

Uppföljande granskning av kompetensförsörj- ning

Hallsbergs kommun

2019

Marcus Alvstrand
Projektledare

HALLSBERGS KOMMUN

Kommunstyrelsen

2019-10-21

HALLSBERGS KOMMUN
Kommunstyrelseförvaltningen
ANKOM

2019-10-22

Diarienum/Löpnr



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och Revisionsfråga	3
Kontrollmål	3
Avgränsning och metod	3
2. Iakttagelser och bedömningar	4
2.1 Ansvar för kompetensförsörjning	4
2.2 Konkrete inriktningsmål	5
2.3 Framtida kompetensförsörjningsbehov	6
2.4 Statistik på kommunövergripande nivå	7
2.5 Struktur för kartläggning och analys	7
3. Svar på rekommendationer	8
4. Sammanfattning och revisionell bedömning	10
Bilaga 1 - Granskad dokumentation	12
Bilaga 2 - Mål drift- och serviceförvaltningen	13
	13

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av revisorerna i Hallsbergs kommun genomfört en andra uppföljning av tidigare genomförd granskning av kommunens kompetensförsörjning från år 2012. Den sammanfattande revisionella bedömningen utifrån granskningen år 2012 var att:

Kommunstyrelsen behövde utveckla styrningen av det strategiska arbetet och förbättra underlaget för bedömning av framtida kompetensförsörjning för att arbetet skulle kunna anses vara ändamålsenligt.

Utifrån den första uppföljande granskningen år 2015 gjordes följande bedömning:

Trots en tydlig begäran från Kommunstyrelsen har inte uppdraget verkställts och en dokumenterad uppdragsbeskrivning för personalkontoret saknas fortfarande.

Denna uppföljande granskning avser att besvara huruvida Kommunstyrelsen vidtagit relevanta åtgärder till följd av de granskningar som tidigare utförts.

Vår revisionella bedömning utifrån genomförd uppföljning av granskningen från år 2012 samt uppföljande granskning från år 2015 är att kommunstyrelsen inte har vidtagit tillräckliga åtgärder till följd av tidigare genomförd granskning. Bedömningar för respektive kontrollmål framgår under rubriken bedömning i rapporten och sammanfattas i avsnitt 4.

1. Inledning

Bakgrund

Revisorerna i Hallsbergs kommun har år 2012 genomfört en granskning av kommunens kompetensförsörjning. Av granskningen framgick att kommunstyrelsen inte säkerställer att arbetet med kommunens kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Granskningen följdes upp år 2015. Den uppföljande granskningen år 2015 visade att kommunstyrelsen vidtagit åtgärder i form av uppdrag till kommundirektören. Kommunstyrelsen hade även angett när arbetet skulle vara utfört och vem som skulle ansvara för implementeringen. Trots en tydlig begäran från kommunstyrelsen hade inte uppdraget verkställts och en dokumenterad uppdragsbeskrivning för personalkontoret saknades.

Syfte och Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen vidtagit relevanta åtgärder till följd av den granskning som tidigare genomförts?

Kontrollmål

1. Är ansvaret för strategisk kompetensförsörjning tydligt uttryckt i styrelsens och nämndernas reglementen?
2. Har inriktningsmålen konkretiserats i dokumenterade verksamhetsmål eller strategier inom personalområdet?
3. Finns det statistik och beskrivning av verksamhet på kommunövergripande nivå som kan utgöra underlag för framtida kompetensförsörjning?
4. Finns det en samlad enhetlig bild av framtida utmaningar vad avser kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå och finns det en dokumenterad kompetensförsörjningsplan?

Avgränsning och metod

Granskningen har genomförts utifrån dokumentstudier av styrande och stödjande dokument samt telefonintervju med personalchef och förvaltningschefer inom drift- och serviceförvaltningen samt bildningsförvaltningen.

Rapporten har varit föremål för faktakontroll av intervjuade tjänstemän.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1 Ansvar för kompetensförsörjning

Kontrollmål: Är ansvaret för strategisk kompetensförsörjning tydligt uttryckt i styrelsens och nämndernas reglementen?

Tidigare bedömning

Vid granskningen år 2012 bedömdes att ansvaret för strategisk kompetensförsörjning inte var tydligt uttryckt i kommunstyrelsens eller kultur- och utbildningsnämndens reglemente. Vid uppföljningen år 2015 hade ingen åtgärd avseende reglementen noterats.

Iakttagelser

Kommunstyrelsens reglemente anger att kommunstyrelsen utgör kommunens personalorgan och ansvarar för kommunens personalpolitik samt är anställningsmyndighet och arbetsgivare åt kommunens samtliga anställda. I reglementet för övriga nämnder anges att de har ansvar för personalfrågor och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Enligt intervjuer anges ansvarsfördelning avseende kompetensförsörjning i kommunens nya kompetensförsörjningsstrategi (se avsnitt 2.3). Vidare uppger intervjuade förvaltningschefer att ansvarsfördelningen avseende kompetensförsörjningen upplevs vara tydlig.

Av kommunens strategi för kompetensförsörjning framgår följande ansvarsfördelning:

Kommunstyrelsen

Beslutar om vilka mål och vilken inriktning arbetet med kompetensförsörjning ska ha.

Kommundirektör

Ansvarar för att leda kommunens arbete med kompetensförsörjning kopplat till förvaltningarnas mål och beslutar om kommungemensamma åtgärder för att uppnå målen i strategi för kompetensförsörjning. Dialogen kring kompetensförsörjning förs i kommundirektörens ledningsgrupp.

Personalchef

Ansvarar för att ta fram strategier och stöd för arbetet med kompetensförsörjning. Ansvarar för stöttning till verksamheterna för genomförande av kompetensförsörjningsarbete.

Förvaltningschef

Leder arbetet med kompetensförsörjning inom respektive förvaltning. Ansvarar för att leda förvaltningens arbete med att identifiera kompetensbehov, förvaltningens efterfrågan, ansvarar för behov av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjningsaktiviteter.

Chefer

Bedömer åtgärder och följer upp den egna verksamhetens behov av kompetens utifrån att använda medarbetarnas kompetens rätt och effektivt. Planerar, genomför och följer upp kompetensutvecklingsinsatser i sin verksamhet.

Bedömning

Kontrollmålet är: *ej uppfyllt*.

Vi bedömer att ansvaret för strategisk kompetensförsörjning inte är tydligt uttryckt i kommunstyrelsens- eller övriga nämnders reglemente. Däremot konstaterar vi att det framgår av kommunens nya strategi för kompetensförsörjning.

2.2 Konkreta inriktningsmål

Kontrollmål: *Har inriktningsmålen konkretiserats i dokumenterade verksamhetsmål eller strategier inom personalområdet?*

Tidigare bedömning

Vid granskningen år 2012 bedömdes kopplingen mellan fullmäktiges mål och personalavdelningens arbete vara svag samt att inriktningsmålen inte hade konkretiserats i dokumenterade verksamhetsmål eller strategier inom personalområdet. Vid uppföljningen år 2015 hade ingen åtgärd noterats.

Iakttagelser

Sedan föregående granskningar har kommunens arbete avseende målstyrning ändrats. Det finns inte längre några kommunövergripande mål avseende kompetensförsörjning. De kommunövergripande målen är av övergripande karaktär och anger avser att ange en riktning för nämnderna att arbeta mot. Nämnder och förvaltningar avgör sedan vilka mål som lämpar sig för deras verksamhetsområde.

Av kommunens övergripande *Mål och budget 2019* framgår kommunens övergripande strategiska områden och mål; Hållbar kommun, Livslångt lärande, Allas inflytande och God service. Inom Livslångt lärande återfinns målet Kommunen ska ha en strategisk plan för kompetensutveckling och kompetensförsörjning. vilken av de intervjuade bedöms vara det målområde där arbetet med kompetensförsörjning ingår.

Inom drift- och serviceförvaltningen har mål avseende kompetensförsörjning upprättats i förvaltningsplan för 2019. De utgår från kommunens övergripande mål och konkretiseras i aktiviteten "Förvaltningen ska ta fram en strategisk plan för att säkerställa kompetensförsörjning på kort och lång sikt" (se bilaga 2). Övriga förvaltningar uppges vid intervjuer inte ha upprättat mål avseende kompetensförsörjning.

Vid intervjuer framgår att planen är att mål avseende kompetensförsörjning kommer upprättas inom samtliga förvaltningar när deras process avseende utveckling av kompetensförsörjning färdigställts och implementerats under 2020.

Bedömning

Vi konstaterar att kontrollmålet inte kan bedömas.

Kommunens arbete med målstyrning har förändrats sedan tidigare granskningar. Mål avseende kompetensförsörjning har upprättats inom drift- och serviceförvaltningen och förhoppningen är att mål ska upprättas inom övriga förvaltningar när deras arbete avseende kompetensförsörjning färdigställts och implementerats.

Då kommunens process för målstyrning förändrats konstaterar vi att kontrollmålet inte kan jämföras med bedömning i föregående granskning på ett korrekt sätt och därför inte kan följas upp.

2.3 Framtida kompetensförsörjningsbehov

Kontrollmål: *Finns det en samlad enhetlig bild av framtida utmaningar vad avser kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå och finns det en dokumenterad kompetensförsörjningsplan?*

Tidigare bedömning

I granskningen år 2012 bedömdes kommunen sakna en enhetlig bild av framtida utmaningar vad avser kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå samt en dokumenterad kompetensförsörjningsplan. Vid uppföljning år 2015 bedöms uppdrag enligt rekommendationer år 2012 ha givits men inte verkställts.

lakttagelser

I Hallsbergs kommun pågår ett kommunövergripande arbete med att se över kommunens styrande dokument. I detta har upprättande av *Strategi för kompetensförsörjning i Hallsbergs kommun* initierats. Den övergripande strategin ska kompletteras med lokala planer för kompetensförsörjning inom respektive förvaltning.

År 2017 inledde drift- och serviceförvaltningen med stöd av personalavdelningen ett pilotprojekt med en process för kompetensförsörjning. Inom processen diskuteras och planeras förvaltningarnas framtida arbete med kompetensförsörjning. Detta innefattar bland annat hur förvaltningarna ska arbeta med en nedbruten plan utifrån kommunens övergripande kompetensförsörjningsstrategi samt inventering av förvaltningens kompetensförsörjningsbehov. Drift- och serviceförvaltningen har valt att sammanfoga förvaltningens plan för kompetensförsörjning med respektive avdelnings verksamhetsplan.

Bildningsförvaltningen har under år 2019 påbörjat samma process som drift- och serviceförvaltningen inledde år 2017. Bildningsförvaltningen planerar att upprätta en separat plan för arbetet med kompetensförsörjning. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen samt kommunstyrelseförvaltningen har ännu inte påbörjat arbetet.

De intervjuade cheferna anger att det inte finns en enhetlig bild av framtida utmaningar vad avser kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. En sådan bild möjliggörs först när alla förvaltningar genomfört processen avseende kompetensförsörjning och upprättat lokala styrande dokument för kompetensförsörjningsstrategi. De intervjuade uppskattar att detta arbete kan stå klart till våren 2020.

Sedan föregående granskning har även *Rutin för rekrytering i Hallsbergs kommun* antagits av kommunledningsgruppen 2018-03-06. Rutinen konstateras ge visst stöd till det förebyggande arbetet med kompetensförsörjning. Detta då rutinen anger att all rekrytering ska utgå från en analys av verksamhetens behov och beskriver hur en behovsanalys genomförs.

Bedömning

Kontrollmålet är: *delvis uppfyllt.*

Vi bedömer att en kompetensförsörjningsstrategi har upprättats (2019-09-03) och ett implementeringsarbete av strategin har påbörjats. Arbete med kartläggning för behovet av kompetensförsörjning har påbörjats inom kommunens förvaltningar men är ännu inte färdigställt. Därav bedöms det ännu inte finnas en samlad bild av framtida utmaningar för kommunens kompetensförsörjning.

Vi konstaterar även att en rekryteringsrutin har upprättats vilken till del kan stödja arbetet med kompetensförsörjning inom kommunen.

2.4 Statistik på kommunövergripande nivå

Kontrollmål: *Finns det statistik och beskrivning av verksamhet på kommunövergripande nivå som kan utgöra underlag för framtida kompetensförsörjning?*

Tidigare bedömning

Vid granskningen år 2012 bedömdes att den statistik och beskrivning av verksamhet som fanns på kommunövergripande nivå i första hand inte tagits fram för att utgöra underlag för framtida kompetensförsörjning och beskrevs inte heller ha utgjort något underlag för vidare åtgärder. Vid uppföljning år 2015 bedöms en övergripande kartläggning och lönekartläggning ha genomförts. En översyn planerades av policy kring löner.

Iakttagelser

Personalavdelningen har tillgång till statistik på kommunövergripande nivå i form av exempelvis planerade pensionsavgångar, uppsägningar etc. Inom förvaltningarna pågår en process för att kartlägga kompetensbehovet (se avsnitt 2.3) inom verksamheterna, vilket har genomförts inom drift- och serviceförvaltningen. Bildningsförvaltningen har under 2019 inlett arbetet med att kartlägga och inventera kompetensbehovet. Socialförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen har ännu inte påbörjat sin kartläggning.

År 2016 upprättades en ny lönepolicy vilken fortsatt bedöms vara aktuell av de intervjuade.

Vi noterar att arbete med att revidera kommunens personalpolicy har påbörjats under år 2019.

Bedömning

Kontrollmålet är: *delvis uppfyllt*

Vi bedömer att personalavdelningen har tillgång till viss statistik på kommunövergripande nivå som kan utgöra underlag för planering av framtida kompetensförsörjning. Ett arbete med att kartlägga kompetensförsörjningsbehovet har påbörjats inom kommunens förvaltningar vilket på sikt bedöms bli en del av kommunövergripande underlag för framtida kompetensförsörjning.

2.5 Struktur för kartläggning och analys

Kontrollmål: *Finns det en utarbetad struktur för kartläggning och analys av kompetensbehov?*

Tidigare bedömning

Vid granskning år 2012 bedömdes inget uppdrag angående framtagande av underlag för analys eller kompetensförsörjningsplan ha upprättats. Inriktningen på dåvarande policydokument inom personalområdet bedömdes hantera en övertalighetssituation snarare än stöd för framtida kompetensförsörjning.

Iakttagelser

Det saknas en utarbetad och beslutad struktur för hur och när kartläggning och analys av kompetensbehov ska genomföras. Dock är detta en del av den process avseende kompetensförsörjning som pågår inom respektive förvaltning (se avsnitt 2.3) samt blir en del av implementeringen av kommunens övergripande strategi för kompetensförsörjning.

Bedömning

Kontrollmålet är: *ej uppfyllt*.

Vi bedömer att det inte finns en utarbetad och beslutad struktur för hur och när kartläggning och analys av kompetensbehov ska genomföras. En struktur konstateras dock vara under utarbetande inom den pågående processen avseende kompetensförsörjning vilken pågår inom kommunens förvaltningar.

3. Svar på rekommendationer

Utifrån genomförd uppföljande granskning år 2015 lämnade revisionen till kommunstyrelsen att besvara resultatet samt återkomma med svar senast 2015-06-31 i form av en tabell som fylls i med planerad åtgärd utifrån rekommendation.

Kommunstyrelsen har inkommit med svar. Dock framgår inte datum för när detta svar inkommit. Vi har inte tagit del av några noteringar om att svaret skulle inkommit efter 2015-06-31. Kommunstyrelsens svar framgår av tabell nedan.

Revisorernas bedömning /berörd nämnd	Kommunstyrelsens reflektion och beslut om åtgärd	När åtgärd planeras vara genomförd	Ansvarig för implementering
Enligt kommundirektören har ett muntligt uppdrag getts till personalchefen att ta fram ett förslag till en uppdragsbeskrivning för personalkontoret. När beräknas ett förslag till uppdragsbeskrivningen vara framtaget?	En uppdragsbeskrivning för personalavdelningen att ta fram en kompetensförsörjningsplan med syfte att "Ge en översiktlig bild av befintlig kompetens, tydliggöra framtida kompetensbehov, analysera gapet och ta fram en handlingsplan för att åtgärda och säkra behovet". Förslaget är framtaget och personalchefen ansvarar för implementering.		
I uppdraget ingick även att se över styrningen av processen för dialogen mellan politisk nivå, kommunledning och personalkontoret. När beräknas den frågan vara hanterad?	Dialogen mellan kommunledningen och personalavdelningen är igång. I och med att det har skapats ett personalutskott så kommer dialogen med den politiska nivån att föras där i första hand.		
När beräknas någon uppdragsbeskrivning eller tidplan för det fortsatta arbetet med kompetensförsörjningsplanen vara färdig? När beräknas kompetensförsörjningsplanen vara upprättad?	Tidplanen är att det ska finnas en kompetensförsörjningsplan med handlingsplan klar i slutet av 2016.		

Summering

Utifrån genomförd granskning konstateras att en uppdragsbeskrivning för personalavdelningen inte har upprättats. Enligt uppgift från personalchefen har den beslutade åtgärden tolkats som att en uppdragsbeskrivning tagits fram avseende uppdraget att ta fram en kompetensförsörjningsplan. Detta bedöms tyda på en misstolkning av revisionens bedömning, att ta fram en uppdragsbeskrivning för kommunens personalfunktion efter att kommunens personalhandläggare centrerats till denna. Viss beskrivning av personalkontorets uppdrag konstateras framgå av *Verksamhetsplan HR avdelningen 2019* samt av den nya kompetensförsörjningsstrategin.

En kompetensförsörjningsplan färdigställdes inte enligt kommunstyrelsens svar till slutet av år 2016. En kompetensförsörjningsstrategi antogs i september 2019. Enligt de intervjuade finns det en god dialog mellan politisk nivå, kommunledning och personalavdelningen dock finns det inget specifikt personalutskott utan dialog sker via kommunstyrelsens arbetsutskott.

4. Sammanfattning och revisionell bedömning

I tabellen nedan anges en sammanfattning av denna gransknings uppföljning per kontrollmål i granskningen 2015. Bedömning 2015 är en uppskattning i form av trafikljusmodellen utifrån bedömningen i rapporten. Dessa bedömningar ligger sedan till grund för den revisionella bedömningen.

Kontrollmål	Bedömning 2015	Bedömning 2019
Kontrollmål 1 - Är ansvaret för strategisk kompetensförsörjning tydligt uttryckt i styrelsens och nämndernas reglementen?	Ej uppfyllt	Ej uppfyllt
Kontrollmål 2 - Har inriktningsmålen konkretiserats i dokumenterade verksamhetsmål eller strategier inom personalområdet?	Ej uppfyllt	Ej tillämpligt
Kontrollmål 3 - Finns det en samlad enhetlig bild av framtida utmaningar vad avser kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå och finns det en dokumenterad kompetensförsörjningsplan?	Ej uppfyllt	Delvis uppfyllt
Kontrollmål 4 - Finns det statistik och beskrivning av verksamhet på kommunövergripande nivå som kan utgöra underlag för framtida kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt	Delvis uppfyllt
Kontrollmål 5 - Finns det en utarbetad struktur för kartläggning och analys av kompetensbehov?	Ej uppfyllt	Ej uppfyllt

Sammanfattande bedömning

Utifrån genomförd granskning gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen inte har vidtagit tillräckliga åtgärder till följd av tidigare genomförd granskning och uppföljande granskning.

Vi bedömer att kommunstyrelsen är på god väg att säkerställa ett systematiskt arbete avseende kompetensförsörjning men att arbete kvarstår avseende upprättande av en tydlig process för kommunens kompetensförsörjningsarbete och sedan implementering och uppföljning av denna.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen lämnat uppdrag till förvaltningen avseende tre åtgärds punkter och att genomförandet av dessa varierar.

Utifrån vår bedömning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att process avseende kompetensförsörjning färdigställs inom kommunens samtliga verksamheter
- Säkerställa att den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin implementeras och kompletteras med lokala planer inom kommunens verksamheter
- Säkerställa att snarast upprätta en uppdragsbeskrivning för personalavdelningen
- Säkerställa att åtgärder utifrån revisionens rekommendationer följs upp och genomförs enligt angiven plan

2019-09-17

Lars Dahlin

Uppdragsledare

Marcus Alvstrand

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Revisorerna i Hallsbergs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-05-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilaga 1 - Granskad dokumentation

Dokumentnamn	Diarienummer/version
Strategi för kompetensförsörjning i Hallsbergs kommun	UTKAST 2019-06-04
Kompetensförsörjningsplan	DOS 2018-2022
Reglemente för kommunstyrelsen	19/KS/89 beslut 2019-06-10
Reglemente för bildningsnämnden	19/KS/90 beslut 2019-06-10
Reglemente för drift- och servicenämnden	19/KS/92 beslut 2019-06-10
Reglemente för social- och arbetsmarknadsnämnden	19/KS/91 beslut 2019-06-10
Förvaltningsplan drift- och serviceförvaltningen 2019	2018-12-20
Verksamhetsplan förvaltningsstaben drift- och serviceförvaltningen 2019	
Rutin för rekrytering i Hallsbergs kommun	Beslut kommunledningsgruppen 2018-03-06
Kompetensplanering	DOS 2017-06-26
Kompetensinventering Drift - och service	2017-06-27
Kompetensförsörjning (material till workshop drift och service)	2018-02-09

Bilaga 2 - Mål drift- och serviceförvaltningen

Strategiskt område	Mål	Indikator	Aktivitet	Ansvarig	Tidplan	Resultat
Livslångt lärande	Förvaltningens verksamheter ska verka för att lärandet fortsätter genom hela arbetslivet	Möjliggöra att fler ungdomar och vuxna kommer i sysselsättning och därmed när egen försörjning	Antalet praktik- och ferialplatser som erbjuds ska vara minst 65 stycken per år.	Varje avdelning ska ta emot praktikanter och/eller sommararbetare.	Clas-Göran Classon	Fortlöpande
			Förvaltningen ska ta fram en strategisk plan för att säkerställa kompetensförsörjning på kort och lång sikt.	En kompetensförsörjningsplan har tagits fram för förvaltningen och resultatet implementeras i respektive avdelnings verksamhetsplan.	Clas-Göran Classon	Genomfört
		Förvaltningen ska ha en plan för varje medarbetares kompetensutveckling.	Kompetensutvecklingsplan för varje medarbetare tas fram i samband med medarbetarsamtalen.	Clas-Göran Classon	Fortlöpande	