
Revisionsrapport
Förstudie
kompetensförsörjning

Sollefteå kommun

Maj-Britt Åkerström
Cert. kommunal revisor
Maj 2011



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Bakgrund och revisionskriterier	2
2.1	Avgränsning och metod	2
3	Resultat	3
3.1	Styrssystem för kompetensförsörjningsprocessen	3
3.1.1	Mål i budget och plan	3
3.1.2	Övriga styrdokument	4
3.1.3	Ansvar och befogenheter	4
3.1.4	Revisionell bedömning	5
3.2	Kunskap om nuläget?	5
3.2.1	Pensionsavgångar	5
3.2.2	Lagstiftning	6
3.2.3	Demografiska förändringar	6
3.2.4	Rekryteringsbehov	6
3.2.5	Revisionell bedömning	7
3.3	Aktivt kompetensförsörjningsarbete?	7
3.3.1	Strategi/plan för kompetensförsörjningen	7
3.3.2	Instrument i personal-/kompetensförsörjningen	8
3.3.3	Revisionell bedömning	9

1 Sammanfattning

Kommunens förtroendevalda revisorer har uppdragit till Pwc att i en förstudie granska kommunens övergripande styrning av kompetensförsörjningen. Revisionsfrågan är om kommunen har en tillräcklig kontroll för en effektiv kompetensförsörjningsprocess?

Förstudien har skett genom insamling och analys av styrdokument och genom intervju med kommunens personalstrateg.

Vår sammanfattande bedömning efter genomförd förstudie är att kommunen har en tillräcklig kontroll för en effektiv personalförsörjningsprocess i första hand för de närmaste åren. För tid därefter behöver en fördjupad analys och bedömning göras.

Vi grundar vår bedömning enligt följande:

- I verksamhetsplan och särskilda styrdokument fastställs styrning av delar av kompetensförsörjningsprocessen där det bland annat framgår mål, hur arbetet ska styras, vad som ska prioriteras, vad som ska utföras och av vem.
- Kommunen har kunskap om nuläget för på ett bra sätt kunna göra bedömningar av personal- och kompetensförsörjning för de närmaste åren. En utveckling kan ske för att även klara bedömningarna på längre sikt, ett arbete för att nå detta är planerat ske.
- Den personalstrategi som finns är från 2001. Vår bedömning är att planen är tillämpbar men att en uppdatering kan behöva göras.
- Kommunen bedriver ett aktivt kompetensförsörjningsarbete, innefattande ett flertal olika aktiviteter och åtgärder. Arbetet är i huvudsak inriktat på aktiviteter och information internt och till nyanställda. Vi menar att kommunen kan bli mera proaktiv i sitt arbete för att externt uppfattas vara en attraktiv arbetsgivare.

Avslutningsvis bedömer vi att resultatet av förstudien inte visar på behov av någon fördjupad granskning i dagsläget.

2 Bakgrund och revisionskriterier

Personalen är kommunens viktigaste resurs och en förutsättning för att kommunerna ska kunna uppfylla sina åtaganden gentemot medborgarna. Kommunen står inför stora och växande pensionsavgångar. Största delen av pensionsavgångarna blir inom vård och omsorg samt utbildning. I viss mån möts pensionsavgångarna av strukturella befolkningsförändringar och därmed ändrat (minskat) behov av tjänster både inom skola och inom äldreomsorg. Förutsättningar att rekrytera till vakanta tjänster varierar beroende av typ av tjänst. Konkurrens om personal kan komma att uppstå. Aktiviteter behöver således göras både för att avveckla personal och för att möta väntat rekryteringsbehov.

För att vidta rätt åtgärder vid brister i arbetsmiljö, rekrytera rätt personer, satsa rätt kompetensutveckling etc måste kommunen ha en rättvisande bild av nuläget. Information och analys av nuläge och framtid är därför ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete. Samtidigt är strategiska insatser både för att locka ny personal och för att behålla den man redan har av största vikt.

Kommunens förtroendevalda revisorer har uppdragit till PwC att göra en förstudie av kommunens övergripandestyrning av kompetensförsörjningen. Förstudien, som genomförs efter genomförd väsentlighets- och riskanalys, ingår i 2011 års revisionsplan. Granskad nämnd är kommunstyrelsen.

Revisionsfråga

- Har kommunen en tillräcklig kontroll för en effektiv kompetensförsörjningsprocess?

Följande **kontrollmål** är aktuella:

- Finns fastställda styrsystem för kompetensförsörjningsprocessen där det framgår hur arbetet ska styras, vad som ska prioriteras, vad som ska utföras och av vem?
- Har kommunen tillräcklig kunskap om nuläget?
- Bedrivs ett aktivt kompetensförsörjningsarbete?

2.1 Avgränsning och metod

Granskningen, som fokuseras på kommunstyrelsens övergripande styrning av kompetensförsörjningen, sker genom insamling och analys av styrdokument, bl a personalredovisning, strategiska styrdokument och policys avseende personalfrågor, sammanställning över pensionsavgångar de kommande åren m.m. samt genom intervju med kommunens personalstrateg.

3 Resultat

3.1 Styrssystem för kompetensförsörjningsprocessen

3.1.1 Mål i budget och plan

Kommunfullmäktige beslutade 2007 om övergripande verksamhetsmål ur perspektiven medborgare/brukare, utveckling/förnyelse, medarbetare och ekonomi med syfte att dessa ska bidra till god ekonomisk hushållning. Målen har vidareutvecklats i verksamhetsplan med budget 2011 – 2013. För perspektivet medarbetare gäller:

Fullmäktiges övergripande mål	Framgångsfaktorer	Verksamhetsmål
Attraktiv arbetsgivare	Aktivt medarbetarskap	Bibehålla och/eller förbättra nöjdmedarbetarindex
	Bra ledarskap	Bibehålla och/eller förbättra ledarskapsindex
	God hälsa	Frisknärvaron ska öka, sjukfrånvaron ska minska

Varje nämnd anger i verksamhetsplanen hur de ska bidra till måluppfyllelsen. Barn- och skolnämnden är den nämnd som utvecklat beskrivningen mest.

För medarbetarperspektivet anges i 2010 års årsredovisning följande övergripande måluppfyllelse (i sammanfattad form):

Uppfyllelse	Framgångsfaktorer	Analys
Delvis uppfyllt	Aktivt medarbetarskap	Medarbetarenkätens resultat från 2009 har bearbetats arbetsplatsvis. Förbättringsområden har identifierats och åtgärdsplaner har upprättats. Arbete pågår i förvaltningarna med olika åtgärder. Medarbetarsamtal och lönesamtal har genomförts med alla medarbetare. Fortsatt utveckling av kvalitén i medarbetarsamtal pågår och lönekriterierna utvecklas.
Delvis uppfyllt	Bra ledarskap	90 chefer har deltagit i arbetsgivardialog om lönepolitik inför löneöversyn 2011.
Uppfyllt	God hälsa	Frisknärvaron har ökat, sjukfrånvaron har minskat

3.1.2 Övriga styrdokument

Nedan redovisade styrdokument avseende personal- och kompetensförsörjning finns:

- Personalstrategi, antagen av kommunfullmäktige i november 2001
- Vår syn på medarbetarskap i Sollefteå kommun, beslutad av kommunfullmäktige i maj 2007
- Jämställdhetspolicy, fastställd av kommunfullmäktige i mars 2009
- Rekryteringspolicy för Sollefteå kommun, beslutad i kommunfullmäktige i juni 2010
- Styrdokument för Sollefteå kommun, fastställt av kommunfullmäktige, gäller från januari 2011
- Lönepolitiska riktlinjer 2011, beslutad av kommunstyrelsen i december 2010

Styrdokumenterna finns på kommunens intranät. Varje nyanställd får broschyren "Vår syn på medarbetarskap". Årligen genomförs arbetsgivardialog med alla chefer där bl. a. nya styrdokument och lönepolicy presenteras. Arbetsgivaren har särskilt följt upp att medarbetarsamtal genomförts. Medarbetarenkät där arbetssituation, arbetsledning, trivsel, medskapande och hälsa följs upp genomförs vartannat år (senast 2009). Sjukfrånvaro och frisknärvaro redovisas per tertial. I övrigt har inte någon systematisk uppföljning skett av hur man lever upp till styrdokumenterna.

3.1.3 Ansvar och befogenheter

Enligt "Styrdokument" antaget av kommunfullmäktige att gälla från och med 2011, har kommunstyrelsen och nämnderna ansvar att inom tilldelad nettobudget utföra bestämd verksamhet, inklusive kompetensförsörjning. Detta innebär ansvar, befogenheter och en skyldighet att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

- Kommunstyrelsen ska stödja och ha uppsikt över nämndernas, de kommunala bolagens och kommunalförbundens verksamhet samt leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet.
- Nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs inom tilldelade ekonomiska resurser och enligt mål och särskilda direktiv som fullmäktige beslutat. Nämnderna rapporterar om verksamhet och ekonomi till kommunstyrelsen.
- Förvaltningschef har ansvar inför nämnd för verksamhet och budget och tydliggöra mål och ansvar i organisationen.

I "Vår syn på medarbetarskap" beskrivs ansvar för medarbetare och dem som leder medarbetare. Jämställdhetspolicyn anger att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kommunens jämställdhetsarbete och att förvaltningschef är ansvarig för jämställdhetsarbetet inom sin förvaltning. I "Lönepolitiska riktlinjer 2011" redovisas rollfördelning och ansvar för lönepolitiken, lönekriterier och prioriteringar. Kommunens rekryteringspolicy innefattar bland annat ansvaret för arbetet med rekrytering och anställning.

3.1.4 Revisionell bedömning

I verksamhetsplan och särskilda styrdokument fastställs styrning av delar av kompetensförsörjningsprocessen där det bland annat framgår mål, hur arbetet ska styras, vad som ska prioriteras, vad som ska utföras och av vem.

3.2 Kunskap om nuläget?

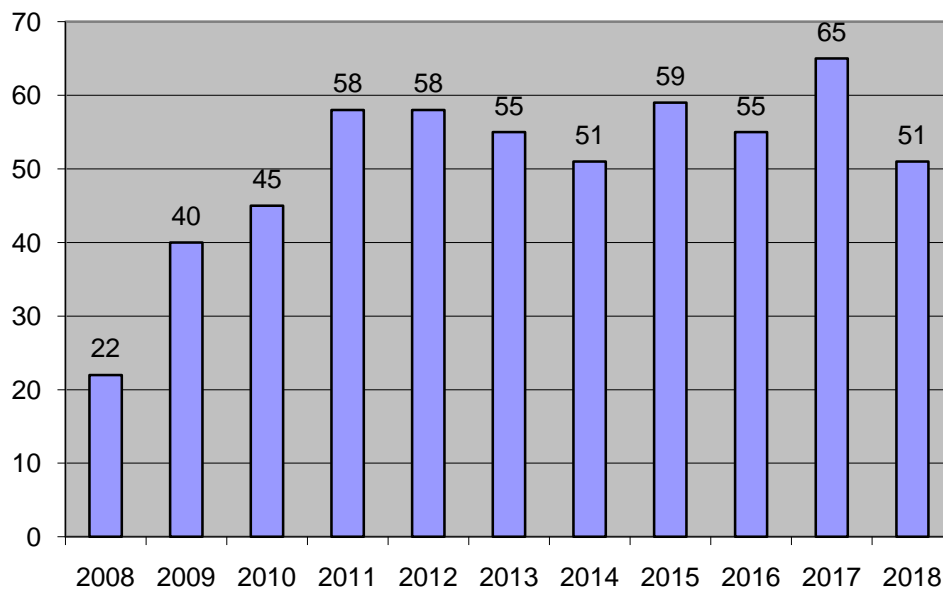
Från kommunens personalberättelse 2010 kan bland annat följande utläsas:

Under 2010 uppgick personalkostnaden till 779,2 mnkr. Semesterlöneskuld, ej kompenserad övertid och fyllnadstid uppgick vid årsskiftet 2010/2011 till 54,9 mnkr.

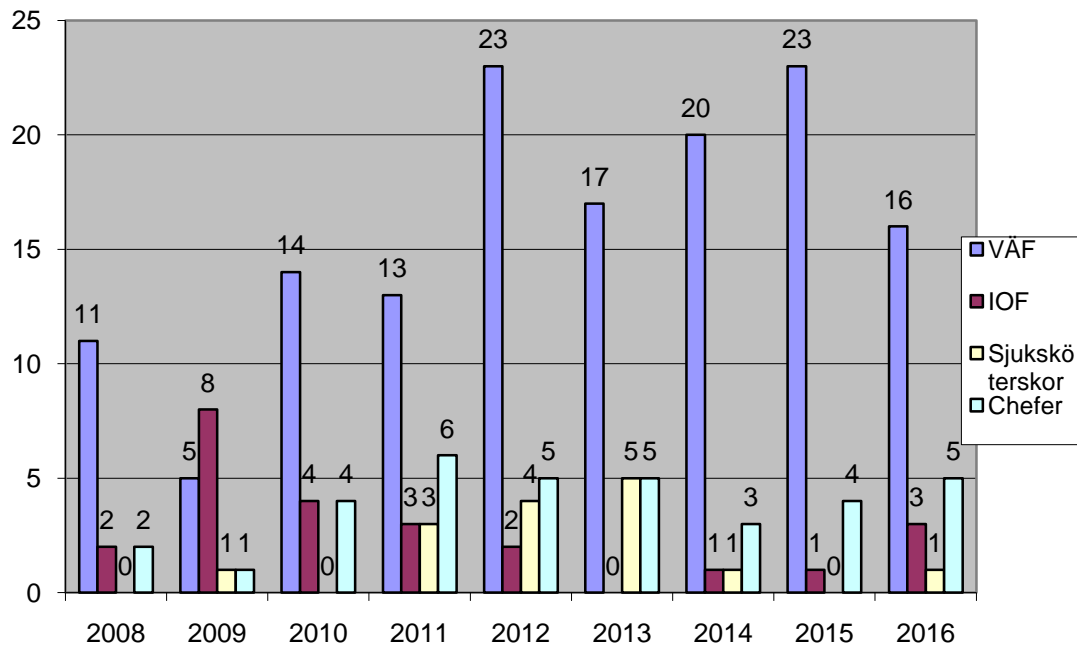
Anställningsform	Anställningar		Omräknat till heltider	
	2010	2009	2010	2009
Tillsvidareanställningar	1 664	1 678	1 598	1 575
Tidsbegränsade anställningar	273	263	233	235
Totalt	1 937	1 941		
Timanställda, antal timmar	420 130	408 469		

3.2.1 Pensionsavgångar

Den enskilde kan välja att avgå med pension fr o m 61 års ålder och att kvarstå i anställning till 67 års ålder. Därmed är det svårt att ange en exakt uppgift av antal pensionsavgångar per år. Kommunen har kartlagt hur många tillsvidareanställda som uppnår 65 års ålder de närmaste åren, varje år beräknas över 50 personer avgå (flest år 2017 med 65 personer). Diagrammen nedan upprättade av Sollefteå kommun.



I tabellen nedan redovisas antal beräknade pensionerade vid vård- och äldreomsorgen, individ- och omsorgsförvaltningen, sjuksköterskor och chefer 2008 – 2016. De flesta pensionsavgångarna beräknas ske inom vård- och äldreomsorgen.



3.2.2 Lagstiftning

Aktuella lagförändringar kan komma att påverka kommunens behov och sammansättning av personal. Den förändring som direkt får störst inverkan är beslutet om en **ny skollag**. Lagen ska börja tillämpas från och med juli 2011. När det gäller vuxenutbildning ska lagen tillämpas från och med juli 2012. Lagen innebär bland annat att bara **behöriga lärare** ska kunna få tillsvidareanställning och att lärare bara ska få undervisa i skolform, stadie och ämne där de har behörighet. Samtliga lärare ansvarar själva för att skicka in kursintyg och examensbevis för legitimation. Barn- och skolförvaltningen arbetar aktivt med att hantera förändringarna.

3.2.3 Demografiska förändringar

Kommunens befolkning beräknas enligt uppgifter framräknade av Statistiska Centralbyrån minska med ca 1000 personer eller ca 5% åren 2010 – 2019. Minskningen är störst i åldersgrupperna 19 – 64 år (-3,5%) och 65 – 79 år (-3,1%), en mindre ökning förväntas i åldersgruppen 0-5 år (+ 1%). Långele och Multrä är de enda orter som beräknas öka antal invånare, +187 respektive +50.

3.2.4 Rekryteringsbehov

Utifrån ovan redovisade förutsättningar bedöms att det, på kort sikt, finns ett rekryteringsbehov av personal inom vård och omsorg, av chefer, sjuksköterskor och att ersätta personer med blandade kompetenser/”diversearbetare”.

Svårigheter att rekrytera förutses inom vård- och omsorg. Beträffande förvaltningschefer har kommunen på senare tid inte fått så många sökande till vakanta tjänster. Rekryteringsläget avseende enhetschefer har varit relativt gott, likaså avseende

sjuksköterskor. Diskussioner förs om att söka hitta personer internt att utveckla till chefer. Att ersätta ”diversearbetarna” förutses bli svårare, där kan samverka med andra eller köp av tjänster vid behov komma att bli aktuell.

Med anledning av kravet på lärarlegitimation som gäller förskola, grundskola, särskola och gymnasium kan brist på utbildad pedagogisk personal komma att uppstå i samtliga skolformer både på kort och på lång sikt samtidigt som väntade pensionsavgångar.

I samband med aktuella stora pensionsavgångar ska möjligheterna att se över och tillgodose kommande förändrade behov av tjänster och strukturer. Avsikten är att klargöra rekryteringsbehovet på längre sikt genom genomgångar med respektive förvaltning av bland annat kompetens- och utbildningsbehov med utgångspunkt bland annat från framtagna uppgifter av beräknade pensionsavgångar.

3.2.5 Revisionell bedömning

Vi bedömer att kommunen har god kunskap om nuläget för på ett bra sätt kunna göra bedömningar av personal- och kompetensförsörjning för de närmaste åren. En utveckling kan ske för att även klara bedömningarna på längre sikt, ett arbete för att nå detta är planerat ske.

3.3 Aktivt kompetensförsörjningsarbete?

Ett flertal åtgärder behöver bedrivas i kompetensförsörjningsarbetet för att bli/vara en attraktiv arbetsgivare. Åtgärder behöver bedrivas genom politiska beslut och genom verkställighet samt med inriktning utifrån internt och externt perspektiv.

I kommunledningsförvaltningens handlingsplan 2011 ingår att arbeta med kompetensförsörjning. Lönekartläggning 2011 har nyligen påbörjats. En rapport avseende kompetensförsörjning planeras sammanställas under hösten och redovisas till personalutskottet och kommunstyrelsen.

3.3.1 Strategi/plan för kompetensförsörjningen

Den personalstrategi som finns är sedan 2001. Denna tar delvis upp frågor kring personal-/kompetensförsörjning i övergripande mål:

- Sollefteå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som kan rekrytera, behålla och utveckla rätt personal.
- Organisationen ska genomsyras av ett etiskt förhållningssätt.
- Kommunens personalpolitik ska kunna möta kraven från en europeisk arbetsmarknad.
- Heltidsbefattningar ska eftersträvas.

Bland personalstrategins mål finns bland annat delaktighet, påverkansmöjlighet, inflytande, information, arbetsmiljö, ledarskap, anpassning av organisationen, rekrytering, lönepolitik, personalutbildning, jämställdhet, samarbete med ömsesidig respekt.

I verksamhetsplan med budget 2011 – 2013 beskrivs det övergripande målet för medarbetarperspektivet bland annat enligt nedan:

”Sollefteå kommun är den största arbetsgivaren i kommunen. Sollefteå kommun ska leva upp till rollen som en god arbetsgivare och vara en attraktiv arbetsplats för redan anställda och för att klara framtidens stora behov av personalrekryteringar.

Trots lågkonjunktur och ekonomiska anpassningar är det viktigt att prioritera ett attraktivt arbetsgivarskap för att på sikt klara rekrytering av kvalificerad personal till kommunen. En tredjedel av dagens medarbetare går i pension inom en tioårsperiod. Konkurrensen om den ”Nya” arbetskraften ökar då många arbetsgivare har samma rekryteringsbehov. För att underlätta generationsskiftet är det viktigt att beakta jämställdhetsaspekter, att organisera arbetet så att föräldraskap underlättas, att diskriminering inte sker och att mångfald ses som en styrka.

Sollefteå kommun fortsätter att skapa heltider med möjlighet till deltid och att utveckla flexibla arbetstidsmodeller. Viktiga framtidsfrågor inom personalområdet är kompetensväxling, satsning på och utveckling av anställningsvillkor och belöningar.”

3.3.2 Instrument i personal-/kompetensförsörjningen

Nedan redovisas några aktuella åtgärder som kommunen arbetar med i personal-/kompetensförsörjningen.

Instrument	Exempel aktiviteter/insatser
<ul style="list-style-type: none"> • Lönepolitik 	Kommunstyrelsen har fastställt lönepolitiska riktlinjer för 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetstidsmodeller 	35 timmarsvecka för schemabunden personal inom vården Rätt till heltid och möjlighet att arbeta deltid
<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetardialog 	Samarbetsavtal Medarbetarsamtal, lönesamtal, Aktiv personalförening Avgångssamtal
<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning/kompetensutveckling 	Finns centrals budgeterade medel och medel budgeterade på förvaltningarna
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsmiljöarbete 	Gemensam utbildning inklusive kortare uppdateringar för chefer och skyddsombud
<ul style="list-style-type: none"> • Sjukfrånvaro och rehabiliteringsarbete 	Genomfört satsningar med långsiktigt perspektiv (kommunen har lägst sjukfrånvaro i länet)
<ul style="list-style-type: none"> • Friskvård och förebyggande arbete 	Det finns riktlinjer för hälsa och friskvård Deltar i ”Friskare Sverige” (Folkhälsoinstitutet) Kommunruset Förvaltnings specifika aktiviteter
<ul style="list-style-type: none"> • Företagshälsovård, 	Niphälsan upphandlad
<ul style="list-style-type: none"> • Andra aktiviteter 	Konstverk gåva vid pensionsavgångar

Något kommunövergripande, externt riktat marknadsföringsmaterial finns inte som presenterar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

3.3.3 Revisionell bedömning

Kommunen bedriver ett aktivt kompetensförsörjningsarbete, innefattande ett flertal olika aktiviteter och åtgärder. Arbetet är i huvudsak inriktat på information internt och till nyanställda. Vi menar att kommunen kan bli mera proaktiv i sitt arbete för att även externt uppfattas vara en attraktiv arbetsgivare.

Den personalstrategi som finns är från 2001. Vår bedömning är att planen är tillämpbar men att en uppdatering kan behöva göras.

7 maj 2011

Maj-Britt Åkerström

Projektledare och uppdragsledare