligt ledarskap som utgår från den formella ledningsorganisationen?
- Finns det ytterligare omständigheter som kan ha påverkat chefsomsättningen i förvaltningen?

Granskningen omfattar chefsomsättning inom Västmanland Dalarna Miljö- och byggförvaltning.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrdokument samt dokumentation som finns tillgänglig avseende synpunkter som framförts vid avslutningssamtal. Intervjuer med f.d. kommundirektör, t.f. kommundirektör, förvaltningschef, enhetschefchefer inom förvaltningen, HR-chef i kommunen, ett urval av politiker i nämnden samt fackliga företrädare för chefer i förvaltningen.

Rapporten är faktakontrollerad av förvaltningschef, enhetschefer, facklig företrädare från Vision, nämndens presidium, t.f. kommundirektör samt HR-chef.

3 Resultat av granskningen

3.1 Övergripande organisation, styrning och ansvar

Västmanland-Dalarna Miljö- och byggnadsnämnd är en gemensam nämnd mellan Avesta kommun, Fagersta kommun och Norbergs kommun.

Enligt reglemente för Västmanland-Dalarna Miljö- och byggnadsnämnd (antaget av kommunfullmäktige i Avesta, Fagersta och Norbergs kommun 2005) fastslås i § 4 Personalpolitik § 4 att nämnden beslutar om sin interna förvaltningsorganisation, inrättande och indragningar av befattningar samt anställning och entledigande av personal.

I kommunstyrelsens reglemente står att styrelsen anställer förvaltningscheferna.

Västmanland-Dalarna Miljö- och byggförvaltning är organiserad med en förvaltningschef och tre enhetschefer, plan- och byggchef, miljöchef samt kart- och

Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

mätchef. För närvarande är tjänsten som plan- och bygg chef vakant och förvaltningen har en inhyrd konsult som t.f. plan- och byggchef.

I personalpolicyn "Chef och ledarskap Chefskap i Avesta kommun" fastslås vad som förväntas av en chef i kommunen. Där står bland annat att chefer har ansvar för att uppnå fastställda mål och goda resultat samt har ledningsansvar för verksamhet, medarbetare och ekonomi. För varje chefsuppdrag ska det vara tydligt vad som gäller kring ansvar, befogenheter och förutsättningar. Inom Avesta kommun tillämpas tidsbegränsat chefsförordnande med en garanterad tillsvidareanställning i en grundprofession.

I delegationsordningen för Västmanland-Dalarna miljö och byggnadsnämnd fastställs rätten att fatta beslut om personalärenden. Förvaltningschef har rätt att fatta beslut om anställning av tillsvidareanställd personal inom förvaltningen. Enhetschef har rätt att fatta beslut om anställning av tillsvidareanställd personal inom den egna enheten.

I kommunstyrelsens delegationsordning står att respektive chef med delegation att ingå anställningsavtal har delegation att sätta lön vid nyanställning och samråd med HR-konsult ska ske vid behov. I delegationsordningen för Västmanland-Dalarna Miljö- och byggnadsnämnd finns inte motsvarande formulering. Enligt uppgift vid våra intervjuer hanteras det dock på detta sätt i dag.

Enlig uppgift vid våra intervjuer hanterades tidigare lönesättning av enhetscheferna vid lönerevisionen så att förvaltningschefen hade rätten att lönesätta men beslutet skulle ske i samråd med kommundirektören. I praktiken innebar det att vid olika uppfattningar mellan förvaltningschef och kommundirektör om lönesättningen var det kommundirektören som tog beslutet.

I dokument för förutsättningar för löneöversyn 2021 fastslås att det är närmast ansvarig chef som genomför bedömnings- / lönesamtal med sina chefer enligt samma tidplan och förutsättningar som gäller för övriga.

I delegationsordningen för Västmanland-Dalarna miljö och byggnadsnämnd finns inget omnämnt om rätt att fatta beslut om lön under pågående anställning, t.ex. i samband med lönerevisionen.

3.1.1 Bedömning

Enligt vår bedömning finns en tydlig ansvarsfördelning avseende ansvaret för personalen. Vi menar dock att nämndens delegationsordning bör förtydligas så att det framgår klart vem som har rätt att fatta beslut om lön och anställningsvillkor.

3.2 Enhetschefernas förutsättningar

Cheferna i förvaltningen har ett dokumenterat chefsuppdrag. Förvaltningschefen framför att han arbetar mycket utifrån ett tillsitsstyr ledarskap. De två nu anställda enhetscheferna framför vid granskningen att det är ett bra samarbete mellan cheferna inom förvaltningen och att det skett en positiv utveckling. De framför också att de uppfattar att de får ett bra stöd från sin chef och de känner att det finns en tillit till dem och att det är ett öppet klimat.

Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

Vid intervju med den enhetschef som slutade sin anställning under början av 2021 framförs i stället att ledarskapet under hans tid som anställd plan- och byggchef präglats av detaljstyrning och otydligheter i ansvar vilket ledde till att han valde att avsluta sin anställning.

Vid vår granskning framförs att det faktum att förvaltningen arbetar mot flera kommuner är positivt då en större organisation ger bättre förutsättningar, kan ha bättre resurser och har därmed bättre förutsättningar möta upp de utmaningar som finns än i en mindre organisation. Vidare framförs att det är många arbetsgivare som konkurrerar om medarbetarna inom de yrkeskategorier som arbetar inom förvaltningen och en större organisationen ger bättre konkurrenskraft vid rekryteringar. Det ger dock extra utmaningar att arbeta mot flera kommuner då det är fler som förvaltningen ska kommunicera med.

De intervjuade enhetscheferna menar att de i stort har en rimlig arbetsbelastning. Inom kart- och mätavdelningen finns för närvarande flera som är relativt nyanställda vilket gör att enhetschefen får lägga mer tid på stöd och handledning för tillfället. Detta gör att man till viss del får skjuta på de mer långsiktiga projekten då fler medarbetare fortfarande är under upplärning. Enhetschefens bedömning är dock att det i grunden är en bemanning på avdelningen som motsvarar behoven för att klara uppdraget.

Vid en psykosocial arbetsmiljörund som genomförts framkom önskemål från plan- och byggavdelningen om att det skulle delas upp så att man har en planchef och en byggchef.

När det gäller stödfunktioner framförs att enhetscheferna har stödfunktioner för att ha förutsättningar för sitt uppdrag. Som exempel nämns HR-specialister och ekonomer som de kan rådgöra med. HR-konsulten är också med på förvaltningens ledningsgruppsmöten. De administrativa resurserna som finns i förvaltningen arbetar mest för att avlasta handläggarna och inte cheferna. Det finns behov av att inrätta en tjänst som administrativ chef.

Vid våra intervjuer framförs att det finns en tydlighet av ansvarsfördelningen i delegationsordningen men det är när denna inte följs som det blir svårt. Det kan då uppstå en otydlighet när det gäller ansvar och roller mellan nämnden och förvaltningen. Exempel på situationer som ges vid vår granskning är personalärenden men även ärenden gällande myndighetsbeslut.

Från kommunledningen har under 2020 formulerats uppdrag till förvaltningsledningen att utveckla ledarskapet i förvaltningen. Vid uppföljningar som gjorts avseende detta uppdrag uppfattar kommunledningen att det skett en positiv utveckling. Det har under våren genomförts en arbetsmiljöanalys i förvaltningen och vi har vid våra intervjuer informerats om att det har skett en mycket positiv utveckling av den psykosociala arbetsmiljön.

Under hösten 2021 planeras också en arbetsmiljöinsats i hela förvaltningen.

Vid våra intervjuer med nämndens presidium uppfattar vi att åsikterna skiljer sig när det gäller hur väl förvaltningen lever upp till de förväntningar som presidiet har. Synpunkter framförs på att underlag och information vid beredningar inför nämndsammanträden inte alltid är tillfredsställande. Från andra delar av presidiet framförs att nämnden får

Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

bra underlag inför sina beslut och att man känner sig trygg med det som förvaltningen levererar.

Vid vår granskning framkommer också att Avesta kommun har försökt påverka beslut inom plan- och bygg vilket har satt handläggare och chefer i en situation där det ställts stora krav på att kunna stå fast vid de beslut man har för avsikt att fatta utifrån lagstiftningen vilket kan ha bidragit till en ansträngd situation för förvaltningens chefer.

Enligt uppgift har nämnden nu en striktare hållning vid beslut vilket gör att nämnden och förvaltningen har en mer samstämmig uppfattning. Nämnden har också tagit tillbaka delegationen när det gäller strandskyddet.

Det inte finns ingen tillgänglig officiell statistik på löner på de chefsbefattningarna som granskningen omfattar på grund av att det är så få individer med dessa befattningar inom varje kommun. Vid våra intervjuer framförs dock att lönenivån hos cheferna inom förvaltningen ligger på medel eller något lägre nivå än genomsnittet.

3.2.1 Synpunkter från fackliga företrädare

Inför intervjun har Visions företrädare stämt av med skyddsombuden samt med ytterligare en medarbetar som arbetar på förvaltningen.

Visions företrädare framför att de nu finns en bra och fungerande ledning på både förvaltnings- och enhetschefsnivå. Enligt uppgift finns dock fortfarande en otrygghet i förvaltningen som lever kvar sedan tidigare chefer.

Visions företrädare framför också att det faktum att förvaltningschefen tidigare inte haft delegation på att lönesätta sina underställda chefer har påverkat möjligheten att kunna rekrytera den kompetens som man behöver.

Uppfattningen från Visions är att lönenivån för cheferna ligger i de nedre nivåerna.

Vidare framförs att den situation som varit på plan- och byggavdelningen gjorde att förvaltningschefen var tvungen att agera då de anställda mådde dåligt.

Vid intervjun framförs att det finns ett behov av att arbeta med ledningskulturen i hela kommunen och man behöver gå från detaljstyrning till en mer tillitsbaserad styrning.

Visions företrädare menar dock att nuvarande förvaltningschefs ledarskap bygger på ömsesidig tillit.

3.2.2 Bedömning

Vi bedömer att det finns en otydlighet i roller och ansvar mellan nämnd och förvaltning. Vi uppfattar också att nämndens presidium inte är eniga i hur de arbetar mot förvaltningen vilket vi ser som en brist och kan påverka chefernas förutsättningar att utföra sitt uppdrag. Vi rekommenderar att förvaltningens chefer och nämnden eller dess presidium arbetar med att förtydliga ansvar och roller samt hur de ska arbeta tillsammans inom ramen för sitt arbetsgivaransvar. Vi menar att det kan vara en fördel att ta hjälp av extern konsult i detta utvecklingsarbete.

Vi har vid vår granskning delgetts två olika bilder av vilka förutsättningar enhetscheferna har för att utföra sitt uppdrag. Vår sammanfattande bild är dock att

nuvarande chefer uppfattar att de har goda förutsättningar utifrån tydlighet i ansvar, uppdrag och arbetsbelastning.

3.3 Avgångssamtal

I rutin för avgångssamtal står att samtal ska hållas när någon avslutar sin tillsvidareanställning och går till annan arbetsgivare, går i pension eller byter tjänstgöringsställe inom Avesta kommun. Samtalet samt ifyllande av enkät skall äga rum innan anställningen upphört. Det är närmaste chef som ansvarar för att avgångssamtalet genomförs. I rutinen står att mallen kan användas som stöd om så önskas. Vidare står att informationen från samtalet är till för återkoppling och utveckling av den egna enheten/arbetsplatsen. Det står dock inget om hur det som framkommer vid avgångssamtalen ska användas.

Det finns även en rutin för avslutningsanalys där den anställde själv och den anställdes kollegor ska analysera vilka kompetenser som försvinner när den anställde slutar samt hur man ska kunna ersätta detta.

Enligt uppgift vid våra intervjuer genomförs avslutningssamtalen i enlighet med riktlinjerna. Det görs dock ingen uppföljning av att samtalen genomförs och ej heller av vad som framkommit vid avgångssamtalen.

Vid intervju med HR-chefen framförs att det finns diskussioner i kommunen att ta fram rutiner så att även HR-avdelningen går någon form av uppföljning med de som slutar i kommunen.

3.3.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns rutiner för avgångssamtal och enligt uppgift efterföljs dessa rutiner men det görs ingen uppföljning av att samtalen genomförs. I rutinen står att informationen från samtalet är till för återkoppling och utveckling av den egna enheten/arbetsplatsen men det finns ingen vägledning hur detta ska göras. Vi anser att de bör göras en uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.

3.4 Chefsomsättning

Vi har genom intervjuer fått information vilka chefer slutat inom förvaltningen samt, i den omfattning det gått att få fram, orsakerna till avslut.

Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsförvaltning			
Befattning	Anställningstid	Orsak till anställningens upphörande	Kommentar
Förvaltningschef	Från start av förv. till 2016	Pension	
Förvaltningschef	2016-2017	Avslutades då hen inte levde upp till de krav och förväntningar som ställs på en chef i Avesta kommun.	
T.f. förvaltningschef	2017-2019	Återgick till ord. arbete som kart- och mätchef.	
Förvaltningschef	2019 – f.f.		

Kart- och mätenheten			
Befattning	Anställningstid	Orsak till anställningens upphörande	Kommentar
Kart- och mätchef	Från start av förv. till 2020	Avgick med pension.	
T.f. Kart- och mätchef	2017-2019	Ordinarie chef tillbaka på tjänsten.	Ord. chef var då t.f. förv.chef.
Kart- och mätchef	2020- f.f.		Samma person som var t.f. under 2017-2019

Avesta kommun

Granskning av chefsomsättning inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd.

2021-06-17

Miljöenheten			
Befattning	Anställningstid	Orsak till anställningens upphörande	Kommentar
Miljöchef	2015-2017	Slutade på egen begäran och gick till annat arbete.	
Miljöchef	2017-2020	Slutade på egen begäran och gick till annat arbete.	Orsak till avslut var ett missnöje med löneutvecklingen vilket hen bland annat redogjorde för i media. Det går där att utläsa att han var mycket kritisk till att det var kommunchefen som beslutade om lönen för enhetscheferna inom Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsförvaltning då de var direkt underställda förvaltningschefen.
Miljöchef	2020 – f.f		

Plan- och byggenheten			
Befattning	Anställningstid	Orsak till anställningens upphörande	Kommentar
Plan- och byggchefen	2012--2016	Pension	
Plan- och byggchefen	2017-01-2017-12	Slutade på egen begäran och gick till annat arbete	
Plan- och byggchefen	2018-2021	Slutade på egen begäran och gick till annat arbete	Hade föregåtts av ömsesidigt olika uppfattningar mellan plan- och byggchefen och förvaltningschefen bland annat gällande hur ledarskapet skulle bedrivas i förvaltningen. Utredningar och konsultinsatser hade satts in för att försöka lösa konflikten men dåvarande plan- och byggchefen.
Tf. Plan- och byggchefen	2021 -- f.f		Inhyrd konsult. Rekrytering ska ske under 2021

3.4.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det varit två förvaltningschefer och sex enhetschefer som avslutat sin anställning i förvaltningen de senaste fem åren. Av dessa är det två som avgått med pension. I tre fall har det funnits någon bakomliggande konflikt, missnöje eller olika syn på ledarskap och styrning. Två av dem har valt att säga upp sig själva. Enligt vår bedömning som vi gör utifrån den muntliga information vi fått och den

dokumentation vi tagit del av har det varit olika omständigheter som gjort att dessa tre chefer slutat. Vid vår granskning har inte heller någon av de intervjuade har kunnat se en "röd tråd" i orsakerna till avsluten.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att förvaltningens chefer har tillfredsställande förutsättningar för att ta sitt ansvar. Vår granskning visar att i tre av de fem fall där chefer slutat de senaste fem åren har det förgåtts av någon form av konflikt eller missnöje. Vi kan dock inte se att orsakerna till detta varit samma.

Vi menar dock att i perspektiv av den omsättning på chefer som varit de senaste fem åren att det är ytterst viktigt att ett kontinuerligt arbete sker för att fånga upp tidiga signaler och vid behov vidta åtgärder.

Nämnden har ett ansvar som arbetsgivare att säkerställa att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med lagar, föreskrifter och kommunens styrdokument. Vi uppfattar att det finns en otydlighet mellan förvaltning och företrädare för nämnden men även inom nämndens presidium när det gäller hur arbetsgivaransvaret ska utföras.

Ledarskapet i förvaltningen har stor betydelse för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Inom ramen för nämndens arbetsmiljöansvar bör nämnden följa upp hur arbetsmiljöarbetet bedrivs i förvaltningen så som att skyddsronder genomförs, eventuella anmälningar av tillbud och olycksfall (inklusive ev. fall av kränkande särbehandling) samt resultat av medarbetarundersökningar. Vi anser också att nämnden bör ta ställning till om det finns anledning att förstärka uppföljningen. I detta arbete kan med fördel HR-avdelningen konsulteras för att också ta fram en tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningen och nämnden när det gäller arbetsgivarfrågorna.

Det finns rutiner för avgångssamtal och enligt uppgift efterföljs dessa rutiner men det görs ingen uppföljning av att samtalen genomförs. Vi anser att de bör göras en uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.

Vi vill också understryka vikten av att chefsrekryteringar genomförs med utgångspunkt från de kompetenskrav, både yrkesmässiga och ledarförmåga, som ställs på aktuell befattning.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi nämnden att:

- Förtydliga ansvar och roller mellan förvaltning och nämnd gällande arbetsgivaransvaret. Vi menar att det kan vara en fördel att ta hjälp av extern konsult i detta utvecklingsarbete.
- Fastställa hur arbetsmiljöarbetet ska följas upp och då bedöma om det finns behov av en förstärkt uppföljning från nämnden.
- Förtydliga i nämndens delegationsordning så att det framgår klart vem som har rätt att fatta beslut om lön och anställningsvillkor.
- Säkerställa att förvaltningen gör uppföljning och sammanställning av resultatet av avgångssamtalen för att kunna dra slutsatser som kan ligga till grund för utveckling av arbetsplatsen och Avesta kommun som arbetsgivare.
- Säkerställa att chefsrekryteringar genomförs med utgångspunkt från de kompetenskrav, både yrkesmässiga och ledarförmåga, som ställs på aktuell befattning.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Magnus Larsson
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.