



Revisionsrapport

Granskning av organisation och rutiner för kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen

Härjedalens Kommun 30 januari 2019

Innehåll

Sammanfattning	2
1 Inledning	3
2 Resultat	4
3 Revisionell bedömning	8

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

HR-enheten är underställd kommunstyrelsen och hanterar arbetsgivarfrågor såsom anställning och rekrytering av personal på uppdrag av övriga förvaltningar.

För att få en bild av hur kompetensförsörjningsarbetet är organiserat i kommunen har revisorerna beslutat att **översiktligt** granska hur arbetet bedrivs.

Revisionsfråga

Revisionsfrågan är om kompetensförsörjningsarbetet bedrivs systematiskt och effektivt?

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Vår bedömning är att rutinerna för kompetensförsörjning kan förbättras och att förbättringsarbetet pågår.

Kommunstyrelsen har i detta sammanhang ett tydligt ansvar att styra och följa upp verksamheten.

Vi har följande rekommendationer:

- Ta fram en verksamhetsplan (VP) för 2019 och låt kommunstyrelsen (KS) formellt fastställa planen. KS måste bli tydlig med vilka uppdrag (mål) som ska prioriteras och uppnås under året.
- Kompetensförsörjningsarbetet måste prioriteras för att bland annat säkerställa att kompetent personal finns och att minska kostnaderna för inhyrd personal inom socialförvaltningen.
- Utveckla information om HR avdelningens mål och bedrivna verksamhet både i budget, delårsrapport och årsredovisning.
- Följ upp kompetensförsörjningsarbetet under 2019 exempelvis genom internkontroll planen och upprättad rutin.
- Följ noga kostnadsutvecklingen för hyrpersonal och sträva efter permanenta lösningar.

Östersund 2019-01-30

DELOITTE AB, Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor,
Uppdragsansvarig

1 Inledning

1.1 Uppdrag och bakgrund

HR-enheten är underställd kommunstyrelsen och initierar, utvecklar och bevakar kommunövergripande arbetsgivar - och förhandlingsfrågor exempelvis lönebildning och lokala kollektivavtal. HR-enheten arbetar med chefsstöd avseende kompetensförsörjning, arbetsrättslig rådgivning och avtalstolkning, arbetsmiljö, rehabilitering och rekrytering. HR-enheten ansvarar även för löne, - försäkrings och pensions-administration.

Kommunens revisorer har beslutat att göra en **översiktlig** granskning med inriktning mot kompetensförsörjning.

1.2 Revisionsfråga

Revisionsfrågan är om kompetensförsörjningsarbetet bedrivs systematiskt och effektivt?

Kontrollmål: Hur är organisationen uppbyggt kring kompetensförsörjningsfrågor? Vilka parter är involverade i arbetet? Finns det någon verksamhetsplan för hur arbetet ska bedrivas under 2018? Hur annonseras tjänster ut (internt, externt)? Upprättas kravspecar?

1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är kommunallagen och interna regler och riktlinjer (verksamhetsplan etc).

1.4 Avgränsning

Granskningen avser 2018 och är översiktlig.

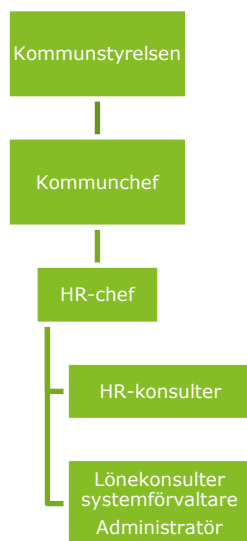
1.5 Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier och intervjuer med ansvariga tjänstemän.

2 Resultat

2.1 Organisation, verksamhet och ekonomi

HR-avdelningen ingår i kommunledningsförvaltningens gemensamma stab och svarar operativt för insatser inom det personalpolitiska området. Avdelningen består av 10 medarbetare inklusive HR-chef fördelade på följande områden: 3 HR-konsulter, 3,5 lönekonsulter, 1 administratör och 1,5 systemförvaltare, se bilaga 1 förteckning över personal.



Budgetmässigt finns ca 6,1 mnkr i avdelningens budget för 2018 varav ca 5,9 mnkr avser personalkostnader och ca 0,2 mnkr främmande tjänster. Företagshälsovård budgeteras separat och omfattar ca 1,3 mnkr och fackliga företrädare ca 1 mnkr. För 2019 planeras för neddragning av totalt 1 tjänst inom HR-avdelningens löneservice, se bilaga 1.

I delårsrapporten för 2018 redovisas HR-avdelningen tillsammans med andra avdelningar inom den gemensamma staben och ett överskott på ca 1,5 mnkr mot budget föreligger.

För övrigt lämnas inga mer upplysningar omkring HR-avdelningens verksamhet i delårsrapporten (DR 2018) annat än att "kompetensförsörjningen kommer att vara en stor utmaning i framtiden tillsammans med befolkningsutvecklingen" eftersom det redan idag är svårt att rekrytera vissa yrkesgrupper, enligt DR 2018. Inget skrivs om rekryteringsproblem av exempelvis sjuksköterskor och

socialsekreterare samt kostnader för hyrpersonal, som exempelvis finns inom socialnämndens verksamhetsområde.

Det finns ingen särskilt upprättad verksamhetsberättelse (VB) för 2017 för HR-avdelningen men en VB har skrivits av HR chefen med anledning av pågående revision 2018. I denna framgår att 2017 varit ett "slitsamt och turbulent år då 3 HR-konsulter slutat inom ett halvår". Två nya HR-konsulter anställdes i september och en erfaren HR-konsult återkom från långvarig sjukskrivning i november 2017.

Trots underbemanning har obligatoriska chefsutbildningar genomfört i chefsstöd, mål- och medarbetarsamtal, arbetsmiljöutbildning (januari 2018), påbörjat arbetet med "Heltid som norm". Nedprioriterat arbete har varit rekryteringsutbildning för chefer och översyn av HR-processer/stödsystem, vilket ska prioriteras 2018.

Det är respektive chef ute i verksamheten som ansvarar för att rekrytera personal och ingå anställningsavtal, enligt gällande delegationsordning. HR-avdelningen stödjer cheferna i rekryteringsarbetet, utifrån behov och önskemål. Se vidare 2.2.

Det finns en verksamhetsplan "HR mål och aktiviteter 2018", som är ett internt arbetsdokument och inte formellt fastställt av kommunstyrelsen. Inga direkta mål finns fastställda av kommunstyrelsen för HR-avdelningens arbete. Se vidare 2.2.

2.2 Styrdokument och uppdrag

I **Policy för ledarskap och medarbetarskap** i Härjedalens kommun, antagen av KF 2009-02-11, § 22, framgår bland annat chefernas uppdrag att leda verksamheten mot beslutade mål och utifrån tilldelade resurser skapa så mycket värde för kommuninvånarna som möjligt. Policyn tar upp etik och grundläggande värderingar, bra ledarskap och vad som "gott medarbetarskap" innefattar. Se vidare bilaga 2. Policyn kommer att ersättas av en Medarbetarpolicy 2019, som är ute på remiss bland de fackliga organisationerna.

I **kommunstyrelsens reglemente**, senast reviderat KF 2017-10-02, framgår kommunstyrelsens ansvar för personalfrågor under 8 §, där "styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare".

I **Ks delegationsordning**, senast reviderad KS 2016-09-14, framgår under HR-frågor avd 6 hur ansvaret delegerats i personalfrågor. I huvudsak beslutar närmaste chef och HR-chef i de flesta personalfrågor. Arbetsutskottet (KLU) är

beslutsinstans i exempelvis anställning av kunnig chef och i frågor om kommunstyrelsens förvaltningsorganisation.

I **Budgeten för 2018** framgår att fokuset under året kommer att ligga på att hitta lösningar för att både attrahera och behålla/utveckla rätt kompetens. Exempel på detta är att skapa alternativa karriär- och utvecklingsvägar och att stimulera intern rörlighet, ta vara på äldre medarbetares kompetens genom mentorskap och uppstart av chefs och ledarutvecklingsprogram.

I **Rekryteringsrutin** från 2016-09-30 och beslutad av HR-chef, framgår bland annat att "bäst lämpad person ska anställas". I rutinen beskrivs rekryteringsprocessen i kommunen med alla dess förekommande delar från behovsanalys och annonsering till ansökan och tillsättning. I rutinen framgår även att vid rekrytering av nyckelpersoner är HR-konsulterna behjälpliga i arbetet.

HR ansvarar även för IT-systemet Webcruiter, där alla rekryteringar i kommunen hanteras och sparas.

I "**Personalhandboken**" som finns i kommunens intranät finns olika rutiner bland annat rekryteringsrutinen (se ovan), rutin för bisyssla, rutin för rehabiliteringsarbete, rutin för mål och medarbetarsamtal med mera. Eftersom det varit problem med sökfunktionen i nuvarande IT-system "Draftit" kommer detta att bytas ut under 2019 till "Edge HR" och ny leverantör. I nya systemet kommer indelning att göras i "Chefshandbok" och "Medarbetarhandbok".

I verksamhetsplan "**HR mål och aktiviteter 2018**" framgår bland annat att målet "Härjedalens kommun är den mest attraktiva arbetsgivaren i regionen" är prioriterat och att det praktiska arbetet har startat upp.

2.3 Rekryteringsläget i kommunen

Under 2018 har ca 180 rekryteringar gjorts inom samtliga förvaltningar. Drygt 50 % av dessa har gjorts inom Fritid, bildning och kulturs verksamhet och drygt 35 % inom socialnämndens verksamhet. Vid 7 tillfällen har HR biträtt förvaltningarna.

HR ansvarar för IT-systemet Webcruiter, där alla rekryteringar i kommunen hanteras och sparas.

I samband med kommunstyrelsens behandling av kommunbudgeten för 2018 beslutades att 4 mnkr ska avsättas till kompetensutveckling och arbetsmiljöarbete. En långsiktig kompetensförsörjningsplan och arbetsmiljöplan ska i dialog med verksamhet, facken och politiken tas fram (Ks

2017-05-17, § 88). Det pågår ett arbete med att ta fram kompetensförsörjnings planer för kommunens verksamheter, där framtida rekryteringsbehov ska framgå, enligt HR:s mål och aktivitetsplan (VP) för 2018.

2.4 Uppföljning och rapportering

Som framgått under avsnitt 2.1 är det respektive chef i verksamheten som ansvarar för att rekrytera personal och ingå anställningsavtal. HR har ett ansvar att följa upp att rekryteringarna sker kompetensbaserat enligt antagna policys. Under 2018 har HR bland annat stöttat vid rekrytering av förvaltningschef Bfk, arbetsledare Gatu/VA, områdeschef och avdelningschefer SN, totalt vid 7 tillfällen.

Den **formella** rapporteringen till KS och KF sker i samband med årsbokslutet och de statistikuppgifter som tas fram ur PA/IT-systemen, exempelvis statistik över nyanställningar, avslutade anställningar, pensioneringar med mera. Rapporteringen sker i den personalekonomiska redovisningen. **Löpande** under året, sker rapportering till kommunledningsutskottet (KLU) och även till kommunstyrelsen vid exempelvis tecknande av kollektivavtal och chefsomsättning.

Under 2019 planeras utbildning och information omkring Rekryteringspolicyn och handboken för kommunens chefer exempelvis avdelningschefer/enhetschefer, områdeschefer och förvaltningschefer.

I **kommunstyrelsens** internkontroll plan för 2018 finns ett moment som rör systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) inom kommunen, där HR-chefen är ansvarig. Det finns inget moment omkring uppföljning av rutiner för kompetensförsörjning i internkontroll planen.

3 Revisionell bedömning

3.1 Organisation, verksamhet och ekonomi

HR-avdelningen har haft en tuff period under 2017 och 2018 eftersom 3 medarbetare slutat under våren 2017. Det är först i slutet av 2017 som bemanningen återställts till "normal" personell nivå. Sammantaget har detta bidragit till ett tufft utgångsläge 2018 då planerade aktiviteter inte kunnat genomföras som planerat under året.

Även pågående omorganisation med VA bolag och gemensam nämnd med Berg från och med 2019 har bidragit till att bland annat arbetet med kompetensförsörjning nedprioriterats. Det som genomförts som planerat är bland annat chefsutbildningar inom arbetsrätt och arbetsmiljö.

Ekonomiskt i delårsrapporten för 2018 redovisas kostnaden för HR-avdelningen tillsammans med övriga avdelningar inom den gemensamma staben och ett överskott beräknas uppstå vid årets slut.

Upplysningar om HR-avdelningens verksamhet är knapphändig och kan utvecklas både i budget, delårsrapport och årsredovisning.

Verksamhetsplanen "HR mål och aktiviteter 2018" (VP) är ett internt arbetsdokument som inte formellt beslutats av kommunstyrelsen. Vi bedömer att VP formellt ska beslutas av kommunstyrelsen eller Klu för varje år och följas upp och avrapporteras kontinuerligt under året. En verksamhetsberättelse (VB) över årets verksamhet ska avsluta året med redovisning av hur mål och aktiviteter uppnåtts.

3.2 Styrdokument och uppdrag

Vi bedömer att **Policy för ledarskap och medarbetarskap** i Härjedalens kommun, antagen av KF 2009, i grunden är ett bra dokument men att rutiner saknas för att följa upp policyns efterlevnad. Policyn behöver kompletteras och uppdateras med hänvisning till de styrdokument som finns i kommunen, se avsnitt 2.2. Kommunstyrelsen (KS) har i detta sammanhang ett tydligt ansvar för personalfrågor, vilket framgår tydligt i reglementet.

Rent praktiskt kan uppdrag ges till HR-avdelningen från KS att följa upp policyn, exempelvis i internkontroll planen.

I samband med omorganisationen 2019 och inrättande av olika utskott bör kommunstyrelsens delegationsordning ses över beträffande vilka arbetsuppgifter som kan delegeras till utskotten.

3.3 Rekryteringsläget, uppföljning och rapportering

Vid genomgången har vi noterat att Härjedalen totalt har använt sig av hyrpersonal för ca 17,8 mnkr till och med november 2018 inom socialförvaltningen. Motsvarande belopp 2017 var ca 10 mnkr. Generellt är hyrpersonal minst dubbelt så dyr som egen personal. Enligt egen beräkning av socialförvaltningen uppgår kostnadsfördyringen jämfört med egen personal till ca 11 mnkr 2018.

Exempelvis kostar en socialsekreterare ca 127 kkr/månad att hyra in jämfört med drygt 51 kkr/månad för anställd personal. Enligt uppgift har övriga förvaltningar ingen kostnad för inhyrd personal.

Vi saknar kompetensförsörjningsplaner för kommunen men enligt HR har ett arbete startat upp med att ta fram planer, vilket är ett absolut måste.

I kommunstyrelsens internkontrollplan för 2018 finns inget moment som berör uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet. Vi bedömer att denna punkt bör uppmärksammas vid fastställande av ny internkontroll plan för kommunstyrelsen.

3.4 Sammanfattande revisionell bedömning

Vår bedömning är att rutinerna för kompetensförsörjning kan förbättras och att förbättringsarbetet pågår.

Kommunstyrelsen har i detta sammanhang ett tydligt ansvar att styra och följa upp verksamheten.

Vi har följande rekommendationer:

- Ta fram en verksamhetsplan (VP) för 2019 och låt kommunstyrelsen (KS) formellt fastställa planen. KS måste bli tydlig med vilka uppdrag (mål) som ska prioriteras och uppnås under året. Det är särskilt viktigt eftersom HR har ett ansträngt personalläge.
- Kompetensförsörjningsarbetet måste prioriteras för att bland annat säkerställa att kompetent personal finns

och att minska kostnaderna för inhyrd personal inom socialförvaltningen.

- Utveckla information om HR avdelningens mål och bedriven verksamhet både i budget, delårsrapport och årsredovisning.
- Följ upp kompetensförsörjningsarbetet under 2019 exempelvis genom internkontroll planen och upprättad rutin.
- Följ noga kostnadsutvecklingen för hyrpersonal och sträva efter permanenta lösningar.

Intervjuade och uppgiftslämnare

Britt Paju, HR-chef

Lars Ljungsparr, HR-konsult

Helen Hedberg, Administratör HR

Fredrik Jonasson, Ekonom KS

Johan Höglund, Kommunsekreterare

Anda Embretzen, Socialchef

Tina S Hammargård, TF Skolchef

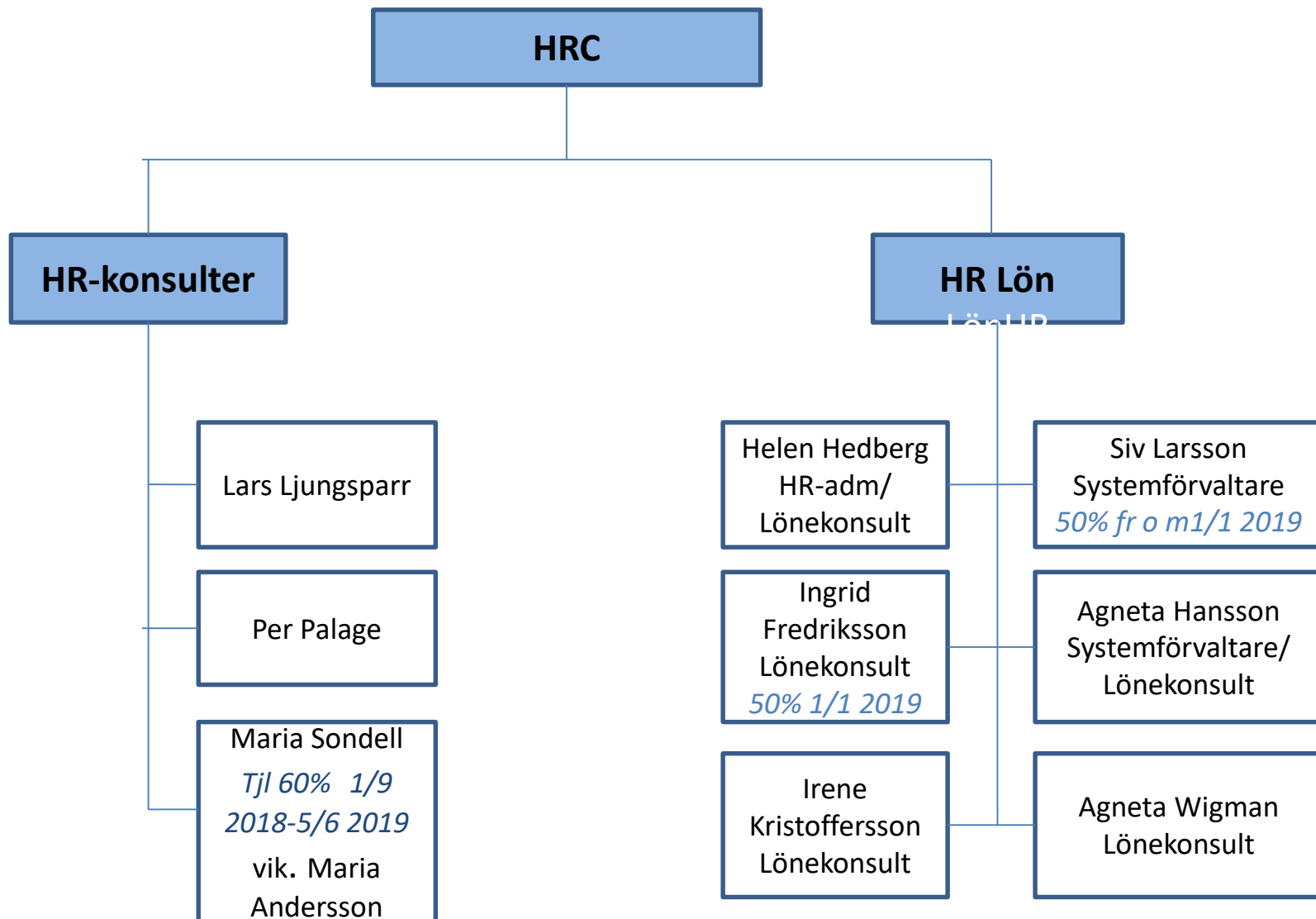
Helen Nilsson, ekonom socialförvaltningen



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.





Policy för ledarskap och medarbetarskap i Härjedalens kommun

Kommunen styrs av förtroendevalda, som genom politiska beslut anger mål och inriktning för verksamheten. Chefernas uppdrag är att leda verksamheten mot de beslutade målen och utifrån tilldelade resurser skapa så mycket värde för kommuninvånarna som möjligt.

Alla ska ges möjlighet att arbeta i ett öppet och ärligt arbetsklimat, där det finns intresse för nya impulser. Öppenhet innebär att vara lyhörd för varandras åsikter och att ge och kunna ta rak konstruktiv och välmenad kritik.

ETIK OCH GRUNDLÄGGANDE VÄRDERINGAR

Chefer och medarbetare ska ha respekt för den demokratiska processen. Dialog är vårt bästa verktyg. Vi talar inte illa om förtroendevalda, chefer eller andra medarbetare. Vi är varandras arbetsmiljö. Respekt för andra är bl.a. att vi kommer förberedda och i tid till möten. Negativa och konfliktfyllda beslut ska lämnas via muntlig dialog/samtal och inte via mail eller brev.

ARBETSGIVARFÖRETRÄDARE

Den som är chef företräder kommunen som arbetsgivare och har ekonomiskt ansvar, verksamhets- och personalansvar. I chefsrollen ingår att leda, motivera och utveckla sina medarbetare för att skapa en god kvalitet på verksamheten och därmed skapa sig en hög legitimitet som ledare.

Uppdraget som chef och ledare vilar på fem hörnstenar: Att leda, företräda, utveckla, föregå med ett gott värdskap samt verka för friska och hälsosamma arbetsplatser.

Gott chefskap i Härjedalens kommun innebär att:

- Vara visionär och driva förändringsarbete
- Klargöra, förankra mål och ställa krav
- Vara tydlig och konsekvent och genomföra fattade beslut
- Informera, motivera och kommunicera uppdraget
- Lita på medarbetare och våga delegera
- Ge beröm och konstruktiv kritik
- Visa öppenhet, lyhördhet och empati
- Stimulera sina medarbetare till individuell utveckling
- Bejaka samverkan och koncerntänkande
- Företräda kommunen gentemot medborgare, massmedia och medarbetare
- Vara en god förebild
- Ständigt utveckla sitt ledarskap
- Föregå med att visa ett gott värdskap inom och utanför kommunens organisation
- Stimulera och underlätta för att medarbetarna tillsammans ges möjligheter att genomföra olika hälsofrämjande sociala aktiviteter, t.ex. friskvård

ARBETSKLIMAT, STRATEGIER OCH HELHETSSYN

Ledarskapet ska bygga på en positiv människosyn, där medskapande, engagemang och ansvar är avgörande för utveckling av verksamheten och medarbetarna. Chefer ska inom sitt uppdrag tillsammans med medarbetarna formulera aktiviteter som ger mening och utmaning, samt formulera strategier inför framtiden utifrån verksamhetens mål och uppdrag. Vi arbetar alla aktivt med information och kommunikation till medarbetare och kommunmedborgare.

LEDAREN SOM FÖREBILD

Chefen har en viktig roll som stilbildare. Alla medarbetare har ansvar för att i handling vidareutveckla organisationskulturen, men chefens agerande är av stor betydelse.

Gott medarbetarskap i Härjedalens kommun innebär att:

- Arbeta för att arbetsplatsens verksamhetsmål uppfylls och ha insikt om och förståelse för sitt uppdrag
- Ta ansvar
- Samarbeta
- Arbeta för förändring och utveckling
- Vara en bra arbetskamrat
- Ständigt utveckla sin kompetens
- Följa gemensamma policier
- Visa ett gott värdskap inom och utanför kommunens organisation
- Värna om sin egen och arbetskamraternas hälsa

ALLA TAR ANSVAR

Ansvar för verksamhetens utveckling delas mellan ledning och medarbetare, där chefen har det övergripande ansvaret. Alla har ett ansvar att samarbeta, utveckla sin kompetens, uppmuntra och arbeta för effektiviseringar och kvalitetsförbättringar.

RESPEKT, TRIVSEL OCH FÖRTROENDE

Alla ska bli visade respekt – för sin person och för det som görs. Vi tror att alla vill göra sitt bästa, för att vi tillsammans ska nå ett önskvärt resultat. Respekt betyder bl.a. att lyssna på varandra och vara öppna och ärliga.

Alla är unika individer med olika behov. Vi strävar efter jämställdhet och mångfald. Varje arbetsplats ska ge förutsättningar för effektiva arbetsinsatser. Organisationen ska därför präglas av kamratskap, trivsel och bra arbetsmiljö. Varje medarbetare ska känna sig välkommen till jobbet och sträva efter att utveckla en stark gemenskap. Humor och glädje är viktigt för att vi ska trivas, därför ska vi skratta med varandra inte åt varandra.

UPPFÖLJNING AV LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP

Ansvar för uppföljning av hur ledarskap och medarbetarskap utvecklas åvilar respektive nämnd/förvaltning inom ramen för kommunens samverkanssystem.