



FAGERSTA KOMMUN Kommunstyrelsen	
2017 -10- 09	
Diarienum	Diarietplanbeteckning

Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige (för kännedom) *exp.*

Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Vi har vid vårt sammanträde den 11 september behandlat och godkänt rapporten Granskning av strategisk kompetensförsörjning.

Granskningen har att besvara revisionsfrågan om *kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.*

Efter genomförd granskning är den sammanfattade bedömningen att kommunstyrelsen ej bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Den sammanfattade bedömningen grundar sig på att det saknas en kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet. Det finns inga analyser och strategier för att hantera behovet. Det saknas en tydlig organisation för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling samt framtida chefsförsörjning. Cheferna i Fagersta kommun har ett visst stöd av de stödjande dokument som är framtagna såsom kartläggning av pensionsavgångar och personalbehovsanalys. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten.

Det finns en otydlighet bland cheferna gällande vilket stöd personalkontoret kan erbjuda gällande kompetens- och personalförsörjningen. När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har utvecklingsplaner som omfattar deras framtida kompetensutveckling. Chefer och övriga medarbetare har tillgång till anpassade utbildningar för kompetensutveckling.

Ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering av detta. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkommande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpolitiken.

Vi önskar svar senast 1 december 2017.

Vänliga hälsningar

Christina Pernäng

Christina Pernäng
ordförande

Revisionsrapport

Granskning av Strategisk kompetensförsörjning Fagersta Kommun

*Petra Ribba
Gabriel Uhlin
Johan Sjöberg*

September 2017

pwc

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte, revisionsfråga och revisionskriterier.....	4
1.3. Avgränsning.....	4
1.4. Metod.....	4
2. Iakttagelser och bedömningar.....	5
2.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov	5
2.1.1. Iakttagelser.....	5
2.1.2. Bedömning	6
2.2. Ansvar och organisation.....	6
2.2.1. Iakttagelser.....	6
2.2.2. Bedömning	7
2.3. Stödet till chefer	7
2.3.1. Iakttagelser.....	7
2.3.2. Bedömning	8
2.4. Avrapportering till kommunstyrelsen.....	9
2.4.1. Iakttagelser.....	9
2.4.2. Bedömning	9
3. Revisionell bedömning.....	10
3.1. Rekommendationer.....	11

Sammanfattning

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsbedömning beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning utifrån följande fråga: *Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.*

Efter genomförd granskning är den sammanfattade bedömningen att kommunstyrelsen ej bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Den sammanfattade bedömningen grundar sig på de individuella bedömningarna för nedanstående kontrollmål.

1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort

Ej uppfyllt. Det finns ingen kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i Fagersta kommun. Det saknas ett tydliggjort behov och strategier för att hantera behovet. Det genomförs en enklare form av personalbehovsanalys som kan utvecklas för att bli mer användbar som strategiskt dokument med exempelvis analys över svårrekryterade befattningar, andel behöriga lärare undersköterskor kontra vårdbiträden etc. Vi ser dock positivt till att framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet diskuteras i kommunens ledningsgrupp, men anser att det bör arbetas mer strukturerat med frågan.

2. Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera;

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**
- **framtida chefsförsörjning**

Ej uppfyllt. Det saknas en tydlig organisation för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling samt framtida chefsförsörjning i Fagersta kommun.

3. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera;

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**
- **framtida chefsförsörjning**

Ej uppfyllt. Cheferna i Fagersta kommun har ett visst stöd av de stödjande dokument som är framtagna såsom kartläggning av pensionsavgångar och personalbehovsanalys. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten vilket saknas i kommunen.

Det finns en otydlighet bland cheferna gällande vilket stöd personalkontoret kan erbjuda gällande kompetens- och personalförsörjningen. När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har ut-

vecklingsplaner som omfattar deras framtida kompetensutveckling. Chefer och övriga medarbetare har tillgång till anpassade utbildningar för kompetensutveckling.

Vi ser positivt till att en ny resurs har tillkommit personalkontoret för att arbeta med strukturella och långsiktiga frågor kring personal- och kompetensförsörjning.

4. Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

Ej uppfyllt. Ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering av detta. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkommande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpolitiken.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

En framtida obalans kommer att råda mellan tillgång till arbetskraft bland de i yrkesverksam ålder och de som är i behov av stöd och service från kommunerna. Att ligga i fas inom nya kompetensområden och att upprätthålla kompetens inom olika spetsområden och på nyckelbefattningar är andra utmaningar kommunerna generellt står inför. Hur kommunen arbetar med dessa frågor är avgörande för hur tillgången till stöd och service säkras framöver.

Fagersta kommuns revisorer har i sin risk- och väsentlighetsbedömning funnit skäl för att granska kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning.

1.2. Syfte, revisionsfråga och revisionskriterier

Granskningens syfte är att besvara följande revisionsfråga:

Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?

För att besvara revisionsfrågan utgår vi från följande kontrollmål:

1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort.
2. Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera;
 - Framtida kompetens- och personalförsörjning.
 - Kompetensutveckling av befintlig personal.
 - Framtida chefsförsörjning.
3. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera;
 - Framtida kompetens- och personalförsörjning.
 - Kompetensutveckling av befintlig personal.
 - Framtida chefsförsörjning.
4. Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

Revisionskriterier till granskningen utgörs av fullmäktiges uppdrag.

1.3. Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsens övergripande arbete.

1.4. Metod

Genomgång av Fagersta kommuns dokumentation avseende strategisk kompetensförsörjning samt intervjuer. Intervjuer har genomförts med tf. personalchef, ekonomichef och tf. kommunchef samt upphandlingschef för att följa styrning och uppföljning (styrkedjan) samt att se följsamhet till arbetet i praktiken.

2. *Iakttagelser och bedömningar*

För varje avsnitt nedan återges aktuellt kontrollmål nedanför rubriken. Efter det presenteras en redogörelse för kommunövergripande iakttagelser inom kontrollmålet och slutligen görs en bedömning.

2.1. *Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov*

Kontrollmål 1: Framtida personal och kompetensförsörjningsbehov är tydligt.

2.1.1. *Iakttagelser*

Av intervjuer framgår att det inte bedrivs ett kommunövergripande arbete med det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet. Uppfattningen är att varje enhet arbetar med sin verksamhets personal- och kompetensförsörjningsbehov. Det finns en förståelse att det är viktigt att ha en övergripande planering och kartläggning samt en insikt att det behöver tas ett större grepp om området. Det finns även en önskan att personalkontoret ska arbeta mer strategiskt.

Det finns ingen framtagen kompetensförsörjningsplan för kommunen. Frågan om kompetensförsörjning tas upp med jämna mellanrum på kommunens ledningsgrupp. Framförallt är det utifrån socialförvaltningens och barn- och utbildnings perspektiv där den stora massan av anställda finns. Det är även i dessa verksamheter det finns en stor generell personalbrist i Sverige idag. Kommunen representeras genom enheten för näringsliv och tillväxt i projektet *Stora jobbstudien*. Det är ett konsultprojekt som startades april 2017 och som förväntas pågå till september 2017. Projektet vill skapa en samlad bild av hur arbetslivet kommer att förändras i framtiden för att se vilken kompetens som kommer att krävas på olika håll i landet.

När det gäller framtida personalförsörjningsbehov är Fagersta kommun delaktig i projektet *Lyskraft* som drivs av Västmanlands kommuner och landsting, VKL. Projektet arbetar med att utveckla ledarskap, kompetens samt marknadsföring av arbetsgivarvarumärket. Till projektet har personalchef kartlagt kommunens pensionsavgångar.

Förvaltningarna gör årligen tillsammans med personalkontoret en förenklad form av personalbehovsanalys som omfattar de kommande tre åren. Personalbehovsanalysen baseras på förvaltningscheferna och enhetschefernas uppskattade behov av personal samt pensionsavgångar framöver. Dokumentet tas fram i samband med budgetarbetet.

I årsredovisning 2016 under avsnitt om personalekonomisk redovisning framgår att det har funnits svårigheter att rekrytera inom ett antal personalkategorier, bland annat lärare, förskollärare, socialsekreterare och sjuksköterskor. Även vid rekrytering av undersköterskor och rekrytering av nyckelpersoner kan det förekomma svårigheter. 257 personer beräknas avgå med pension inom en period av 10 år.

2.1.2. *Bedömning*

Ej uppfyllt. Det finns ingen kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i Fagersta kommun. Det saknas ett tydliggjort behov och strategier för att hantera behovet. Det genomförs en enklare form av personalbehovsanalys som kan utvecklas för att bli mer användbar som strategiskt dokument med exempelvis analys över svårrekryterade befattningar, andel behöriga lärare undersköterskor kontra vårdbiträden etc. Vi ser dock positivt till att framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet diskuteras i kommunens ledningsgrupp, men anser att det bör arbetas mer strukturerat med frågan.

2.2. *Ansvar och organisation*

Kontrollmål 2: Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling av befintlig personal samt framtida chefsförsörjning.

Enligt *Reglemente för kommunstyrelsen*, antagen 1991-12-17, senast uppdaterad 2016-02-22, ligger det i kommunstyrelsens ledningsfunktion att leda och samordna personalpolitiken.

2.2.1. *Iakttagelser*

Personalkontoret i Fagersta kommun är en centraliserad förvaltning inom kommunstyrelsens förvaltningar. Personalkontoret leds för närvarande av en tf. personalchef efter att dåvarande personalchef slutat mars 2017. Rekrytering av ny personalchef pågår. På personalkontoret finns tre HR-specialister och en HR-assistent.

Personalkontoret ger service till förvaltningarna och de anställda i frågor om rör; personal- och lönepolitik, lönesättningar och löneförhandlingar, tolkning och tillämpning av lagar och avtal, arbetsrättsliga förhandlingar, försäkringsfrågor, rehabilitering och arbetsmiljö, jämställdhet och mångfald samt personalstatistik.

Framtida kompetens- och personalförsörjning

Enligt genomförda intervjuer finns det ingen direkt organisation för att arbeta med de framtida kompetens- och personalförsörjning på övergripande nivå. Det finns ingen som har i uppdrag att ta fram underlag för planering på längre sikt. Enligt intervjuer uppges förvaltningschefer ta ansvar för sin verksamhet och ha kontroll på sina behov av kompetens- och personalförsörjning.

Kompetensutveckling av befintlig personal

Varje medarbetare och chef ska göra en individuell kompetensutvecklingsplan i samband med medarbetarsamtalet. Vid samtalet ska det göras en genomgång av behov och önskemål av kompetensutveckling. Enligt intervjuer är enhetschef eller rektor ansvarig för att en individuell kompetensutvecklingsplan tas fram för samtliga medarbetare. Enligt intervjuer sköter de flesta enhetscheferna planering av kompetensutveckling inom sin enhet.

Det är enheterna själva som bekostar den största delen av kompetensutvecklingsinsatserna. Det finns några utbildningar såsom grundnivå på arbetsmiljöutbildning och arbetsrättsutbildning som bekostas med centrala medel.

Framtida chefsförsörjning

Det saknas ett tydligt ansvar och organisation för chefsförsörjning. För närvarande är det flera tillförordnade chefer i kommunen där rekrytering av ordinarie tjänster pågår. Detta beskrivs dock inte vara ett normalläge.

Chefsförsörjning hanteras framförallt på förvaltningsnivå med stöd av personalkontoret, det upplevs inte vara ett proaktivt arbete med chefsförsörjningen. Uppfattningen är att nya vård- och omsorgschefer och rektorer rekryteras till hälften internt och hälften externt. Vid rekryteringen av biträdande rektorer sker det helt från den egna verksamheten.

Man har haft med deltagare vid "Aspirantprogrammet" via Ledarakademi i Västmanlands län via VKL. Deltagandet till platserna har beslutats inom respektive förvaltning. Aspirantprogrammet syftar till att på sikt säkra tillgången på chefer och ledare och ska ge en ökad förståelse för vad ledarskap innebär och ledarskapets betydelse för utveckling av individ och verksamhet.

2.2.2. Bedömning

Ej uppfyllt. Det saknas en tydlig organisation och ansvarsfördelning för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling samt framtida chefsförsörjning i Fagersta kommun.

2.3. Stödet till chefer

Kontrollmål 3: Stödet till chefer är säkerställt för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling av befintlig personal samt framtida chefsförsörjning.

En del i det samlade stödet till chefer är styrande och stödjande dokument. Som vi tidigare nämnt har personalchef kartlagt kommunens pensionsavgångar i samband med deltagandet i projektet Lyskraft. Personalchef gör även årligen en förenklad form av personalbehovsanalys i samband med budgetarbetet. Personalbehovsanalysen baseras på förvaltningscheferna och enhetschefernas uppskattade behov av personal samt pensionsavgångar framöver.

I budget 2017 plan 2017-2019 framgår att kommunfullmäktige beslutat om åtta övergripande mål för Fagersta kommun. Ett av de övergripande målen är att Fagersta kommun ska vara en *attraktiv arbetsgivare utifrån en definierad värdegrund* där verksamheterna ska stärka bilden av Fagersta kommun som ett attraktiv arbetsgivare. Beslutade effektmål för 2017 är att sjukfrånvaron inte ska öka jämfört med föregående år, rehabiliteringsprocessen ska skötas i enlighet med rutinerna. Resultatet ska vara bättre än föregående år samt en ny rekryteringsprocess utifrån kommunens värdegrund ska tas fram.

2.3.1. Iakttagelser

Framtida kompetens- och personalförsörjning

Varje förvaltning uppges anställa sina egna medarbetare och det är framförallt respektive förvaltningschef eller avdelningschef som sköter sitt eget kompetens- och personalförsörjningsarbete. Personalkontoret uppges finnas tillgängliga för att ge råd och stöd men att det är oklart hur mycket det utnyttjas av cheferna.

Personalkontoret uppges även bistå med personalbehovsanalysen. Analysen är en sammanställning av personalbehoven på en övergripande nivå.

De chefer vi har talat med upplever inte att det är helt och håller tydliggjort vilket stöd chefer kan få av personalkontoret gällande kompetens- och personalförsörjning. Cheferna uppges att de framförallt nyttjar personalkontoret i frågor som rör personallagstiftning och liknande snarare än personalförsörjning.

Personalkontoret har nyligen rekryterat ytterligare en HR-specialist och tanken är att denna resurs ska användas för att stötta verksamheterna med strukturer processer och långsiktigt arbete med personal- och kompetensförsörjningen.

Kompetensutveckling av befintlig personal

Kompetensutvecklingen av befintlig personal uppges skötas av respektive chef. Som stöd för arbetet ska samtliga medarbetare ha en utvecklingsplan som ska omfatta medarbetarens önskemål över sin egen framtida kompetensutveckling. Denna plan ska utarbetas och utvärderas i samband med de årliga medarbetarsamtalen. Chefer och övriga medarbetare har tillgång till anpassade utbildningar för kompetensutveckling.

Vid intervjuerna så uppges personalkontoret vara medvetna om att flera medarbetare saknar utvecklingsplaner genom de svar som kommer in via medarbetarundersökningarna.

Framtida chefsförsörjning

Ansvar för att säkra chefsförsörjningen uppfattas ligga på förvaltningscheferna.

Ett stöd till chefernas arbete med säkra framtida chefsförsörjning är den ledarakademi som drivs genom Västmanlands kommuner och landsting. Akademien erbjuder ett Aspirantprogram för medarbetare som är intresserade av och som bedöms av chef ha förutsättningar för framtida arbete som chef eller ledare. Fagersta uppges ha ett antal platser reserverade varje år men hur känd och utnyttjad denna möjlighet är i verksamheterna är oklart vid intervjutillfället.

Vid intervjuerna uppges att ett arbete med att skapa ett ledarutvecklingsprogram påbörjades inom ledningsgruppen där ansvaret låg på den tidigare personalchefen. Detta arbete har inte fullföljts.

2.3.2. Bedömning

Ej uppfyllt. Cheferna i Fagersta kommun har ett visst stöd av de stödjande dokument som är framtagna såsom kartläggning av pensionsavgångar och personalbehovsanalys. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten vilket saknas i kommunen.

Det finns en otydlighet bland cheferna gällande vilket stöd personalkontoret kan erbjuda gällande kompetens- och personalförsörjningen. När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har utvecklingsplaner som omfattar deras framtida kompetensutveckling.

2.4. Avrapportering till kommunstyrelsen

Kontrollmål 4: Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

2.4.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsen uppges främst ta del av generell personalekonomisk rapportering så som sjukfrånvaron och kommande pensionsavgångar. Kommande pensionsavgångar rapporteras till styrelsen i samband med budgeten varje år. Sammanställd personalekonomisk redovisning rapporteras i vid del- och årsbokslut. Det uppges inte ske några löpande, muntliga dragningar för politiken.

Styrelsen och övriga nämnder uppges inte heller efterfråga någon ytterligare rapportering.

2.4.2. Bedömning

Ej uppfyllt. Ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende kompetens- och personalförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering av detta. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkommande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpolitiken.

3. *Revisionell bedömning*

Efter genomförd granskning är vår sammanfattade bedömning att kommunstyrelsen ej bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.

Den sammanfattade bedömningen grundar sig på de individuella bedömningarna för nedanstående kontrollmål.

1. **Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort**

Ej uppfyllt. Det finns ingen kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i Fagersta kommun. Det saknas ett tydliggjort behov och strategier för att hantera behovet. Det genomförs en enklare form av personalbehovsanalys som kan utvecklas för att bli mer användbar som strategiskt dokument med exempelvis analys över svårrekryterade befattningar, andel behöriga lärare undersköterskor kontra vårdbiträden etc. Vi ser dock positivt till att framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet diskuteras i kommunens ledningsgrupp, men anser att det bör arbetas mer strukturerat med frågan.

2. **Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera;**

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**
- **framtida chefsförsörjning**

Ej uppfyllt. Det saknas en tydlig organisation för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, kompetensutveckling samt framtida chefsförsörjning i Fagersta kommun.

3. **Stödet till chefer är säkerställt för att hantera;**

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**
- **framtida chefsförsörjning**

Ej uppfyllt. Cheferna i Fagersta kommun har ett visst stöd av de stödjande dokument som är framtagna såsom kartläggning av pensionsavgångar och personalbehovsanalys. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten vilket saknas i kommunen.

Det finns en otydlighet bland cheferna gällande vilket stöd personalkontoret kan erbjuda gällande kompetens- och personalförsörjningen. När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har utvecklingsplaner som omfattar deras framtida kompetensutveckling. Chefer och övriga medarbetare har tillgång till anpassade utbildningar för kompetensutveckling.

Vi ser positivt till att en ny resurs har tillkommit personalkontoret för att arbeta med strukturella och långsiktiga frågor kring personal- och kompetensförsörjning.

4. Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

Ej uppfyllt. Ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering av detta. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkommande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpolitiken.

3.1. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning och ovanstående bedömningar vill vi lämna rekommendation om att kommunstyrelsen vidtar åtgärder avseende följande:

- Säkerställer att det arbetas fram en sammanhållen och övergripande bild av det framtida kompetensförsörjningsbehovet i kommunen, som kan användas för att bedriva ett strategiskt arbete rörande dessa frågor.
- Säkerställer att kompetensförsörjningsfrågorna mer regelbundet görs till en återkommande punkt på kommunstyrelsens sammanträden för att säkerställa att den blir ett fokusområde.

2017-09-11

Rebecka Hansson

Rebecka Hansson
Uppdragsledare

Petra Ribba

Petra Ribba
Projektledare