

---

# Revisionsrapport

# ***Kompetensförsörjning***

Skellefteå kommun

*Jan-Erik Wuolo*  
*Cert. kommunal revisor*

*Maria Strömbäck*

*December 2013*



# Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande revisionell bedömning	1
2.	Bakgrund och uppdrag	5
2.1.	Revisionsfråga	5
2.2.	Metod och avgränsning	6
3.	Granskningsresultat	7
3.1.	Organisation	7
3.2.	Kartläggs och analyseras kommunens framtida personal-/kompetensbehov på ett tillräckligt sätt?	8
3.3.	Är styrningen i form av mål, riktlinjer och strategier tillräcklig? Tillämpar organisationen fastställda mål, riktlinjer och strategier på avsett sätt?	11
3.4.	Är uppföljning och mätning av åtgärdernas effekter och resultat tillräckliga? Fokus riktas på såväl central som lokal nivå.	13
3.5.	Är ansvars- och arbetsfördelning mellan personalnämnd och övriga facknämnder/förvaltningar tydlig och ändamålsenlig?	14
3.6.	Sker en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter i kompetensförsörjningsfrågor?	14

## **1. Sammanfattande revisionell bedömning**

På uppdrag av revisorerna i Skellefteå kommun har PwC granskat kompetensförsörjningen inom kommunen. Revisionsfrågan för granskningen är om kommunens arbete med kompetensförsörjning är ändamålsenligt och den interna kontrollen tillräcklig? Revisorernas bedömning av väsentlighet och risk utgör grunden för valet av granskningsinriktning.

Revisionen har avgränsats till att omfatta följande nämnder och förvaltningar:

- Personalnämnden och Kommunledningskontorets personalavdelning
- Nämnden för support och lokaler/Support och lokaler
- Socialnämnd/Socialkontor
- Barn- och grundskolenämnd/ Skol- och kulturkontor

Kompetensförsörjning kan ses som ett paraplybegrepp för samtliga delar av en verksamhets personalarbete; Attrahera – Rekrytera – Anställa - Kompetensutveckla- Avveckla medarbetare. Alla delar bidrar till möjlighet att tillgodose verksamhetens behov av tillgänglig och rätt kompetens för att uppnå verksamhetens mål.

Med utgångspunkt från granskningens kontrollmål är vår sammanfattande bedömning att kommunens arbete med kompetensförsörjning är ändamålsenlig och sker med tillräcklig intern kontroll. Vår bedömning utgår från nedanstående iakttagelser och kommentarer.

### ***Kartläggs och analyseras kommunens framtida kompetensbehov på ett tillräckligt sätt?***

Ja.

Kompetensförsörjningsplaner finns framtagna eller, som när det gäller Support och Lokaler, håller på att tas fram. Personalnämnden har initierat ett arbete som pågår med att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsstrategi för kommunen som bland annat ersätter det tidigare chefsförsörjningsprogrammet.

Via olika former av omvärldsanalyser bedömer förvaltningarna olika påverkansfaktorer (t ex pensionsavgångar, elevunderlag, nya och utökade behov hos vårdtagare) som har en koppling till kompetensförsörjningen, inte minst rekrytering av rätt kompetens och vidareutbildning.

Individuella kompetensutvecklingsplaner/utvecklingsplaner/utbildningsplaner upprättas i förvaltningarna. Vid rekryteringar utgår förvaltningarna från fastställda kravprofiler/kompetensprofiler för befattningarna.

Via en återkommande medarbetarenkät inhämtas personalens uppfattningar om t.ex utvecklingsmöjligheter, medarbetarsamtal, arbetsklimat, kommunens attraktivitet som arbetsgivare.

Vårt intryck är att kompetensförsörjning inte är i lika starkt fokus inom Skolkontoret som inom Socialförvaltningen och Support och lokaler. T ex får vi uppfattningen att kompetensförsörjningsplanen inte tillräckligt känd och tillämpas i verksamheterna. Vi ser även att det efterfrågas ett mer sammanhållet samarbete mellan förvaltningsledningen och verksamheterna i kompetensförsörjningsarbetet.

**Är styrningen i form av mål, riktlinjer och strategier tillräcklig? Tillämpar organisationen fastställda mål, riktlinjer och strategier på avsett sätt?**

Ja.

Ett övergripande mål för kommunen är att vara en "Attraktiv arbetsgivare". Ett fokusområde inom ramen för kommunens/förvaltningarnas styrkort är kompetensförsörjning. Alla förvaltningar har krav på sig att upprätta kompetensförsörjningsplaner. Som nämnts ovan pågår ett arbete med att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsstrategi för kommunen.

Ett annat fokusområde är att det ska skapas mönsterarbetsplatser/attraktiva arbetsplatser i kommunorganisationen, vilket innebär att en arbetsplats ska stimulera kompetensutveckling, inflytande och delaktighet, ledarskap/medarbetarskap mm. Alla granskade nämnder/förvaltningar har som mål att öka antalet mönsterarbetsplatser.

Därutöver finns ett flertal kommunövergripande styrdokument som har en koppling till området kompetensförsörjning. Medarbetarsamtal ska genomföras årligen och i samband med dessa ska individuella utvecklingsplaner tas fram vilka ska säkerställa att organisationen har rätt kompetens för att kunna uppnå målen.

Vår genomgång av förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner visar att även dessa kan ses som ett av förvaltningens styrdokument när det gäller kompetensförsörjning.

Vår bedömning är att det finns en tillräckligt god följsamhet i förvaltningsledningarna till olika styrdokument i form av riktlinjer för området kompetensförsörjning. Granskningen visar dock att kännedomen och tillämpningen längre ut i organisationen varierar.

**Är uppföljning och mätning av åtgärdernas effekter och resultat tillräckliga och riktas fokus på såväl central som lokal nivå?**

Ja.

Vår bedömning är att det sker ett strukturerat och löpande arbete med att följa upp och rapportera om kompetensförsörjningsarbetet på såväl kommunövergripande nivå som på förvaltningsnivå. Detta framgår av den dokumentation som omfattar bland annat årsredovisningar, verksamhetsberättelser, internkontrollplaner och andra uppföljningar.

**Är ansvars- och arbetsfördelning mellan personalnämnd och övriga facknämnder/förvaltningar tydlig och ändamålsenlig?**

Ja, men det finns uppfattningar från förvaltningarna om att vissa kommunövergripande direktiv från personalnämnden inte beaktar förvaltningarnas specifika förutsättningar att kunna leva upp till riktlinjerna. Detta kan ur den enskilda förvaltningens perspektiv upplevas som mindre ändamålsenligt.

I granskningen/intervjuerna har rubricerad frågeställning uteslutande kommit att handla om personalnämndens ansvar i förhållande till facknämndernas och förvaltningarnas ansvar för kompetensförsörjningen men även för andra personalfrågor som kan ha en koppling kompetensförsörjning.

Personalnämnden via HR Strategi och utveckling har ett tydligt ansvar för att bland annat följa upp att antagna policys följs i förvaltningarna. Ett annat ansvar är att utveckla, förändra och implementera kommunövergripande riktlinjer inom HR-området. Enligt uppgift kan även personalnämnden överpröva och ändra ett beslut som fattats på förvaltningsnivå, t ex kan en avslagen begäran om tjänstledighet beviljas av personalnämnden. Här finns uppfattningar att detta kan ge ett intryck att kommunen som arbetsgivare (de olika förvaltningarna) inte har en enhetlig tillämpning av kommunens gällande regler.

Socialförvaltningen upplever direktivet om att minska deltider som problematiskt och menar att i den dygnet-runt verksamhet som förvaltningen bedriver kan konsekvensen bli att bli att personalen måste jobba varannan helg vilket kan göra arbete mindre attraktivt.

Samtidigt som förvaltningarna har förståelse för att det måste finnas ett koncernperspektiv även i HR-frågor så lyfter man fram förvaltningarnas olika förutsättningar att kunna förhålla sig till olika kommunövergripande direktiv som t ex kommer från personalnämnden.

**Sker en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter i kompetensförsörjningsfrågor?**

Ja.

Det finns nätverk/olika gruppkonstellationer som på olika nivåer (koncernövergripande och operativt) behandlar kompetensförsörjningsfrågor. Detta sker i led-

ningsgruppen/förvaltningschefsgruppen under ledning av kunnigchefen. HR-ledningsgrupp som leds av personalchefen med HR-funktioner från förvaltningarna arbetar med strategiska frågor. Därutöver finns olika grupperingar av HR-/personal handläggare från förvaltningarna som t ex arbetar med utveckling av t ex kompetensförsörjningsfrågor av operativ karaktär.

Efter den organisationsförändring som genomförts, och som bland annat lett till att förvaltningen Support och lokaler bildats, pågår det ett arbete avseende hur kompetensförsörjningen vissa praktiska delar ska utföras. T ex omfattar detta den centrala rekryteringsenheten som skapats inom Support och lokaler.

## **2. Bakgrund och uppdrag**

Kompetensförsörjning innebär att säkerställa att kompetens finns inom verksamheten för att förverkliga fastställda mål, både ur ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. Inom kommunen är de yttersta målen politiskt beslutade och kommunens medborgare är mottagare av kommunal service. Kompetensförsörjning kan ses som ett paraplybegrepp för samtliga delar av en verksamhets personalarbete; Attrahera – Rekrytera – Anställa - Kompetensutveckla- Avveckla medarbetare. Alla delar bidrar till möjlighet att tillgodose verksamhetens behov av tillgänglig och rätt kompetens för att uppnå verksamhetens mål. Med en effektiv, välplanerad och strategisk kompetensförsörjning skapas förutsättningar för kommunen att kunna fullgöra sitt ansvar och sina uppdrag enligt de krav och behov som kommuninnevånarna har. En utveckling av och följsamhet till fastställda strategier/planer och rutiner för bl.a. marknadsföring som attraktiv arbetsgivare, rekrytering, kompetensutveckling och personalavveckling är således av betydelse för att säkerställa att det finns tillräckligt med personal med rätt kompetens.

Kommunens verksamhet är starkt personalintensiv med krav på medarbetare med mångsidig och hög kompetens. Pensionsavgångarna bland 40-talisterna har tagit fart och skapar ett ökat rekryteringsbehov för kommunen, samtidigt som den regionala och nationella konkurrensen om de kompetenser som behövs inom kommunerna blir allt mer påtaglig och gäller även Skellefteå kommun.

En kommuns agerande och framgångar i konkurrensen om personalen inte är givna utan kräver planering och ett aktivt systematiskt arbete med olika delar av kompetensförsörjningen. Det finns uppenbara risker för försämrad kommunal service i framtiden om inte kommunen på tillfredsställande sätt klarar av kompetensförsörjningsfrågorna.

### **2.1. Revisionsfråga**

Revisionsfrågan för granskningen är om kommunens arbete med kompetensförsörjning är ändamålsenligt och den interna kontrollen tillräcklig?

Inom ramen för denna revision ska följande granskningsfrågor besvaras:

- Kartläggs och analyseras kommunens framtida personal-/kompetensbehov på ett tillräckligt sätt?
- Är styrningen i form av mål, riktlinjer och strategier tillräcklig? Tillämpar organisationen fastställda mål, riktlinjer och strategier på avsett sätt?
- Är uppföljning och mätning av åtgärdernas effekter och resultat tillräckliga? Fokus riktas på såväl central som lokal nivå.

- Är ansvars- och arbetsfördelning mellan personalnämnd och övriga facknämnder/förvaltningar tydlig och ändamålsenlig?
- Sker en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter i kompetensförsörjningsfrågor?

## **2.2. Metod och avgränsning**

Faktainsamlingen har skett via intervjuer och genomgångar av relevant och befintlig dokumentation som styrande riktlinjer och förekommande uppföljningar. Utöver egna sökningar avseende dokumentation som t e x planer/måldokument, uppföljningar mm har vi vid våra intervjuer med nedan nämnda chefer ombett dessa att informera revisionen om dokument som har en koppling till granskningens inriktning. På dessa sätt har vi fått till oss den dokumentation som utgör en del av grunden för resultatredovisningen och våra bedömningar.

Revisionen har avgränsats till att omfatta följande nämnder och förvaltningar:

- Personalnämnden och Kommunledningskontorets personalavdelning
- Nämnden för support och lokaler/Support och lokaler
- Socialnämnd/Socialkontor
- Barn- och grundskolenämnd/ Skol- och kulturkontor

Intervjuer har genomförts med personalnämndens ordförande, personalchefen för kommunen, förvaltningschefer vid ovan nämnda tre förvaltningar samt HR-/personalfunktioner vid förvaltningarna. Dessutom har intervju med avdelningschef vid Måltidsavdelningen, rektor inom barn- och grundskolan samt avdelningschef vid äldreomsorgen genomförts. Sammanlagt har elva personer intervjuats.



## 3. Granskningsresultat

Nedan lämnas en översiktlig information om de verksamheter som ingår i granskningen.

### 3.1. Organisation

**HR<sup>1</sup> Strategi och Utveckling** (tidigare personalavdelningen) är central HR-funktion inom kommunledningskontoret med ett kommunövergripande strategiskt uppdrag att styra och samordna ”kärnprocesserna i personal- och arbetsmarknadsfrågor”. Enheten har bland annat ansvaret för det strategiska utvecklingsarbetet avseende kompetensförsörjning och kan ses som personalnämndens förlängda arm i kommunen. Chefen vid HR Strategi och Utveckling leder HR-ledningsgrupp/personalchefgruppen där HR-frågor, bland annat kompetensförsörjning, av kommunövergripande och strategisk karaktär behandlas. HR-ledningsgrupp består av representanter från förvaltningarna.

Enhetens uppdrag har förändrats det senaste året, bland annat har en del HR-service lagts ut på förvaltningen Support och Lokaler (se nedan). HR Strategi och Utveckling kommer att inrikta sig på strategiskt arbete med riktlinjer och policy avseende t ex kompetensförsörjning, löner och värdegrund, men kommer även att vara förhandlarkonsulter och inta en arbetsgivarroll.

**Socialkontoret** är den till antalet anställda största förvaltningen och har uppdraget att ge vård och omsorg till äldre och personer med fysisk eller psykisk funktionsnedsättning samt stöd till enskilda och familjer. Det finns tre avdelningar; äldreomsorgen, handikappomsorgen samt individ- och familjeomsorgen. Ett viktigt mål för förvaltningen är att personalen ska ha hög kompetens. Handikappomsorgen är den avdelning som fn har störst rekryteringsbehov.

Förvaltningen **Support och lokaler**, som är en sammanläggning av f.d. fastighetskontoret och delar av kommunledningskontoret, har ansvar för att samordna och förvalta kommunens fastigheter, förhyrning av lokaler och för kommunens egen byggverksamhet (ny- om- och tillbyggnad).

Förvaltningen ansvarar även för att tillhandahålla kommunövergripande samordning, förvaltning och utveckling av administrativa tjänster inom områdena personal, ekonomi, inköp, information, gemensam kundtjänst, måltid och IT

Förvaltningen är relativt nybildad och ska via avdelningen för verksamhetsstöd bland annat ge support i personalfrågor till egen och andra förvaltningar i kommunen. Det kan gälla rekryteringsprocessen, löneadministration, HR-stöd t ex avseende gällande regelverk/personalhandbok samt systemförvaltning av bland annat rekryteringsverktyget *Easycruit* (vilket vi inte beskriver närmare i denna rapport).

---

<sup>1</sup> HR: Human Resources begreppet omfattar hanteringen av en organisations mänskliga resurser, hur organisationen arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation

Chefen för personalsupport leder en grupp med HR-handläggare från övriga förvaltningar. Gruppen behandlar hur HR-frågor av operativ karaktär ska hanteras. En central rekryteringsenhet för hela kommunen planeras finnas inom förvaltningen från 2014. En utredning sker fn om förutsättningarna för att förlägga en central lönefunktion inom förvaltningen.

**Skol- och kulturkontoret** har ansvaret för förskole- och grundskoleverksamhet, kultur och bibliotek. För- och grundskoleverksamhet är organiserad i två geografiska för- och grundskoleområden. Det finns cirka 35 grundskolor, 140 förskolor och 40 fritidshem.

Inom förvaltningen finns även en resursavdelning som handlägger LSS-frågor, barn- och elevhälsa, kulturskola och kultur- och biblioteksverksamhet.

### **3.2. Kartläggs och analyseras kommunens framtida personal-/kompetensbehov på ett tillräckligt sätt?**

#### **Kommunövergripande**

På uppdrag av personalnämnden pågår ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi för kommunen. Denna beräknas vara klar 2014.

Sedan ett flertal år tillbaka görs vart annat år i kommunen en medarbetarenkät via personalavdelningen. Syftet med enkäten är att ge en nulägesbild av personalens uppfattningar inom olika områden samt ge underlag till förbättringar. Olika områden omfattas i enkäten, bland andra kompetens och utvecklingsmöjligheter, ledarskap, medarbetarsamtal, arbetsklimat och attraktiv arbetsgivare. Senaste medarbetarenkäten genomfördes 2012. Sammanfattningsvis redovisas små förändringar i jämförelse med tidigare undersökningar. Det sammansatta måttet Nöjd Medarbetar Index (NMI) har försämrats något, men kommunens egen bedömning i *Årsredovisning 2012* är att resultatet står sig väl i jämförelse med andra kommuner. Den senaste enkäten visar bland annat att arbetsmiljön är ett område som behöver förbättras och att en tredjedel av personalen anser sig vara påverkad av negativ stress i arbetet.

**Socialkontoret** har en kompetensförsörjningsplan. Den behandlar uppföljning av föregående års kompetensförsörjning, kartläggning av framtidsperspektivet för förvaltningens olika delar, analys och mål samt handlingsplan som främst avser planerade utbildningar per avdelning. Men även andra aktiviteter beskrivs för att attrahera framtida medarbetare.

För varje medarbetare upprättas kompetensutvecklingsplaner som sammanställs för hela förvaltningen. Inom socialförvaltningen görs utförliga och väl dokumenterade utbildningsplaner för befattningar från de olika verksamhetsområdena. Av *Kompetens- och utbildningsplan 2013-2014* framgår detaljerat bland annat vilket ämnesområde som utbildningen avser (t ex missbruk), målgrupp och enhet samt utbildningens omfattning. I *dokumentet Steg för Steg tillsammans – samverkande*

*kompetensutveckling* finns sammanställt förekommande vidareutbildningar med inriktning på vårdpersonal. Det finns även ett mentorprogram för de som vill pröva på chefsrollen.

Som underlag vid rekryteringar upprättas kravprofiler utifrån befattningskategori med grundkrav och tilläggskompetens.

Förvaltningen beskriver, som nämnts ovan, att handikappomsorgen har ett stort rekryteringsbehov fn. Det råder även brist på utbildade undersköterskor vilket innebär att vårdbiträden som saknar undersköterskeutbildning anställs. Ansvar för hemsjukvården överfördes i september i år från landstinget till kommunen, men ingen brist av utbildade sjuksköterskor uppges fn finnas. Äldreomsorgen upplever att det är svårt att rekrytera personer med ledarerfarenhet till chefstjänster. Ett orosmoln som lyfts fram från förvaltningen är ett förväntat mindre underlag för rekrytering av ungdomar, vilket beror på mindre ålderskullarna de kommande åren.

Socialkontoret beaktar omvärldsförändringar som påverkar kompetensförsörjningen. Främst gäller det utökade och nya behov hos vårdtagarna till exempel neuropsykiatriska diagnoser. Beskrivning ges om att förändrade behov hos vårdtagare är en omvärldsfaktor som kan medföra svårighet att fastställa mer långsiktiga kompetensförsörjningsbehov.

Bland den dokumentation vi tagit del av hos **Support och lokaler** finns en *Kompetensanalys Fastighetskontoret* (2011). På grund av att förvaltningen ombildades till Support och Lokaler 2012/2013 så finns ännu ingen gemensam kompetensförsörjningsplan för den nya förvaltningen framtagen, vilket planeras att ske under 2014. Inom det tidigare fastighetskontoret upprättades även inventering av pensionsavgångar 2012-2014, där rekryteringsbehovet bedömdes med anledning av prognosticerade pensionsavgångar. Det behov som angavs i den nämnda kompetensanalysen och inventeringen av pensionsavgångar ingår som underlag i Support och lokalers kompetensförsörjningsarbete.

Även i dokumentet *Fastighetsnämnden, Budget 2013 och plan för 2014-2017* berörs kompetensförsörjning delvis. I detta dokument under rubriken Medarbetare nämns i allmänna termer att förvaltningen arbetar aktivt med fokusområdet mönsterarbetsplatser. Vidare sägs att; för att möta framtidens rekryteringsbehov behövs en ny syn på rekrytering och kompetensförsörjning. Ett exempel är att bättre ta vara på människors kunskaper samt deltagande i traineeprogram.

I en schematisk beskrivning, *Vision för Support och lokaler*, lyfts fram att kompetensinventering och utbildningsinsatser avseende service och den konsultativa rollen är utvecklingsområden. Detta arbete pågår inom förvaltningen. Uppfattningen i förvaltningsledningen är att förvaltningens uppdrag är klarlagt, men dess konsekvenser på de olika verksamhetsområdena behöver tydliggöras innan en kompetensförsörjningsplan kan läggas fast. Detta arbete pågår och därför finns fn ingen fastställd kompetensförsörjningsplan. Parallellt pågår även ett arbete med att ta fram individuella utvecklingsplaner.

Förvaltningen beskriver att ingenjörer och personal med IT-strategisk kompetens är briststyrken, bland annat på grund av att flera nyckelpersoner har slutat vid förvaltningen. När det gäller ingenjörer arbetar man aktivt med att erbjuda traineeplatser med avsikt att lotsa in nya medarbetare i organisationen. Inom t ex måltidsavdelningen har man det senaste året arbetat mycket med kompetensförsörjning (utbildning och rekrytering), bland annat upplever man det fn svårt att rekrytera till centralköket i Jörn.

Vilka kompetenser som behövs inom respektive verksamhetsområde kan klarläggas när inventering är utförd. Utgångspunkten för kompetensinventeringen är förvaltningens strategiska styrdokument samt löpande omvärldsspaning och dialog med kommunens övriga verksamheter.

Inom **Skol- och kulturkontoret** har en *Kompetensförsörjningsplan 2011-2015* fastställts av Barn- och grundskolenämnden. Den omfattar förskola, grundskola, särskola och fritidshem. Planen innehåller en beskrivning av berörda verksamheter inklusive nuläget när det gäller kompetensen i förvaltningen men även kompetensförsörjningsbehov för förekommande befattningskategorier. Behoven redovisas dels för perioden 2011-2012 samt 2013-2015. Bedömningar görs avseende för vilka kompetenser behovet förväntas minska samt för vilka det bedöms öka.

Enligt de intervjuade behöver kompetensförsörjningsplanen uppdateras och bli mer tillämpad av berörda inom förvaltningen. För skolans personalplanering är det, bland olika omvärldsfaktorer, särskilt viktigt att bedöma kommande elevunderlag (antal och gymnasieval). Pensionsavgångar upplevs enklare att förutse. Det finns en personalpool inom förvaltningen men där uppges det i nuläget inte finnas någon personal att hämta.

Förvaltningen har även dokumenterade *Riktlinjer för personalplanering*, för att tidsmässigt styra planeringen och tydligöra hur den ska genomföras. Ett inslag i planeringen är att HR-specialist, ekonom och områdeschef träffas på hösten och gör en personalplanering för kommande och nästkommande år. Det finns uppfattningar att samarbete mellan förvaltningsledning och lokala enheter behöver utvecklas när det gäller personalplaneringen.

Förvaltningen upplever problem när det gäller rekrytering av lärare och särskilt speciallärare, och samtidigt som tendensen är att det finns ett begränsat intresse för yrket. Rekrytering av lärare, som till stor del är en uppgift för rektorerna, upplevs som en tidskrävande uppgift. Enligt uppgift har de fått utbildning inom området.

För att undvika intern konkurrens om personal, vilket kan förekomma, strävar förvaltningen mot att införa mer koncerntänkande i organisationen. Det finns enligt uppgift en policy för internrekrytering. På samma sätt som inom andra förvaltningar används det IT-baserade rekryteringsverktyget EasyCruit. För varje befattningskategori inom förvaltningen finns kompetensprofiler fastställda, vilket t ex underlättar utformningen av annonser för rekrytering. Fn har, enligt uppgift, i stort sett alla anställda lärare tillräcklig kompetens.

### **3.3. Är styrningen i form av mål, riktlinjer och strategier tillräcklig? Tillämpar organisationen fastställda mål, riktlinjer och strategier på avsett sätt?**

Kommunövergripande mål och inriktningar beskrivs för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och övriga nämnder i form av styrkort. Kommunens vision är ”en framsynt tillväxtkommun, attraktiv att bo och verka i”. Värdegrunden som beskrivs är; ”professionalitet, engagemang och framsynhet”. Kommunfullmäktige anger att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare och ett av fokusområdena är kompetensförsörjning. Attraktivitet ska uppfattas inte bara hos potentiella medarbetare och chefer, utan även av nuvarande medarbetare.

Styrkortet anger mål och fokusområden för kategorierna: Medborgare/kund, Utveckling/tillväxt, Ekonomi samt Medarbetare. Det är i kategorin Medarbetare som vi finner fokusområden och mål som har koppling till kompetensförsörjning. Varje förvaltning har uppdrag att upprätta en kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt från nuvarande och framtida behov

Av kommunstyrelsens och personalnämndens styrkort framgår att, förutom att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare ska ett fokusområde vara att skapa mönsterarbetsplatser<sup>2</sup> i kommunorganisationen. Det som utmärker en mönsterarbetsplats är att arbetsplatsen ska kunna leva upp till följande kriterier:

- Kommunens värdegrund - professionalitet, engagemang och framsynhet.
- Ledarskap och medarbetarskap - medarbetarna ska känna samhörighet med och förtroende för arbetskamrater och chef.
- Kompetensutveckling - kommunen stimulerar kompetensutveckling och tar tillvara medarbetarnas kompetens.
- Samverkan - medarbetarna har inflytande och delaktighet i arbetet genom goda möjligheter till information och medskapande.
- Arbetsmiljö - medskapande och systematiskt arbetsmiljöarbete ger förutsättningar för en arbetsplats som kännetecknas av ansvarstagande, stolthet, tillit, lust, hälsa och arbetsglädje.

Socialnämnden, Nämnden för Support och lokaler samt Barn- och grundskolenämnden har alla som fokusområde och mål, att antalet mönsterarbetsplatser ska öka i nämndernas verksamheter.

Förutom de fokusområden och mål som framgår av nämndernas styrkort finns ett flertal kommunövergripande styrdokument. De berör direkt eller indirekt hur kommunen ska arbeta med kompetensförsörjning. Dessa dokument är:

- *Medarbetarna möjliggör visionen.*
- *Välfungerande kompetensförsörjning.*

<sup>2</sup> Begreppet Mönsterarbetsplats kommer, enligt uppgift, att bytas ut mot Attraktiv arbetsplats.

- *Chefsaspirantprogram samt chefutbildningar.*
- *Andel medarbetare med individuell utvecklingsplan.*
- *Medarbetarskap och arbetsklimat.*

Från dessa dokument har vi valt att lyfta fram ett antal relevanta nyckeltal/indikatorer som lagts fast för att följa upp och beskriva hur uppsatta mål uppnås:

- Motiverade medarbetare
- Upplevd delaktighet
- Ledarskap
- Antal medarbetare per chef
- Andel medarbetare med individuell utvecklingsplan
- Andel medarbetare med önskad sysselsättningsgrad
- Sjukfrånvaro
- Väl fungerande kompetensutveckling.

När det gäller att trygga kompetensförsörjningen framhålls att verksamheterna behöver arbeta med att utveckla ett gott medarbetarskap och ledarskap. I detta arbete anges medarbetarsamtal, medarbetarundersökningar och individuella utvecklingsplaner som viktiga instrument. I kommunen ska medarbetarsamtal genomföras årligen och individuella utvecklingsplaner ska upprättas efter varje samtal. Utvecklingsplanerna ska bland annat säkerställa att organisationen har rätt kompetens för att nå målen. Det här är områden som alla granskade förvaltningar arbetar med.

Andra aktiviteter som avser att behålla och knyta till sig ny kompetens beskrivs, t ex; marknadsföring av kommunen på olika arenor, hälsofrämjande åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare, inrätta fler praktik- och traineeplatser.

Uppfattningen från personalnämnden/kommunledningskontoret är att förvaltningarna i stort sett följer de riktlinjer och rutiner som lagts fast avseende kompetensförsörjningsarbetet.

Förutom den styrning som beskrivits ovan som sker via styrkort och andra kommunövergripande styrdokument finns det inom förvaltningarna annan verksamhetsspecifik styrning som påverkar kompetensförsörjningen. Inom skolan finns det statliga legitimationskravet för lärare som utgör ett starkt styrmedel vid rekrytering. Inom Support och lokaler påverkas måltidavdelning i stor omfattning av Livsmedelsverkets riktlinjer och Socialnämnden omfattas av Socialtjänstlagens och Hälso- och Sjukvårdslagens kompetenskrav på personal.



### 3.4. Är uppföljning och mätning av åtgärdernas effekter och resultat tillräckliga? Fokus riktas på såväl central som lokal nivå.

Kommunövergripande ser vi att det finns ett antal dokument som behandlar uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet:

Som nämnts ovan ger kommunens *Årsredovisning 2012* en återkoppling av resultatet från medarbetarenkäten. Men rapporteringen behandlar även andra förhållande med koppling till kompetensförsörjning – kompetensförsörjningsplanering, arbetet med mönsterarbetsplatser, pensionsavgångar och sjukfrånvaro.

Ett annat dokument är *Vi gör jobbet – Bokslut för hälsa och medarbetarskap i Skellefteå kommun 2012*. En väl fungerande kompetensförsörjning lyfts här fram som ett nyckelområde för kommunen. Uppföljningen avseende 2012, lyfter fram att alla förvaltningar har en kompetensförsörjningsplan. Vår granskning visar dock att Support och Lokaler ännu inte är färdig med sin plan. I kompetensförsörjningsplanerna är det framtida kompetensbehovet analyserat. Rekryteringsbehov uppges finnas främst avseende arkitekter, ingenjörer, undersköterskor, lärare, rektorer och andra chefer.

Ett annat uppföljningsdokument är *Medarbetarundersökning, Skellefteå kommun (2012)*, som har beskrivits ovan (se 3.2). Med utgångspunkt från resultatet av medarbetarundersökningen ska förvaltningarna göra åtgärdsplaner. Uppfattningar finns att detta inte sker i tillräcklig utsträckning

I sin *Internkontrollplan 2013* beskriver personalnämnden att verksamhetskontroller ska utföras när det gäller måluppfyllelse. I detta område ingår löpande rapportering till personalnämnden om kompetensförsörjningsarbetet. Rapportering sker via delårsboksluten i april och augusti där uppföljningen även återkopplar till perspektiven i styrkortet, bland annat mönsterarbetsplatser. I sin *Verksamhetsberättelse - Personalnämnden 2012* görs även en dokumenterad uppföljning av olika områden som kan hänföras till kompetensförsörjningsarbetet inom kommunen. Exempel på dessa områden är omvärldsanalyser, arbetskraftsbehov, konkurrensaspekter, pensionsavgångar, utvecklingen av antalet mönsterarbetsplatser.

Personalnämnden följer även upp kompetensförsörjningsarbete vid förvaltningarna via den rapportering som sker i deras årliga redovisningar.

**Socialkontoret** följer upp sin kompetensförsörjningsplan och utbildningsplan. I kompetensförsörjningsplanen finns ett inledande avsnitt om föregående års plan. Förutom till personalnämnden lämnas även rapportering till socialnämnden via delårsrapporter och årsbokslut. Kraven på vad personalnämnden vill ha för information upplevs inte tydligt utan här behövs, enligt de intervjuade, ett tydliggörande av vilken uppföljning nämnden vill ha.

**Support och Lokaler** följer upp och rapporterar till nämnden för support och lokaler om sitt kompetensförsörjningsarbete i främst delårsrapporteringen.

**Skol- och kulturkontoret** lämnar löpande rapportering om kompetensförsörjningsarbetet till barn- och grundskolenämnden. Rektorer rapporterar till områdescheferna genomförda rekryteringar.

### **3.5. Är ansvars- och arbetsfördelning mellan personalnämnd och övriga facknämnder/ förvaltningar tydlig och ändamålsenlig?**

**Socialkontoret** ser vissa problem med socialnämndens ansvar i förhållande till personalnämndens ansvar. Styrning och uppdrag från personalnämnden upplevs vara i disharmoni med socialnämndens verksamhet och förutsättningar för att tillgodose verksamhetsbehoven. Styrningen från personalnämnden anser man tar inte hänsyn till att förvaltningarnas olika förutsättningar och verksamhet, t ex att socialförvaltningens verksamhet inte bara utförs mellan kl. 8-17 utan innebär en dygnet-runt verksamhet. Styrningen mot mer heltidsarbete kan minska attraktionen att arbeta vid förvaltningen om konsekvensen blir att vård- och omsorgspersonal måste jobba varannan helg. Personalnämnden kan även överpröva detaljfrågor t ex en av förvaltningen avslagen tjänstledighetsansökan kan beviljas av personalnämnden, vilket upplevs vara negativt för medarbetares bild av kommunen som en enhetlig arbetsgivare.

**Skol- och kulturkontoret** ser både för- och nackdelar med att personalnämnden kan överpröva och ändra förvaltningens beslut. Nackdelen uppges vara att, trots att förvaltningarna har det samlade verksamhets- och ekonomiansvaret inte upplever sig äga personalansvaret fullt ut. Någon av de intervjuade uttrycker att det är ”olyckligt” med denna ordning.

**Support och lokaler** ser inte personalnämndens arbete som en central styrning utan mer som prioriteringar. T ex gäller det styrkortens inriktning för att skapa mönsterarbetsplatser och att det vid övertalighet av personal behöver finnas ett koncernperspektiv vid samordningsarbete.

### **3.6. Sker en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter i kompetensförsörjningsfrågor?**

Det finns flera forum i kommunen för samarbete inom kompetensförsörjningsområdet. Ledningsgruppen/förvaltningschefgruppen som leds av kommunchefen, HR-ledningsgrupp/personalchefgruppen där samtliga förvaltningar ingår med uppdrag att arbeta med strategiskt HR-arbete, samt de olika grupper av personal-/HR-handläggare som har kopplingar till personalchefgruppen.

Uppfattningar finns om behovet av att utveckla ett mer tydligt koncerttänkande i kompetensförsörjningsfrågor än vad som finns idag. Samtidigt finns uppfattningar att personalnämnden, i sin styrning, behöver ta hänsyn till förvaltningarnas unika



förutsättningar, behov och verksamhet. T ex nämns att stora förvaltningars problematik kan vara vitt skild från en mindre förvaltnings förutsättningar och problem.

Flera av de intervjuade talar om behovet av att tydliggöra kompetensförsörjningsprocessen och behovet av ett IT-stöd till denna. Det finns en medvetenhet om att ett utvecklingsarbete pågår i kommunen och detta sker framförallt inom kommunledningskontorets enhet HR Strategi och Utveckling samt inom Support och lokaler.

Från de intervjuade har förts fram att kommunen borde vara mer uppmärksam och öppen för personalens intresse när det gäller intern rörlighet mellan förvaltningarna. Det beskrivs som att det skulle kunna bidra till att behålla dessa personer inom kommunen vilka annars eventuellt kan välja en annan arbetsgivare för att få en förändring och ny stimulans i arbetet. Uppfattningen är att i dessa frågor behöver samarbetet och dialogen över förvaltningsgränserna öka.

2013-12-10

***Jan-Erik Wuolo***

---

*Projektledare*

***Bo Rehnberg***

---

*Uppdragsledare*