

Revisionsrapport Granskning av kompetensförsörjning

Härjedalens Kommun

27 Januari 2013

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
2. Resultat	3
3. Revisionell bedömning	5

Sammanfattning

Uppdrag och Bakgrund.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härjedalens kommun har Deloitte översiktligt granskat rutiner för personalförsörjning i kommunen.

Revisionsfråga och kontrollmål

Övergripande revisionsfråga är om kommunstyrelsen har rutiner och arbetsmetoder som säkerställer att kommunen kan trygga personalförsörjningen i framtiden?

Granskningen ska besvara följande kontroll mål:

Hur arbetar kommunstyrelsen med kompetensförsörjningsfrågor?

Sker systematisk uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens?

Underlag för bedömning är gällande bestämmelse och interna regelverk, policys och beslut. Granskningen avser 2012 och avser inte de enskilda nämndernas arbete med rekryteringsfrågor.

Revisionell bedömning

Vi bedömer att det är bra att kommunen börjat jobba med strategiska frågor runt personalförsörjning, men vi bedömer att det saknas en tydlig struktur och dokumentation kring arbetet. Ett första steg i detta arbete är att ta fram en kompetensförsörjningsplan. Uppdraget ska ske på kommunstyrelsens uppdrag och under styrelsens överinseende

Rekommendationer

- Vi rekommenderar att en översyn görs av alla styrande dokument som finns och att de dokument som inte behövs upphävs genom beslut i fullmäktige.
- Kommunstyrelsen bör fatta ett formellt beslut om att upprätta en kompetensförsörjningsplan för hela kommunen i egenskap av arbetsgivare.
- I planen bör det finnas tydliga mål som är mätbara och som går att följa upp.
- Tydliga rutiner och system kring uppföljning av exempelvis mål behöver tas fram för att underlätta uppföljning och utvärdering av det arbete som görs. Ska exempelvis rapportering och uppföljning ske en gång per år eller även delårsvis?

Östersund den 27 januari 2013

Kjell Pettersson, Uppdragsledare och
certifierad kommunal revisor

Veronica Blank, Revisor

1. Inledning

1.1 Uppdrag och bakgrund

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härjedalens kommun har Deloitte översiktligt granskat rutiner för personalförsörjning i kommunen.

Bakgrunden till granskningen är att en stor andel 40-talister inom en snar framtid kommer att gå i pension, vilket medför ett behov att nyrekrytera. Det är även viktigt att kommunen som arbetsgivare är attraktiv för att locka till sig nyckelpersoner och andra personer med efterfrågad kompetens. Kommunens revisorer har därför beslutat att granska hur kommunstyrelsen strategiskt jobbar med dessa frågor.

1.2 Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om kommunstyrelsen har rutiner och arbetsmetoder som säkerställer att kommunen kan trygga personalförsörjningen i framtiden?

Granskningen ska besvara följande kontroll mål:

Hur arbetar kommunstyrelsen med kompetensförsörjningsfrågor??

Granskningen genomförs genom att rutiner och arbetsmetoder kartläggs genom intervjuer och dokumentstudier.

Sker systematiskt uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens?

För verifiering kommer kommunstyrelsens egna resultat och rutiner att genomgås.

1.3 Revisionskriterier

Underlag för bedömning är gällande bestämmelser och interna regelverk, policies och beslut.

1.4 Avgränsning

Granskningen avser 2012 och berör i huvudsak kommunstyrelsens övergripande arbete. Granskningen berör inte de enskilda nämndernas arbete med rekryteringsfrågor utan endast översiktligt hur ansvarsfördelningen ser ut mellan kommunstyrelsen och nämnderna genom delegationsbestämmelserna.

1.5 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av gällande bestämmelser och rutiner.
- Intervjuer med kommunchef och personalchef.

2. Resultat

2.1 Kommunstyrelsens reglemente och delegationsreglemente

I **reglementet** för kommunstyrelsen framgår bland annat följande:

§ 2: I kommunstyrelsens ledningsfunktion ingår att leda och samordna personalpolitiken.

§ 5: Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Närmare föreskrifter om styrelsens ansvar som personalorgan finns i instruktion för kommunalt personalorgan och personalstadga för kommunen.

I **delegationsreglementet** framgår följande: I § 1 framgår att styrelsen delegerat beslutsrätten i frågor som rör myndighetsutövning enligt ”Instruktion för kommunalt personalorgan” IKP 77 och ”Personalstadga för Härjedalens kommun” till kommunledningsutskottet.

I § 4 framgår att styrelsen delegerat beslutsrätten i frågor som avser styrelsens egenskap av anställningsmyndighet för kommunledningskontoret till kommunchef och avdelningschefer.

I § 5 finns ärenden uppräknade där styrelsen delegerat beslutanderätt till kommunchef och personalchef som rör allmän myndighetsutövning. Personalchef har exempelvis rätt att ianspråka vakant anställning efter överenskommelse med berörd förvaltning i omplaceringsärende. Vill någon kvarstå i anställning efter uppnådd pensionsålder beslutar kommunchefen i denna fråga.

2.2 Normalinstruktion för kommunalt personalorgan (IKP 77) och personalstadga för kommunen

I IKP framgår bland annat följande: punkt 7: Personalorganet (kommunstyrelsen) ska svara för utveckling och samordning av den personaladministrativa planeringen.

I ”Personalstadgan för Härjedalens kommun”, vilken fullmäktige antagit år 2000, framgår hur fullmäktige fördelat beslutanderätten mellan kommunstyrelsen (personalorganet) och dess nämnder och i vilka frågor fullmäktige beslutar. Till viss del återfinns delar av personalstadgans bestämmelser i kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning.

Kommunledningsutskottet antog ”Riktlinjer för rekrytering” under 2005. I dessa riktlinjer tas de formella krav upp som ska gälla beträffande annonsering, förbud mot diskriminering och administrativ hantering av ansökningshandlingar.

2.3 Vision 2020 och mål i budget 2012 och 2013

Kommunfullmäktige antog i februari 2012 en ny övergripande vision. Även övergripande mål antogs, se bilaga 1. Sammanfattningsvis pekar visionen och de övergripande målen på

olika områden som tillsammans samverkar för att öka kommunens attraktivitet för inflyttning och därmed trygga framtida personalförsörjning inom både offentlig och privat sektor.

I budget för 2012, sidan 19, framgår att arbetet med att konkretisera visionen är viktig och ska starta upp så snabbt som möjligt med bland annat medarbetar- och ledarskapsutveckling. Även ett kompetensutvecklingsprogram för unga personer med förmåga och vilja att utvecklas ska tas fram. I budgeten konstateras även att det i dagsläget saknas tydliga kvalitetsmål och nyckeltal inom flera områden.

I delårsrapporten för 2012 per sista juli konstateras att arbetet med att ta fram ett gemensamt utbildningspaket för chefer pågår. Syftet med utbildningen är att alla chefer i kommunen ska arbeta i linje med kommunens vision, mål och policys.

I budgeten för 2013, sid 18, framgår att kommunledningsförvaltningen testat en arbetsmetodik för hur visionen och målen ska genomföras i hela organisationen. Målet är att samtliga politiker och tjänstemän ska ha genomgått utbildningen under 2013.

2.4 Kommunens uppstartade arbete med kompetensförsörjning

I en förstudie till Kompetensförsörjningsplan Härjedalens kommun 2011-2025, som förvaltningen för bildning, fritid och kultur samt näringslivsavdelningen arbetar med, finns (ännu ej officiellt dokument) en sammanställning över bland annat pensionsavgångar inom olika yrkesområden under 2011-2025 i kommunen. Framgångsfaktorer för att öka inflyttning till kommunen bedöms exempelvis vara bra offentlig service, rikt friluftsliv, företagsetableringar, tillvaratagande av kompetens från invandrare med mera.

Personalavdelningen har även aktuell statistik över pensionsavgångar inom kommunens olika förvaltningar fram till 2021. Exempelvis finns det 22 personer 2013 som uppnår pensionsåldern 65 år. Av dessa 22 bedöms minst hälften vara aktuella att ersättas inom förvaltningarna.

Medarbetarundersökningar genomförs numera vartannat år och eftersom 2011 var första året så blir 2013 andra gången detta genomförs. Tanken med dessa är att förbättra eventuella svagheter i arbetsmiljö, delaktighet, ledarskap med mera för att öka trivselen på arbetsplatsen.

Även individuell lönesättning används numera i kommunen i en högre utsträckning än tidigare, vilket gör att exempelvis svårrekryterad arbetskraft via en attraktiv lön kan rekryteras på ett smidigare sätt än tidigare.

2.5 Uppföljning och resultat av bedrivet arbete kring kompetensförsörjningsfrågor

Det finns ingen aktuell sammanställning över exempelvis lyckade rekryteringar. I en sådan sammanställning skulle det exempelvis framgå att kommunen rekryterat 30 personer 2012 varav 10 internt i kommunen, 10 externt från Härjedalens kommun och 10 från andra delar av landet i konkurrens med andra kommuner.

3. Revisionell bedömning

3.1 Styrande dokument, reglementen, personalstadgan mm

I de dokument som vi granskat finns i stort inget skrivet kring personalförsörjningsfrågor. Det enda som kan konstateras utifrån alla styrande dokument är att kommunstyrelsen är ansvarig för ”utveckling och samordning av den personaladministrativa planeringen”, vilket framgår i normalinstruktion för kommunalt personalorgan från 1977 (IKP 77). Även i kommunstyrelsens reglemente framgår styrelsens ansvar för samordning av personalpolitiken.

IKP 77 bedömer vi vara ett förlegat dokument som saknar aktualitet eftersom mycket av innehållet framgår i andra styrande dokument.

Personalstadgans bestämmelser återfinns till viss del i kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning och det verkar överarbetat att det finns samma bestämmelser i flera styrande dokument. Personalstadgans 4 § behöver förtydligas avseende rätten att besluta om förvaltningsorganisationens utformning och även anställning inom och utom gällande budgetram.

Dokumentet ”Riktlinjer för rekrytering” behöver antingen utvecklas eller avvecklas. I dagsläget upplever vi det väl pretentiöst att framhålla förbud mot diskriminering och hur annonsering ska ske i ett eget dokument.

Vi bedömer även att ansvarsfördelningen mellan personalkontoret och de enskilda nämndernas ansvar för framtida personalförsörjning behöver förtydligas i delegationsreglementet. I dags läget är inte detta tillräckligt tydligt.

Sammanfattningsvis bedömer vi att gällande styrande dokument behöver ses över och ges en mer översiktlig struktur i ett samlat dokument istället för i flera dokument. Vissa dokument fyller idag ingen funktion utan kan helt och sonika avskaffas genom ett formellt beslut i fullmäktige.

3.2 Vision 2020 och mål i budget 2012 och 2013

Det är bra att kommunen börjat jobba med strategiska frågor runt personalförsörjning men vi bedömer att det saknas en tydlig struktur och dokumentation kring arbetet.

Vi bedömer att en kompetensförsörjningsplan behöver tas fram. Uppdraget ska ske på kommunstyrelsens uppdrag och under styrelsens överinseende. I planen ska det finnas ett tydligt samband mellan Vision 2020 och kompetensförsörjningsplanen.

Det är viktigt att arbetet resulterar i konkreta mål som kan mätas för att möjliggöra uppföljning av målen via nyckeltal.

3.3 Uppföljning och resultat av bedrivet arbete kring kompetensförsörjning

Vi bedömer att rutiner och system kring uppföljning av bedrivet arbete behöver utarbetas. I dagsläget finns ingen samlad uppföljning kring detta vilket gör att det sammantaget inte går att bedöma hur lyckosamt arbetet varit under exempelvis 2012 i förhållande till uppdrag som utförts eller eventuella mål kring arbetet.

3.4 Kommunens uppstartade arbete med kompetensförsörjning

Vi tycker att det är bra att kommunen påbörjat arbetet med att exempelvis ta fram en kompetensförsörjningsplan på initiativ av några förvaltningar, genomföra medarbetarundersökningar, kartlägga framgångsfaktorer för att få folk att flytta in med mera. Vi bedömer att arbetet kring dessa frågor bör styras upp på ett mer formellt sätt och att ett beslut ska tas av kommunstyrelsen, se avsnitt 3.2. Genom detta förfaringsätt ges frågan en ökad tyngd och frågan hamnar på bordet hos ansvarig beslutsfattare och avser hela kommunen.

3.5 Rekommendationer efter genomförd granskning

Efter genomförd granskning rekommenderar vi följande:

- Vi rekommenderar att en översyn görs av alla styrande dokument som finns och att de dokument som inte behövs upphävs genom beslut i fullmäktige.
- Kommunstyrelsen bör fatta ett formellt beslut om att upprätta en kompetensförsörjningsplan för hela kommunen i egenskap av arbetsgivare.
- I planen bör det finnas tydliga mål som är mätbara och som går att följa upp.
- Tydliga rutiner och system kring uppföljning av exempelvis mål behöver tas fram för att underlätta uppföljning och utvärdering av det arbete som görs. Ska exempelvis rapportering och uppföljning ske en gång per år eller även delårsvis?

