



Granskning av Kompetensförsörjning Härnösands kommun

Kommunstyrelsen
Skolnämnden
Socialnämnden

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	5
3. Bedömning och rekommendationer	9

Sammanfattning

Uppdrag och bakgrund

Kompetensförsörjning är den process i organisationen som fortlöpande ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål.

Kompetensförsörjning sammanför begreppen kompetensutveckling och personalförsörjning/rekrytering.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härnösands kommun har Deloitte granskat kommunens arbete med kompetensförsörjningen.

Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med kompetensförsörjningen är ändamålsenligt.

Revisionskriterier

I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av interna riktlinjer, policys och beslut.

Svar på syfte och revisionsfrågor

Vi bedömer att kommunens arbete med kompetensförsörjningen i huvudsak är ändamålsenligt. Vi bedömer dock att den interna kontrollen kan stärkas.

Granskningen visar att kommunen har ett antal olika interna styrdokument, mallar och anvisningar som tillsammans beskriver hur kommunen ska arbeta för att säkerställa kommunens kompetensbehov.

Vi har noterat att kommunen har kompetensförsörjningen som en aktuell fråga och att det pågår ett arbete för att stärka och effektivisera arbetet med kompetensförsörjningen.

Vi ser positivt på att kompetensförsörjningsfrågorna behandlas i kommunens ledningsgrupp. Detta skapar förutsättningar för ett kommungemensamt synsätt samt ge en samlad bild av kommunens befintliga kompetens och framtida behov.

Vi bedömer dock att dokumentationen av arbetet kan utvecklas. Det är viktigt att arbetet med utformningen av en kommungemensam kompetensförsörjningsplan slutförs. Dokumentationen bör ge en tydlig översikt av befintlig kompetens, kommande kompetensbehov (basbehov och nyckelkompetenser) med koppling till den förväntade utvecklingen inom respektive förvaltning/verksamhet.

De analyser som görs av gapet mellan det framtida kompetensbehovet och befintlig kompetens bör dokumenteras så att det framgår vilka framtida utmaningar som kan väntas för kommunen som helhet liksom inom respektive förvaltning/verksamhet.

Kommunen bör överväga behovet av att utarbeta ett kommungemensamt program/handlingsplan för att säkerställa att insatser sker långsiktigt, ingår i ett sammanhang och förmedlar en enhetlig bild av kommunen som arbetsgivare.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi att:

- Dokumentationen av kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas.
- Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av program/handlingsplan för kommunens arbete med bilden av kommunen som som en attraktiv arbetsgivare.

DELOITTE AB

Härnösand 2016-08-31

Marianne Harr

Mattias Holmetun

Certifierad kommunal revisor Certifierad kommunal revisor

1. Inledning

1.1. Uppdrag och bakgrund

Kompetensförsörjning är den process i organisationen som fortlöpande ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål.

Kompetensförsörjning sammanför begreppen kompetensutveckling och personalförsörjning/rekrytering.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härnösands kommun har Deloitte granskat kommunens arbete med kompetensförsörjningen.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med kompetensförsörjningen är ändamålsenligt.

Granskningen har avgränsats till att omfattat följande revisionsfrågor:

- Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov på ett tillräckligt sätt
- Är styrningen i form av strategier, mål och riktlinjer tillräcklig? Tillämpas riktlinjerna på avsett sätt?

- Är uppföljningen tillfredsställande?
- Är arbetsfördelning i kompetensförsörjningsarbetet tydlig?
- Sker tillräcklig samordning i kompetensförsörjningsfrågor?
- Sker samverkan med andra kommuner?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av interna riktlinjer, policys och beslut.

1.4. Metod

Granskningen har genomförts med följande metod:

- Inhämtning och granskning av styrande dokument.
- Intervjuer med ansvariga tjänstemän.

2. Granskningsresultat

2.1. Styrdokument

Härnösands kommuns styrande interna dokument delas in i:

Visioner och mål

Kommunövergripande dokument som fastställs av kommunfullmäktige.

Årsplan 2016

För perioden 2016-2019 har kommunfullmäktige antagit ett nytt målprogram. Den nya modellen för mål- och resultatstyrning omfattar en målkedja och resultatuppdrag med tillhörande styrtal.

Kommunens övergripande mål som fastställts av kommunfullmäktige gäller för perioden 2016-2019.

Målprogrammet innehåller åtta kommunövergripande mål fördelade på två perspektiv.

Det första perspektivet – Härnösandsperspektivet – fokuserar på önskvärd utveckling i Härnösands kommun. För att dessa mål ska kunna uppfyllas lyfts vikten av samverkan mellan olika aktörer och kommunorganisationen.

Det andra perspektivet – Organisationsperspektivet – innehåller mål för den verksamhet som kommunorganisationen själv ska bedriva.

Bland de fastställda övergripande målen finns målområdet "framtidens arbetsgivare". Målet innebär att Härnösands kommun ska vara en föregångare som arbetsgivare och

erbjuda en attraktiv arbetsplats dit människor söker sig. Organisationen ska präglas av nyfikenhet med en beredskap för nya utmaningar. Medarbetare ska ges ett gott ledarskap, möjlighet till personlig och professionell utveckling och inflytande över sitt arbete. Kommunen ska vara en jämställd och hälsofrämjande arbetsplats med låga sjuktal, mångfald och goda arbetsvillkor.

Av årsplanen för 2016 framgår följande prioritering för året: *"Arbetet med kommunens värdegrund och organisationskultur fortsätter. Satsningar sker på personalen och på kommunen som attraktiv arbetsgivare. Under 2016 tas konkreta steg mot flexibel arbetstidsmodell med rätt till heltid. Rättvisa mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden är en självklarhet. En personalpolitisk plattform ska tas fram. Förmånsportalen ska ge nya möjligheter och Rekryterings- och bemanningseenheten implementeras. Arbetsmiljöåtgärder på kommunens olika arbetsplatser prioriteras".*

Reglementen, direktiv bolagsordningar och ägardirektiv

Kommunövergripande dokument som fastställs av kommunfullmäktige.

Policy

Kommunövergripande dokument som fastställs av kommunfullmäktige. En policy anger kommunens förhållningssätt inom olika områden.

Inom kommunen finns bland annat följande policys med koppling till kompetensförsörjningen:

- Arbetsmiljöpolicy.
- Policy för kompetensförsörjning.
- Vägledande råd och bestämmelser om rekrytering.
- Vägledande råd och bestämmelser om arbetsmiljö.
- Vägledande råd och bestämmelser om ledarskap.

Plan

Avser planer som är lagstadgade som t.ex. plan och bygglag, miljölagstiftning, avfallsplan, handlingsplan för skydd mot olyckor och plan för extraordinära händelser.

Program

Program fastställs av kommunstyrelse nämnd om det är kommunövergripande. Övriga program fastställs av nämnd, kommunchef eller förvaltningschef.

Riktlinjer/rutiner

Riktlinjer/rutiner fastställs av tjänstemän dels inom ramen för delegation, dels inom ramen för nationella organs föreskrifter. Övriga riktlinjer/rutiner fastställs av nämnd, kommunchef eller förvaltningschef. Riktlinjer är ett stöd för hur sakfrågor bör genomföras.

Inom kommunen finns bland annat följande riktlinjer med koppling till kompetensförsörjningen:

- Riktlinjer för rekrytering
- Lönepolitiska riktlinjer
- Riktlinjer för medarbetarskap
- Resultat- och utvecklingssamtal
- Krav och förväntningar på chefer

- Förprocessen inför vikariebeställning

Verksamhetsplaner

Av verksamhetsplanerna framgår på en övergripande nivå vilken verksamhet och vilka aktiviteter som ska genomföras under verksamhetsåret.

2.2. Kartläggning och analys av kompetensbehov

Roller och ansvar

Kommunstyrelsen arbetsutskott är kommunens centrala personalpolitiska organ (personalorgan) med ansvar för personal-, löne- och pensionsfrågor. Kommunstyrelsen ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och arbetstagarna.

Arbetsutskottets ansvar omfattar bland annat att:

- samordna arbetet vid förflyttning och omplacering av anställd.
- anställa och entlediga förvaltningschefer hos kommunen.
- besluta om att inrätta tjänster inom kommunens förvaltningsorganisation.
- leda och samordna uppföljningen av kommunens personal- och organisationsutveckling, personaladministration, samt ge råd och biträde i personalpolitiska frågor.

Respektive nämnd ansvarar för anställning och entledigande av befattningshavare inom sitt verksamhetsområde, med undantag för förvaltningschefen.

Respektive nämnd ansvarar för att den egna verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämmer samt enligt de föreskrifter som kan finnas i lag

eller förordning. Respektive nämnd är ansvarig för att tillse att den egna personalen har en tillräcklig kompetens för de arbetsuppgifter som ska utföras. Kommunens chefer, på alla nivåer, förväntas bland annat bidra till att kommunen har kompetent personal dels genom fortlöpande utveckling av redan anställda, dels genom noggrant rekryteringsarbete. Vidare ska cheferna stimulera medarbetarna till individuell utveckling och verka för att förvaltningen har handlingsberedskap för att göra omprioriteringar i verksamheten.

Ansvaret inom skolnämndens verksamhet regleras även av skollagen. Där framgår bland annat att rektor och förskolechefen beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten.

Kommunstyrelsen ska övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.

Inom Härnösands kommun finns en HR-avdelning som arbetar för att stötta kommunens chefer och medarbetare med service och expertkompetens bland annat i kompetensförsörjningsarbetet.

HR-avdelningen är uppdelad i tre enheter (löneenhet, HR-enhet och rekryterings- och bemanningsenhet). Stöd till kommunens förvaltningar avseende kompetensförsörjningsarbetet ges i huvudsak genom HR-enheten och rekryterings- och bemanningsenheten.

Rekryterings- och bemanningsenheten, som driftsattes under 2015, har tre grunduppdrag:

- rekrytering

- bemanning för anslutna verksamheter (hittills är endast socialförvaltningen ansluten)
- kompetensförsörjning.

Målsättningen för enheten är att verksamhetscheferna ska avlastas och få mer tid för sina medarbetare.

Samordning

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår bland annat att leda arbetet med och samordna frågor rörande övergripande mål, riktlinjer, ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

Enligt de intervjuade sker huvuddelen av samordningen av de kommungemensamma kompetensförsörjningsfrågorna inom kommunens ledningsgrupp som leds av kommunchefen. Personalfrågor, inklusive kompetensförsörjningsfrågor, finns med som diskussionspunkt vid möten med denna grupp.

Inom förvaltningschefsgruppen behandlas bland annat de olika förvaltningarnas kartläggningar av kompetensutvecklings- och rekryteringsbehov samt bevakning av pensionsavgångar.

För närvarande arbetar kommunen med att införa ett beslutsstöd/systemstöd som bland annat kommer att förbättra kommunens/chefernas möjligheter till uppföljning av kompetensbehov, pensionsavgångar och personalrörlighet.

Medarbetarsamtal och medarbetarenkät

Det centrala verktyget för att fånga upp medarbetares behov och önskemål gällande kompetens- och karriärutveckling är det årliga medarbetarsamtalet mellan medarbetare och chef (resultat och utvecklingssamtal). Som stöd för medarbetarsamtalet finns en enhetlig mall och de

identifierade behoven/önskemålen om kompetensutveckling dokumenteras i medarbetarens individuella kompetensutvecklingsplan.

Kompetensförsörjningsplaner

Kommunen har, enligt uppgift, i dagsläget inte någon kommungemensam kompetensförsörjningsplan. Ett arbete pågår dock för att en sådan ska utformas under kommande år. Enligt de intervjuade finns i dagsläget endast nämndspecifika kompetensförsörjningsplaner/dokumentation. Några sådana har dock inte uppvisats vid vår förfrågan.

I kommunens årsredovisning 2015 återfinns en kortfattad redovisning av kompetensbehovet tillsammans med en översiktlig beskrivning av hur kommunen kommer att arbeta för att åstadkomma ett mer heltäckande kompetensförsörjningsarbete.

Inom vissa yrkesområden ser kommunen ökade svårigheter att rekrytera medarbetare, till exempel gäller detta socio-nomer, sjuksköterskor samt behöriga och legitimerade lärare/förskollärare.

Samverkan med andra

För att säkerställa personalbehovet i framtiden sker bland annat samverkan med andra kommuner, landstinget, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och universitet.

De samarbeten som kommunen deltar i syftar bland annat till att öka intresset för utbildningar inom bristyrken samt att underlätta för inflyttning genom att inventera och samordna möjligheter för sysselsättning även för medflyttande/familjemedlemmar.

En viktig del i rekryteringsarbetet utgörs av att förvaltningarna tar emot studenter/praktikanter från gymnasieskolor, vuxenutbildningen, högskolor och universitet. Detta ses som utmärkta tillfällen att visa på fördelarna med att jobba inom

kommunen och få kompetenta personer att söka sig till kommunen efter avslutade studier.

3. Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att kommunens arbete med kompetensförsörjningen i huvudsak är ändamålsenlig. Vi bedömer dock att den interna kontrollen kan stärkas.

Granskningen visar att kommunen har ett antal olika interna styrdokument, mallar och anvisningar som tillsammans beskriver hur kommunen ska arbeta för att säkerställa kommunens kompetensbehov.

Vi har noterat att kommunen har kompetensförsörjningen som en aktuell fråga och att det pågår ett arbete för att stärka och effektivisera arbetet med kompetensförsörjningen.

Vi ser positivt på att kompetensförsörjningsfrågorna behandlas i kommunens ledningsgrupp. Detta skapar förutsättningar för ett kommungemensamt synsätt, möjlighet att uppmärksamma styrkor och brister i befintliga processer och rutiner samt ge en samlad bild av kommunens befintliga kompetens och framtida behov.

Vi bedömer dock att dokumentationen av arbetet kan utvecklas. Det är viktigt att arbetet med utformningen av en kommungemensam kompetensförsörjningsplan slutförs. Dokumentationen bör ge en tydlig översikt av befintlig kompetens, kommande kompetensbehov (basbehov och nyckelkompetenser) med koppling till den förväntade utvecklingen inom respektive förvaltning/verksamhet.

De analyser som görs av gapet mellan det framtida kompetensbehovet och befintlig kompetens bör dokumenteras så att det framgår vilka framtida utmaningar som kan väntas för kommunen som helhet liksom inom respektive förvaltning/verksamhet. Det bör även tydligt framgå vilka åtgärder som planeras för att möta det förväntade kompetensbehovet, till exempel kompetensutveckling respektive nyrekrytering eller avveckling – nedbrutet på förvaltningsnivå.

Vi har noterat att kommunen ser det som en grundförutsättning för kompetensförsörjningen att kommunen upplevs som en attraktiv arbetsgivare. Kommunen bör överväga behovet av att utarbeta ett kommungemensamt program/handlingsplan för att säkerställa att insatser sker långsiktigt, ingår i ett sammanhang och förmedlar en enhetlig bild av kommunen som arbetsgivare.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi att:

- Dokumentationen av kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas.
- Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av program/handlingsplan för kommunens arbete med bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.



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 companies. 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 the legal structure 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. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 225,000 professionals are committed to making an impact that matters.

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.