

## Granskning av kompetensförsörjning Timrå kommun

Kommunstyrelsen  
Socialnämnden  
Barn- och utbildningsnämnden

# 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 Timrå kommun har Deloitte granskat kommunens arbete med kompetensförsörjningen.

## Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med kompetensförsörjningen är ändamålsenligt och om den interna kontrollen tillräcklig.

## 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 är ändamålsenligt. Vi bedömer dock att den interna kontrollen kan stärkas.

Granskningen visar att kommunen har ett antal olika program, planer, policys och anvisningar som tillsammans beskriver hur kommunen ska arbeta för att nå kommunens mål.

Kommunen bör överväga behovet av att sammanföra hela eller delar av befintliga policys till en gemensam policy för personal- och kompetensförsörjningsfrågor, med tillhörande vägledande råd och bestämmelser.

Vi ser positivt på att kompetensförsörjningsfrågorna behandlas i förvaltningschefgruppen. 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 att dokumentationen av arbetet kan utvecklas. Dokumentationen bör ge en tydligare översikt av befintlig kompetens, kommande kompetensbehov med koppling till den förväntade utvecklingen inom respektive förvaltning.

De analyser som görs av gapet mellan det framtida kompetensbehovet och befintlig kompetens bör dokumenteras så att framtida utmaningar och planerade åtgärder framgår på ett tydligare sätt.

Vi bedömer att arbetet med arbetsgivarvarumärket skulle stärkas om arbetet i större utsträckning sker på en kommunövergripande nivå.

## Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi att:

- \* Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av att sammanföra styrande dokument till ett samlat styrdokument för personal- och kompetensförsörjningsfrågor.
- \* Dokumentationen av kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas.
- \* Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av en strategi för kommunens arbete med arbetsgivarvarumärket.

Timrå 2016-09-06

DELOITTE AB

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 Timrå 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 och om den interna kontrollen tillräcklig.
- Granskningen har avgränsats till att omfattat följande revisionsfrågor:
- Är styrningen i form av strategier, mål och riktlinjer tillräcklig? Tillämpas riktlinjerna på avsett sätt?
- Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov på ett tillräckligt sätt?

- Är uppföljningen tillfredsställande?
- Är arbetsfördelning i kompetensförsörjningsarbetet tydlig?
- Sker tillräcklig samordning i kompetensförsörjningsfrågor?

## 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 och beslut.
- Intervjuer med ansvariga tjänstemän.

## 2. Granskningsresultat

### Styrdokument

De styrande dokumenten utgår från kommunens styrmodell som nyligen förändrats och fortfarande är under utveckling.

Den nya modellen utgår från kommunens vision och kopplar samman denna med övergripande mål och aktiviteter i nämnder och förvaltningar.

Huvudprinciperna för kommunens styrning och ledning är koncernnytta, målstyrning, decentralisering, lärande process och tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

De förtroendevalda beslutar vad som ska göras och när. Tjänstemännen ansvarar för hur verksamheten ska genomföras och av vem. Uppdraget från de förtroendevalda kommer via verksamhetsplanen.

### Budget och verksamhetsplan 2016-2018

Kommunfullmäktige anger i sin vision 2025 att "Timrå kommun har motiverade medarbetare! Timrå kommun stimulerar till en hög grad av delaktighet, mångfald och kompetensutveckling samt tar ansvar för varje medarbetare, vilket gör att varje medarbetare känner ansvar för sitt uppdrag".

Bland de fastställda övergripande målen för god ekonomisk hushållning finns målområdet "medarbetare" som syftar till att beskriva hur kommunen säkrar den kompetens som behövs i nutid och i framtiden. Målområdet har tre mål som kan kopplas till kompetensförsörjningen:

- Vi är engagerade och stolta medarbetare i framgångsrika Timrå kommun.
- Timrå kommuns organisation speglar samhället i Timrå.
- Vi har en ständig kompetensutveckling inom det egna arbetsområdet.

För vart och ett av de övergripande målen har kommunfullmäktige fastställt styrtalet, definitioner av styrtalet, hur styrtalet ska mätas samt hur mål och styrtalet ska brytas ner för per förvaltning.

### Program och planer

Som ett komplement till de övergripande målen kan kommunfullmäktige fastställa program eller en plan. Dessa har inte samma strategiska betydelse som de övergripande målen men utvecklats ur eller utgör förtydliganden till

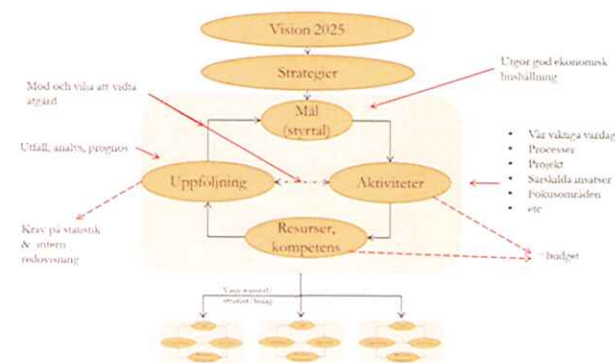
ambitioner uttryckta i de övergripande målen.

Inom Timrå kommun finns ett personalpolitiskt program som beskriver ett antal områden för som anses viktiga för att uppnå de övergripande målen. Av programmet understryks bland annat vikten av att i alla sammanhang eftersträva att vara en attraktiv arbetsgivare för att kommunen ska klara av det framtida rekryteringsbehovet.

### Policys och anvisningar

Kommunstyrelsen har rätt att utan särskilt bemyndigande från kommunfullmäktige fastställa policys och anvisningar.

### Timrå kommuns styrmodell



Dessa upprättas om kommunstyrelsen bedömer att det bör säkerställas ett kommunövergripande förhållningssätt för frågor som inte enbart är av verksamhetskaraktär.

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

- Policy för rörlighet.
- Policy för en positiv arbetsmiljö.
- Vägledande råd och bestämmelser om rekrytering.
- Vägledande råd och bestämmelser om arbetsmiljö.
- Vägledande råd och bestämmelser om ledarskap.

### **Verksamhetsplaner**

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

### **Kartläggning och analys av kompetensbehov**

#### **Roller och ansvar**

Kommunstyrelsen 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.

Kommunstyrelsen ansvarar för att anställa och entlediga samtliga kommunala befattningshavare inom styrelsens verksamhetsområde samt förvaltningscheferna. 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.

Ansvaret inom barn- och utbildningsnämndens 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.

Timrå kommun har inte någon särskild personal-/HR-avdelning. Kommunchefen ansvarar för det kommunövergripande arbetet och kan i detta fall likställas med personalchef.

Inom kommunen finns även två HR-strategier, varav en är placerad inom kommunledningskontoret och den andra inom socialförvaltningen.

#### **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 kungemensamma kompetensförsörjningsfrågorna inom förvaltningschefgruppen som leds av kommunchefen. Personalfrågor, inklusive kompetensförsörjningsfrågor, finns med som en punkt vid möten med denna grupp.

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

#### **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. Som stöd för medarbetarsamtalet finns en enhetlig mall och de identifierade behoven/önskemålen om kompetensutveckling dokumenteras i medarbetarens individuella styrkort.

Kommunen genomför årligen en medarbetarenkät som utgör en del av uppföljningen av fastställda mål och ger bland annat en bild av om medarbetarna upplever att de har tillräcklig kompetens för sina arbetsuppgifter.

Av medarbetarundersökningen för 2015 framgår att 87 % av personalen i kommunledningskontoret (82 %), barn- och utbildningsförvaltningen (88 %) och socialförvaltningen (91 %) anser att de har tillräcklig kompetens för arbetsuppgifterna.

När det gäller utrymmet för reflektion och lärande är personalen dock inte lika nöjda. 65 % av personalen i nämnda förvaltningar har svarat att de upplever att det finns ett tillräckligt utrymme för reflektion och lärande.

#### **Personal- och hälsobokslut**

Kommunen har valt att inte sammanställa någon kommungemensam kompetensförsörjningsplan. Den rådande situationen och det framtida kompetensbehovet beskrivs i kommunens personal- och hälsobokslut. I personal- och hälsobokslutet återfinns även översiktliga

åtgärder/aktiviteter för att säkerställa det framtida personalbehovet.

Barn- och utbildningsnämnden har dock utarbetat en enklare variant av kompetensförsörjningsplan som på ett något tydligare sätt än personal- och hälsobokslutet beskriver nämndens arbete med kompetensförsörjning.

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

Inom den kommande tioårsperioden, 2016–2025, förväntas 366 anställda gå i pension, om de väljer att gå i pension det året de blir 65 år.

Kommunledningskontoret har den högsta procenten på 50 % som kommer att gå i pension. Kommunledningskontoret bedömer dock att det inte kommer att råda brist inom de yrkeskategorier/befattningar som berörs.

<b>Förväntade pensionsavgångar<sup>1</sup></b>					
<b>Förvaltning</b>	2016-2018	2019-2020	2021-2025	Totalantal	Total %
Kommunledningskontor	3	6	6	15	50
Barn- och utbildningsförvaltning	32	28	86	146	27
Socialförvaltning	43	39	93	175	29

För att säkerställa personalbehovet i framtiden inom vård och omsorg sker bland annat samverkan med andra kommuner, landstinget, privata vårdföretag, fackliga organisationer och utbildningsanordnare inom ramen för

<sup>1</sup> Personal- och hälsobokslut 2015



Vård och Omsorgscollege. Samarbetet syftar till att öka intresset för utbildningar och yrken inom vård och omsorg samt att utveckla utbildningen och höja kvaliteten, så att utbildningen motsvarar framtidens krav och behov.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen sker samarbete med universiteten för att attrahera och rekrytera personal. Detta sker bland annat genom verksamhetsförlagd utbildning och genom att delta i rekryteringsmässor.

För att kunna leverera verksamhet med hög kvalitet understryker de intervjuade vikten av att arbeta för att medarbetare ska vilja stanna kvar och för att få kompetenta personer att söka jobb hos kommunen.

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 är ändamålsenligt. Vi bedömer dock att den interna kontrollen kan stärkas.

Granskningen visar att kommunen har ett antal olika program, planer, policys och anvisningar som tillsammans beskriver hur kommunen ska arbeta för att nå kommunens mål. De styrande dokumenten ska utgå från kommunens styrmodell som nyligen förändrats och fortfarande är under utveckling. Vi har noterat att det finns ett visst behov av att se över och anpassa de styrande dokumenten utifrån den nya styrmodellen.

Kommunen bör överväga behovet av att sammanföra hela eller delar av befintliga policys till en gemensam policy för personal- och kompetensförsörjningsfrågor, med tillhörande vägledande råd och bestämmelser. Detta skulle enligt vår uppfattning bidra till en tydligare, samlad bild av kommunens arbete samt bidra till ett tydligare samband med det personalpolitiska programmet.

Vi ser positivt på att kompetensförsörjningsfrågorna behandlas i förvaltningschefsgruppen. 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. Detta kan ske antingen genom en vidare-

utveckling av det befintliga personal- och hälsobokslutet eller på annat sätt.

Dokumentationen bör ge en tydligare 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 ett starkt arbetsgivarvarumärke, det vill säga att vara en attraktiv arbetsgivare, som en grundförutsättning för kompetensförsörjningen. Vi bedömer att arbetet med arbetsgivarvarumärket skulle stärkas om arbetet i större utsträckning sker på en kommunövergripande nivå. Kommunen bör överväga behovet av att utarbeta en kommungemensam strategi 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:

- Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av att sammanföra styrande dokument till ett samlat styrdokument för personal- och kompetensförsörjningsfrågor.
- Dokumentationen av kompetensförsörjningsarbetet vidareutvecklas.
- Kommunstyrelsen, i samråd med övriga nämnder, överväger behovet av en strategi för kommunens arbete med arbetsgivarvarumärket.



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](http://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.