
Revisionsrapport

Granskning av kompetensförsörjning

Örkelljunga kommun

*Kerstin Sikander
Certifierad kommunal
revisor
oktober 2014*



Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
2.1.	Bakgrund	2
2.2.	Revisionsfråga, revisionskriterier, kontrollmål och avgränsning	2
2.2.1.	Revisionsfråga	2
2.2.2.	Revisionskriterier	2
2.2.3.	Kontrollmål.....	2
2.2.4.	Avgränsning.....	2
2.2.5.	Metod	2
3.	Iakttagelser	4
3.1.	Styrande dokument	4
3.1.1.	Reglemente för kommunstyrelsen	4
3.1.2.	Budget 2014-2016	4
3.1.3.	Personalpolicy	4
3.1.4.	Strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning	4
3.2.	Kommunövergripande arbete med kompetensförsörjning	5
3.2.1.	Analys av kompetensbehov.....	5
3.2.2.	Omvärdsanalys	5
3.2.3.	Kompetensutveckling.....	5
3.2.4.	Rekrytering	6
3.2.5.	Uppföljning.....	7
4.	Revisionell bedömning.....	9

1. *Sammanfattning*

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Örkelljunga kommun har PwC genomfört en granskning av kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning bedrivs ändamålsenligt.

Sammantaget gör vi bedömningen att kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning inte är helt ändamålsenligt. Vi bygger vår bedömning på att det idag inte finns någon dokumenterad kommungemensam strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning. Det pågår ett arbete med att utforma en strategi för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning. Tidplanen är att strategidokument och handlingsplan ska vara klart vid årets slut.

Vi lämnar också följande kommentarer:

- Granskningen har visat att det inte finns någon fastställd strategi för att säkra kommunens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov. Under våren 2014 har påbörjats ett strategiarbete under ledning av kommunchefen och personalchefen, vilket vi ser positivt på. Det är viktigt att kommunstyrelsen fullföljer arbetet enligt plan.
- Det finns riktlinjer för hur rekryteringsarbetet ska gå till. Personalenheten har en stödjande funktion i kommunens rekryteringsarbete och hjälper till med utformning av annonser, kravprofiler anställningsavtal mm.
- Det är svårt att bedöma om kommunens kompetensförsörjningsinsatser som görs fungerar ändamålsenligt och ger avsedd effekt då de inte följs upp på ett systematiskt sätt.
- Kommunledningen och respektive förvaltning följer upp pensionsavgångar. Förvaltningarna har en löpande omvärldsbevakning för att fånga upp förändringar som ställer krav på kompetens hos medarbetarna.
- Det regionala perspektivet och samverkan över kommungränserna är en styrka.
- Att skapa förutsättningar för kommunens medarbetare att ta en ledar- eller chefsroll och göra intern karriär är ett sätt att arbeta med framtida ledarförsörjning. Vi menar att rekryteringen av ledare behöver kompletteras med andra insatser. I kommunens kommande dokument om strategisk kompetensförsörjning bör det framgå vilken samsyn som ska råda inom förvaltningarna kring hur rekrytering av ledare ska ske.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Personalen är kommunens viktigaste resurs. Kommunerna står inför nyrekryteringar bl.a. på grund av stora pensionsavgångar. Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete. Samtidigt är strategiska insatser, både för att locka kompetent personal och bibehålla den man redan har, viktigt. Av särskild betydelse i sammanhanget är rekryteringen av ledare på olika nivåer i organisationen.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning bedrivs ändamålsenligt.

2.2. Revisionsfråga, revisionskriterier, kontrollmål och avgränsning

2.2.1. Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Är kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning ändamålsenligt?

2.2.2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Följande revisionskriterier används för granskningen av området:

- Mål och direktiv från kommunfullmäktige
- Kommunens personalpolicy

2.2.3. Kontrollmål

Följande kontrollmål ska bedömas inom ramen för denna granskning:

- Finns det en av KS eller KF fastställd strategi för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning och är den i så fall känd och tillämpad i organisationen?
- Finns det tillämpade riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet.
- Följs strategier och genomförda åtgärder upp?
- Säkerställer kommunen att rekryteringen av ledare sker på ett ändamålsenligt sätt inklusive de anställningsavtal som skrivs med förvaltningschefer och andra högre chefer?

2.2.4. Avgränsning

Granskningen omfattar kommunens övergripande arbete med kompetensförsörjning

2.2.5. Metod

Granskningen baseras på intervjuer samt granskning av riktlinjer, protokoll, uppföljning och övrig dokumentation rörande området.

Intervjuer har genomförts med:

- Personalchef
- Kommunchef
- Utbildningschef
- Samhällsbyggnadschef

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

3. Iakttagelser

3.1. Styrande dokument

3.1.1. Reglemente för kommunstyrelsen

I kommunstyrelsen reglemente som antagits av fullmäktige framgår att det i kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna personalpolitiken. Det är kommunstyrelsen som har det övergripande ansvaret för personalfrågor. Personaladministrativa ärenden delegeras, enligt delegationsförteckningen för kommunstyrelsen verksamhetsområde, till personalutskott, kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, personalchef, förvaltningschefer och enhetschefer.

3.1.2. Budget 2014-2016

Kommunfullmäktige fastställde Budget 2014 i november månad 2013. Kommunens övergripande mål är ”Trygga medborgare i rörelse”. I budgetdokumentet finns inga mål som specifikt berör kompetensförsörjningen eller om att vara en attraktiv arbetsgivare.

3.1.3. Personalpolicy

Kommunens ambitioner om personalpolitiken beskrivs i dokumentet Personalpolicy. Personalpolicyn, som antagits av fullmäktige (KF 2012-11-26), beskriver värderingar och förhållningssätt inom sju områden. Policyn gäller för alla anställda. Områden som lyfts fram i kommunens personalpolicy är:

- Med Örskelljunga kommuns medborgare i fokus
- Engagemang och ansvar
- Delaktighet och samverkan
- Jämställdhet och mångfald
- Förnyelse och utveckling
- Hälsa och arbetsmiljö
- Lön och anställning

3.1.4. Strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning

Det finns idag ingen dokumenterad kommungemensam strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning. Granskningen visar att det pågår många aktiviteter inom området för kompetensutveckling men det handlar inte så mycket om strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Många aktiviteter sker inom ramen för det kommunövergripande samarbetet i Skåne Nordväst. I samarbetet ingår 11 kommuner; Helsingborg, Bjuv, Båstad, Höganäs, Klippan, Landskrona, Perstorp, Svalöv, Åstorp, Ängelholm och Örskelljunga.

Under våren 2014 har ett arbete med att ta fram en kommungemensam strategi för kompetensförsörjning påbörjats. Arbetet leds av kommunchefen och personalchefen. Vid ett tvådagarsseminarium för kommunens samtliga chefer i maj månad diskuterades underlag till innehållet i det framtida strategidokumentet. Tidplanen är att ett strategidokument ska finnas klart vid årets slut.

Utbildningsförvaltningen har under våren 2014 färdigställt ett dokument ”Utvecklingsplan 2014-2018 – Från bra till bäst”. Där framgår bland annat förvaltningens mål, strategi och handlingsplan för perioden. I samband med att arbetet med den kommungemensamma strategin för kompetensförsörjning färdigställs kommer kopplingen mellan nivåerna att säkerställas.

3.2. Kommunövergripande arbete med kompetensförsörjning

3.2.1. Analys av kompetensbehov

Analys av kompetensbehov görs utifrån pensionsavgångar och befolkningsprognoser. Personalenheten och förvaltningscheferna analyserar pensionsavgångarna för kommunen som helhet och för respektive förvaltning. Uppgifter om pensionsavgångar kan enkelt tas fram i personalsystemet Personic. Befolkningsprognos används för att förutse eventuella volymförändringar i kommunens verksamheter.

Under de närmsta fem åren kommer 104 anställda att gå i ålderspension och inom en tioårsperiod kommer totalt 199 anställda att gå i pension. Pensionsavgångar inom tioårsperioden motsvarar ca 28 % av det totala antalet tillsvidareanställda per 30 juni 2014.

Förvaltning	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Kommunledning	1	0	1	1	0	2	0	2	0	1	8
Kultur- och fritid	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3
Samhällsbyggnad	2	2	5	5	4	2	3	0	1	0	24
Social	10	11	3	11	10	2	5	9	8	6	75
Utbildning	5	13	5	8	6	13	8	11	11	9	89
Totalt	18	27	14	25	20	20	16	22	21	16	199

Pensionsavgångar med beräknad pensionsålder vid 65 år

3.2.2. Omvärdsanalys

Bevakning och analys av förändringar i omvärlden som kan påverka verksamheternas förutsättningar och därmed kompetensbehov görs av respektive förvaltning. Omvärldsanalyser sker i huvudsak genom deltagande i nätverk inom exempelvis SKL och Skåne Nordväst. Förvaltningscheferna ansvarar för att det sker löpande bevakning av förändringar i lagar, förordningar, föreskrifter och regler som kräver kompetenshöjande åtgärder.

3.2.3. Kompetensutveckling

Det finns idag ingen dokumenterad strategi eller handlingsplan för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning. Granskningen visar däremot att det pågår en rad aktiviteter inom kompetensutvecklingsområdet.

Inom ramen för samarbetet i Skåne Nordväst erbjuds ledarskapsprogram innehållande flera olika nivåer. Nivå 1 Ledarorientering, nivå 2 för tilltänkt eller nytillträdd chef och ledare. Nivå 3 för chefer och ledare med operativt verksamhetsansvar och nivå 4 för chefer och ledare direkt underställda förvaltningschef. Örkelljunga kommun deltar också i mentorsprogrammet för chefer/arbetsledare i samarbetet inom Skåne Nordväst. Vidare samarbetar kommunerna i projektet ”Attraktiva arbetsgivare” för att bli attraktivare. Inom detta område drivs Skåne Nordvästs traineepro-

gram. Traineeprogrammet syftar till att intressera högskoleutbildade unga att jobba i kommunal verksamhet. 14-16 deltagare antas varje år till programmet. Deltagarna arbetar 70 % i den egna kommunen.

Det finns även exempel på egna aktiviteter inom kommunen. I Ledarforum har man jobbat med cheferna som grupp, bland annat för att skapa samsyn och gemenskap på temat Mål- och verksamhetsstyrning. Under 2014 har genomförts processledarutbildning inom mål och verksamhetsstyrning. Kommunens chefer har också erbjudits kursen Gruppen & Ledaren där ett flertal chefer och nyckelpersoner har deltagit.

Införandet av lärarlegitimation har inneburit kompetensbehov inom ämnena matematik och språk för att täcka upp behörigheter. Berörda lärare har erbjudits nedlagt tjänst till 80 % för att fullgöra studier. Utbildningsförvaltningen har en generös tillämpning av ledighet och kostnadsersättningar för resor och studielitteratur när det handlar om att locka medarbetare till kompetensutveckling inom prioriterade områden.

Resurser för kompetensutveckling ingår i respektive nämnds budget. För vissa aktiviteter, exempelvis traineeprogrammet, finns centrala medel. Befarade underskott i nämndernas budgetar innebär oftast att utrymmet för kompetensutveckling krymper. Det finns också möjlighet att få statliga bidrag för att stimulera utveckling av verksamheter

3.2.4. Rekrytering

Varje nämnd har ansvar för sina rekryteringar. Kommunchefen ansvarar för rekrytering av förvaltningschefer. Vem som beslutar i olika typer av anställningsärenden framgår av respektive nämnds delegationsordning. Personalenheten fungerar som en stödfunktion i rekryteringsarbetet. Det kan handla om annonsering, hjälp med kompetensprofiler, anställningsavtal, mm. I stödsystemet Win-LAS finns mallar för anställningsavtal som ska följas. Det framkommer i intervjuerna att förvaltningscheferna är mycket nöjda med stödet som ges av personalenheten.

Kommunen har dokumenterade riktlinjer för rekrytering när det gäller frågor om avtal och arbetsrätt samt administration vid anställningsförfarandet. Anställningsavtal som skrivs med chefer är tillsvidareanställning. Förvaltningschefernas förordnande är tidsbegränsat och kan sägas upp på 3 eller 6 månader. Lönegaranti gäller vid uppsägning av förordnande. Anställningsavtal tillsvidare kan upphävas under vissa omständigheter.

Kommunen arbetar med framtida ledarförsörjning genom ett samverkansprojekt inom Skåne Nordväst. Projektet innebär att yngre medarbetare inom de olika förvaltningarna ges möjlighet att delta i ledarskapsprogram i syfte att bli en framtida ledare inom kommunen. I pågående program deltar 12 potentiella chefer, varav en deltagare från Örkelljunga kommun.

Det allmänna rekryteringsläget bedöms i dagsläget som relativt bra. Förvaltningscheferna inom samhällsförvaltningen och utbildningsförvaltningen upplever att det

är svårt att rekrytera vissa kompetenser. Det gäller främst bygglovsinspektörer, fastighetsingenjörer, stadsarkitekt och specialpedagoger.

För att öka chanserna till att rekrytera specialpedagoger har utbildningschefen planer på att besöka högskolor och marknadsföra kommunen som arbetsgivare. Kommunen har hittills satsat mycket lite på extern marknadsföring.

Kommunens löneläge bedöms ligga på jämförbar nivå med närliggande kommuner.

Vid intervjuerna har framförts att det är viktigt att kommunens överenskommelse om tandemrekrytering med kommunerna inom Skåne Nordväst fungerar. Överenskommelsen syftar till att försöka erbjuda arbete till den medföljande parten när någon rekryterats till någon av kommunerna.

En gemensam introduktionsdag anordnas för alla nyanställda i kommunen.

Bemanningsföretag används inte i någon stor utsträckning. Ekonomifunktionen har behövt resursförstärkning och det förekommer att bemanningsföretag anlitas i väntan på rekrytering av chefsposter. Kommunen bedriver verksamheten i egen regi och använder därmed inte heller upphandlad entreprenad i någon stor utsträckning.

3.2.5. Uppföljning

En kommunövergripande medarbetarundersökning genomförs vart annat år. Medarbetarundersökningen följer upp hur kommunen uppfattas som arbetsgivare och arbetsplats. Resultaten redovisas i jämförelse med de sammanvägda svaren för Bjuv, Ängelholm och Örkelljunga

Senaste resultatet från 2012 visar att arbetsklimatet beräknat i Nöjd Medarbetarindex (NMI) för Örkelljunga kommuns medarbetare i genomsnitt är 77. Nöjdheten varierar mellan förvaltningarna. Det är något högre än genomsnittet för alla Sveriges kommun- och landstingsanställda och samma nivå som genomsnittet för de sammanvägda kommunerna Ängelholm, Bjuv och Örkelljunga.

Nästan alla medarbetare i Örkelljunga (98 procent) anser att det stämmer mycket eller ganska bra att de har tillräcklig kompetens. Det är nästan ingen skillnad vid jämförelse mellan de tre sammanvägda kommunerna.

Jag har tillräcklig kompetens för att klara mina arbetsuppgifter.	Mycket dåligt	Ganska dåligt	Varken eller	Ganska bra	Mycket bra
Örkelljunga 2012	< 1 %	< 1 %	2 %	42 %	56 %
Alla tre kommuner 2012	< 1 %	< 1 %	2 %	41 %	57 %

Medarbetarenkäten analyseras utifrån olika nivåer i organisationen och diskuteras på arbetsplatsträffar (ATP) och vid ledningsgruppsmöten. Uppföljningen används som underlag till förbättringsåtgärder. Uppsatta mål för de nyckeltal som redovisas i medarbetarenkäten har inte preciserats.

Enligt intervjuerna sker uppföljning och utvärdering av chefsutbildningar och andra utbildningsinsatser som sker på förvaltningarna i det dagliga arbetet, vid arbetsplatsträffar och på ledningsgruppsmöten. Inom utbildningsförvaltningen ingår, enligt uppgift, uppföljning av kompetensutveckling i det systematiska kvalitetsarbete som regleras i skollagen. Medarbetarnas kompetensutveckling följs upp i medarbetarsamtalen.

4. *Revisionell bedömning*

Sammantaget gör vi bedömningen att kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning inte är helt ändamålsenligt. Vi bygger vår bedömning på att det idag inte finns någon dokumenterad kommungemensam strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning. Det pågår ett arbete med att utforma en strategi för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning. Tidplanen är att strategidokument och handlingsplan ska vara klart vid årets slut.

Vi lämnar också följande kommentarer:

- Granskningen har visat att det inte finns någon fastställd strategi för att säkra kommunens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov. Under våren 2014 har påbörjats ett strategiarbete under ledning av kommunchefen och personalchefen, vilket vi ser positivt på. Det är viktigt att kommunstyrelsen fullföljer arbetet enligt plan.
- Det finns riktlinjer för hur rekryteringsarbetet ska gå till. Personalenheten har en stödjande funktion i kommunens rekryteringsarbete och hjälper till med utformning av annonser, kravprofiler anställningsavtal mm.
- Det är svårt att bedöma om kommunens kompetensförsörjningsinsatser som görs fungerar ändamålsenligt och ger avsedd effekt då de inte följs upp på ett systematiskt sätt.
- Kommunledningen och respektive förvaltning följer upp pensionsavgångar. Förvaltningarna har en löpande omvärldsbevakning för att fånga upp förändringar som ställer krav på kompetens hos medarbetarna.
- Det regionala perspektivet och samverkan över kommungränserna är en styrka.
- Att skapa förutsättningar för kommunens medarbetare att ta en ledar- eller chefsroll och göra intern karriär är ett sätt att arbeta med framtida ledarförsörjning. Vi menar att rekryteringen av ledare behöver kompletteras med andra insatser. I kommunens kommande dokument om strategisk kompetensförsörjning bör det framgå vilken samsyn som ska råda inom förvaltningarna kring hur rekrytering av ledare ska ske.

2014-10-08

Kerstin Sikander
Projektledare/uppdragsledare