

Mölnadal stad

Granskning av stadens arbete med
strategisk kompetensförsörjning



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Avgränsning och definitioner	4
2.4. Revisionskriterier.....	4
2.5. Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.6. Metod	4
3. Organisation samt mål för stadens kompetensförsörjning.....	5
3.1. Politisk organisation	5
3.2. Förvaltningsorganisation	5
3.3. Mål för kompetensförsörjningen	6
4. Riktlinjer för kompetensförsörjningen.....	8
4.1. Stadens policys och riktlinjer	8
4.2. Vår bedömning.....	9
5. Analys av stadens kompetensbehov	10
5.1. Kompetensutveckling	10
5.2. Lönebildningsprocessen.....	10
5.3. Ansvarsfördelning	11
5.4. Vår bedömning.....	11
6. Kommunstyrelsens styrning av den strategiska kompetensförsörjningen	13
6.1. Kommunstyrelsen	13
6.2. Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott	13
6.3. Vår bedömning.....	14
7. Pågående utveckling av stadens kompetensförsörjning under 2015.....	15
7.1. Arbetet med kompetensförsörjningsplanen	15
7.2. Ansvarsfördelning, tidplan och återrapportering	16
7.3. Utvecklingsområden enligt politiken	16
7.4. Vår kommentar av det pågående arbetet	16
8. Samlad bedömning	17
8.1. Slutsatser	17
8.2. Svar på revisionsfrågorna.....	17
8.3. Identifierade förbättringsområden och rekommendationer.....	19
Bilaga 1. Revisionskriterier.....	20
Bilaga 2. Källförteckning.....	21

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Mölndals stad granskat stadens arbete med strategisk kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning. Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är EYs samlade bedömning att kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har brister.

Kommunstyrelsen är den nämnd som genom reglemente har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att leda och samordna personalpolitiken. Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott har i uppgift att bereda övergripande eller strategiska ärenden. HR-avdelningen medverkar i stadens övergripande utvecklingsarbete och svarar särskilt för att initiera, bereda och driva de gemensamma arbetsgivarfrågorna.

Granskningen har visat att det finns riktlinjer och policys för områden som är relevanta för kompetensförsörjningen. Det finns exempelvis riktlinjer för arbetsmiljö och lönebildning. Det saknas dock en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, men ett arbete för detta har påbörjats. Enligt EYs bedömning har kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning säkerställt riktlinjer för stadens kompetensförsörjning eftersom det saknas en kommungemensam kompetensförsörjningsplan med övergripande strategier.

Inom ramen för den årliga löneöversynen samlar HR-avdelningen in information som är relevant för att bedöma stadens kompetensbehov, exempelvis svårrekryterade yrkesgrupper och analys av personalomsättning. Enligt EYs bedömning är det en brist att kommunstyrelsen inte tillsett att processen för löneöversynen finns dokumenterad och att resultatet inte sammanställs.

Kommunstyrelsen antog 2014 mål utifrån stadens vision att "Bildn av Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas". EY har inte kunnat se hur kommunstyrelsen eller arbetsgivar- och organisationsutskottet arbetat systematiskt med målet eller att utveckla den strategiska kompetensförsörjningen, exempelvis saknas uppföljning av måluppfyllelse.

Granskningen har visat att den aktivitetshandling som finns för arbetet med att ta fram en kommungemensam kompetensförsörjningsplan innehåller många olika typer av uppdrag. EY gör bedömningen att kommunstyrelsens styrning och ledning av arbetet med att upprätta en kompetensförsörjningsplan inte är tillräcklig. EY bedömer att det finns risker med att projektet saknar tydliga avgränsningar. Därtill saknas dokumentation om roll- och ansvarsfördelning samt tidplan för projektet. EYs bedömning är att kommunstyrelsen bör säkerställa en projektplan över uppdraget som innehåller ett tydligt syfte, avgränsningar, tidplan samt beskriver ansvarsfördelningen.

I granskningen har vissa förbättringsområden identifierats och mot bakgrund av detta lämnas ett antal rekommendationer, vilka framgår av kapitel 8.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling.¹ Att kommuner har medarbetare med rätt kompetens är avgörande för hur väl de fungerar och når sina mål. Strategisk kompetensförsörjning handlar om att systematiskt analysera vilken kompetens kommunen behöver på kort och på lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter.

Antalet anställda i Mölndals stad uppgick 2014 till totalt 4800 anställda. Enligt Mölndals stads styrprinciper ansvarar kommunstyrelsen för frågor som rör förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare. Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsens ledningsfunktion har ansvaret att leda och samordna personalpolitiken. Av kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2014 framgår att styrelsen, utifrån fullmäktiges vision, har som målsättning att bilden av Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas. Den stora utmaningen enligt verksamhetsplanen för staden är att attrahera de bästa medarbetarna och få nyckelpersoner att stanna kvar och visa sitt engagemang. Enligt verksamhetsplan för 2014 var det mindre än hälften som gärna rekommenderar Mölndals stad som arbetsgivare enligt medarbetarenkät från 2012.

En bristande kompetensförsörjning innebär kompetensbrist för kommunens verksamhet. Detta medför risk för såväl försämrad kvalitet som ökade kostnader för kommunen. Med bakgrund av detta har kommunens revisorer beslutat att genomföra en granskning av kommunens kompetensförsörjning.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har tillsett ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning.

Granskningen har inriktats enligt följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns riktlinjer för kompetensförsörjningen?
- ▶ Hur har kommunstyrelsen på ett övergripande plan sammanställt och analyserat nuvarande kompetensutvecklingsbehov och framtida kompetensbehov?
- ▶ Hur har kommunstyrelsen tillsett ett arbete för att uppnå målet om att bilden av Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas?

¹ För definition av begreppet kompetensförsörjning, se <https://www.skane.se/upload/Webbplatser/Uvecklingscentrum/dokument/kompetensforsorjning.pdf>

2.3. Avgränsning och definitioner

Granskningen fokuserar främst på kommunstyrelsens övergripande styrning av kompetensförsörjningen. Granskningen ska bedöma kommunstyrelsens arbete under 2014. Med anledning av att Mölndals stad påbörjat ett strategiskt utvecklingsarbete av kompetensförsörjningen under 2015 kommer vi även att lämna kommentarer avseende detta. Eftersom dessa kommentarer riktar sig till ett arbete som sker under 2015 kommer dessa inte att utgöra underlag till ansvarsprövningen för 2014.

2.4. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av kommunallagen (1991:900) samt kommunstyrelsens reglemente. Dessa beskrivs närmare i bilaga 1.

2.5. Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen.

2.6. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt intervjuer. Intervjuade samt dokumentförteckning framgår av bilaga 2. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakfelsgranska rapporten.

3. Organisation samt mål för stadens kompetensförsörjning

I detta kapitel beskrivs kortfattat den organisation som ansvarar för kompetensförsörjningsfrågor i Mölndals stad. Avsnittet beskriver även de politiskt fastställda målen av fullmäktige och styrelse som ska styra arbetet med kompetensförsörjningen.

3.1. Politisk organisation

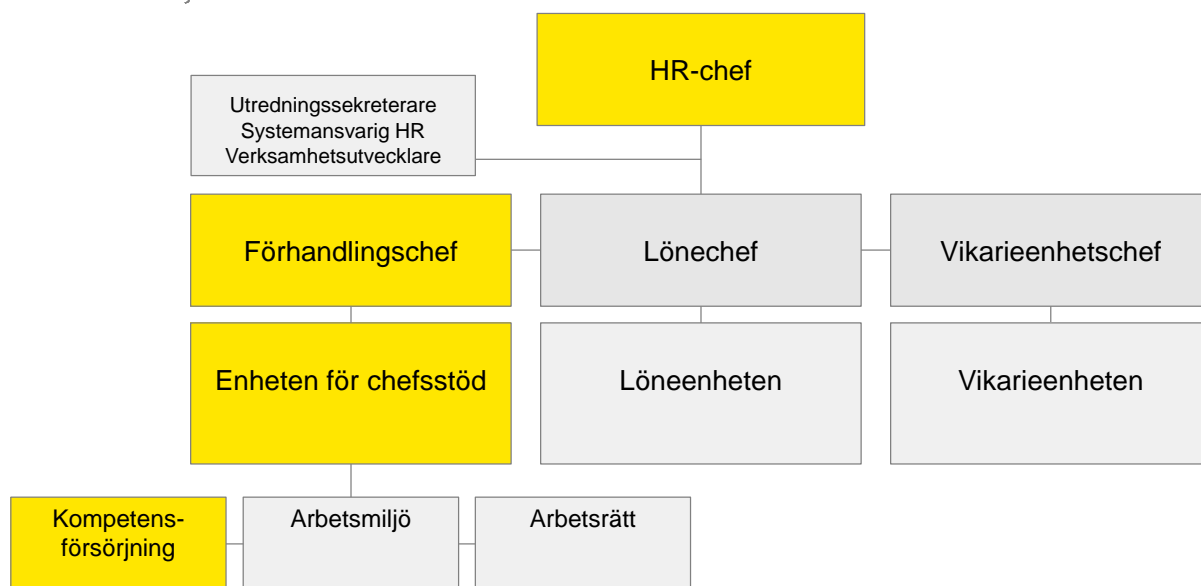
Kommunstyrelsen är den nämnd som genom reglemente har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att leda och samordna personalpolitiken. Kommunstyrelsen är stadens personalorgan och ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott har i uppgift att bereda övergripande eller strategiska ärenden av stadens personalpolitik och personaladministrativ verksamhet. Utskottet får handlägga ärenden om vissa personalpolitiska ärenden, vilka framgår av kommunstyrelsens reglemente. Enligt stadens lönepolicy ansvarar utskottet för lönepolitiken samt riktlinjer för den årliga löneöversynen. Enligt de intervjuade vid arbetsgivar- och organisationsutskottet arbetar utskottet främst med beredande uppdrag av individuell karaktär, men gör bedömningen att kommunstyrelsen kommer att ge utskottet fler strategiska frågor att bereda.

3.2. Förvaltningsorganisation

Stadsledningsförvaltningen är kommunstyrelsens förvaltningsorganisation. Inom stadsledningsförvaltningen finns HR-avdelningen som ansvarar för personalfrågor på ett övergripande plan. HR-avdelningen medverkar i stadens övergripande utvecklingsarbete och svarar särskilt för att initiera, bereda och driva de gemensamma arbetsgivarfrågorna. Uppdraget innebär att arbeta med strategiska frågor för att utveckla Mölndals stad som arbetsplats, ta fram förslag och tillämpa stadens principiella hållning inom arbetsrättsliga frågor. HR-avdelningen svarar också för rutiner inom den gemensamma arbetsgivarpolitiken. HR-avdelningen ska vara ett stöd för förvaltningarna i deras personal- och organisationsarbete. Det finns tre enheter i HR-avdelningen som leds av tre enhetschefer (se figur 1). Enheten för chefsstöd ansvarar för utvecklingen av de strategiska HR-frågorna.

Det finns ett antal HR-konsulter som arbetar som generalister för förvaltningarna. De är även indelade i fördjupningsområdena kompetensförsörjning, arbetsmiljö och arbetsrätt. Inom fördjupningsområdet kompetensförsörjning har två HR-konsulter fått i uppdrag att arbeta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan.



Figur 1. HR-avdelningen Organisationsschema

Av intervju med HR-avdelningen framgår att det är två år sedan HR-avdelningen centraliserades och placerades under stadsledningsförvaltningen. Innan dess hade de respektive förvaltningarna en HR-avdelning var. Enligt de intervjuade vid HR-avdelningen är ansvaret för kompetensutvecklingen och arbetsmiljöansvaret delegerat till stadens förvaltningar. HR-avdelningen har istället ansvaret för de strategiska frågorna, löneöversyn samt att fungera som stöd för förvaltningarna.

3.3. Mål för kompetensförsörjningen

Mölnads stads har en vision för år 2022 som är fastställd av kommunfullmäktige och kan sammanfattas:

Mölnadal är den hållbara staden där alla får chansen. Med mod och kreativitet förstärker vi Västsverige.

Visionen ska ligga till grund för strategisk planering och utveckling i Mölnads stad. Till visionen knyts elva kommunfullmäktigemål från budget. Målen uttrycker väsentliga delar av det som behöver uppnås för att visionen ska kunna bli verklighet.

Ett av de elva målen i budget 2015-2017 avser kompetensförsörjningen i Mölnads stad²:

Mölnads stads attraktivitet och tydlighet som arbetsgivare ska stärkas.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2014-2016 har styrelsen, utifrån stadens vision, antagit följande mål:

Bilden av Mölnads stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas.

² I kommunbudget 2014-2016 fanns inget mål avseende kompetensförsörjningen från kommunfullmäktige.

I verksamhetsplan för 2014-2016 gör kommunstyrelsen analysen att Mölndals stads stora utmaning är att attrahera de bästa medarbetarna och få nyckelpersoner att stanna kvar och visa sitt engagemang. Genom att bland annat erbjuda en arbetsplats med tydliga värderingar, god arbetsmiljö och gott ledarskap kan staden locka till sig rätt talanger och få dem att utvecklas och bidra till verksamhetens måluppfyllelse och utveckling.

För att mäta måluppfyllelse har kommunstyrelsen formulerat följande kvalitetsindikatorer och fastställt följande som önskvärt utfall:

Kvalitetsindikator	Nivå 2015
Andel i procent som gärna rekommenderar Mölndals stad som arbetsgivare, staden (Medarbetarenkät)	55
Andel i procent som gärna rekommenderar Mölndals stad som arbetsgivare, stadsledningsförvaltningen (Medarbetarenkät)	>65
Nyckeltal i procent från medarbetarenkäten "Att vara chef i Mölndals stad" (för alla chefer i staden)	75
Nyckeltal i procent från medarbetarenkäten "Att vara chef i Mölndals stad, (för cheferna vid stadsledningsförvaltningen)	75

4. Riktlinjer för kompetensförsörjningen

Detta kapitel utgår från revisionsfrågan om kommunstyrelsen säkerställt riktlinjer för kompetensförsörjningen. Avsnittet innehåller en sammanställning av stadens policys och riktlinjer för kompetensförsörjningsarbetet.

4.1. Stadens policys och riktlinjer

Mölnadal stad saknar för närvarande en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Det pågår dock ett arbete med att arbeta fram en sådan (se avsnitt 7 för mer information).

Det finns ett antal riktlinjer som är kopplat till kompetensförsörjningsarbetet i staden. De riktlinjer vi har tagit del av och bedömt vara relevanta i sammanhanget är följande:

- ▶ Arbetsmiljöpolicy
- ▶ Likabehandlingsplan
- ▶ Lönepolicy
- ▶ Samverkansavtal

Arbetsmiljöpolicy

Policyn innehåller en rad visioner och inriktningsmål för arbetsmiljön bland medarbetarna. I policyn finns också strategier om hur målen ska nås och ansvarsfördelning mellan nämnder, chefer, medarbetare, arbetsplatsombud och samverkansgrupp.

Likabehandlingsplan

Likabehandlingsplanen har beslutats av kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott 2015. Planen har tagits fram utifrån diskrimineringslagens krav på aktiva åtgärder i arbetslivet. Planen syftar också till att säkerställa lika rättigheter mellan könen i fråga om arbete, löner och utveckling i yrkesrollen. Planen innehåller ett antal mål och åtgärder utifrån diskrimineringslagen. Ansvar för åtgärderna har specificerats i planen.

Lönepolicy

Kommunstyrelsen i Mölnadal stad har fastställt en lönepolicy för staden. Syftet är att skapa löneformer som motiverar, engagerar, utvecklar och stimulerar medarbetarna till goda arbetsinsatser så att verksamhetsmål uppnås och att individens utveckling främjas. Några grundläggande principer i policyn är att lönen ska vara individuell och differentierad och att det ska finnas tydliga samband mellan löneutveckling och utveckling av arbetsuppgifter. Policyn innehåller riktlinjer om medarbetarsamtal, lönesamtal, stöd och vägledning för bedömning vid lönesättning.

Samverkansavtal

Under hösten 2014 tecknade Mölnadal stad ett samverkansavtal med de fackliga företrädarna, avtalet har kollektivavtalsstatus. Avtalet reglerar former för samverkan kring

arbetsmiljö och medbestämmande. Till avtalet finns tillämpningsanvisningarna ska vara till hjälp för chef, medarbetare, eller fackligt ombud att lättare tolka avtalet.

4.2. Vår bedömning

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen har en särställning bland de kommunala nämnderna. Detta innebär bland annat att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Styrelsen har ansvaret för att leda och samordna personalpolitiken. Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott har i uppgift att bereda övergripande eller strategiska ärenden av stadens personalpolitik och personaladministrativ verksamhet. För att kunna leda och samordna personalpolitiken på en kommunövergripande nivå är det väsentligt att säkerställa riktlinjer som möjliggör för stadens nämnder och förvaltningar att arbeta strategiskt långsiktigt. Med tanke på att Mölndals stad är en stor arbetsgivare med många olika typer av verksamheter finns det risker att förvaltningarnas arbetssätt med att rekrytera och utveckla personal inte sköts samstämmigt om det saknas kommunövergripande riktlinjer.

Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning säkerställt riktlinjer för stadens kompetensförsörjning. Det finns riktlinjer och policys som reglerar lönebildningen och arbetsmiljön för stadens medarbetare. Att ha riktlinjer och strategier för dessa områden bedöms väsentligt eftersom löneläge och arbetsmiljö kan påverka möjligheten till att rekrytera och behålla personal. Vi bedömer dock att avsaknaden av en kommungemensam kompetensförsörjningsplan är en brist för staden. Kommunstyrelsen bör, som ansvarig för stadens personalpolitik, fastställa strategier och riktlinjer för det övergripande arbetet med att rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs. Vi ser dock positivt på att det har initierats ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.

5. Analys av stadens kompetensbehov

Detta kapitel utgår från revisionsfrågan om kommunstyrelsen på ett övergripande plan har sammanställt och analyserat nuvarande kompetensutvecklingsbehov och framtida kompetensbehov. I avsnittet beskrivs därför stadens kommunövergripande kompetensutvecklingsarbete. Vi beskriver även lönebildningen, vilken är den process där analys av stadens kompetensbehov sker.

5.1. Kompetensutveckling

Kompetensutveckling av cheferna är det enda kommunövergripande arbetet som sker centralt avseende kompetensutveckling. Därutöver ansvarar respektive nämnd och förvaltning för kompetensutveckling av sin personal.

HR-avdelningen anordnar tillsammans med stadsdirektören ett par ledar- och chefsdagar årligen i syfte att erbjuda stadens chefer kompetensutveckling.³ Samtliga av stadens drygt 200 chefer blir indelade i grupper om 20 som leds av en förvaltningschef. Dessa 20-grupper träffas fyra gånger per år.

5.2. Lönebildningsprocessen

Lönebildningen är en väsentlig del av kompetensförsörjningen och ett verktyg för att säkra kompetensen i staden. Detta framgår i Mölndals stads lönepolicy som är antagen av kommunstyrelsen. Enligt lönepolicyn, som utgår från en differentierad och individuell lönesättning kan staden betala högre lön i syfte att kunna rekrytera och behålla medarbetare.

HR-avdelningen har i uppgift att stödja förvaltningarna i sammanställning och analys av kompetensbehovet, enligt intervjuad HR-chef. HR-avdelningen har i uppgift att föreslå en lönepott för arbetsgivar- och organisationsutskottet, som sedan ska besluta om löneutrymmet. Enligt HR-chefen föreslås lönepotten utifrån löneöversynen där bland annat följande moment genomförs årligen:

- ▶ Lönekartläggning
- ▶ Analys tillsammans med förvaltningscheferna om personalomsättning och verksamheternas behov
- ▶ Insamling av information från HR-konsulterna om vilka kommunala yrkesgrupper som är svårrekryterade
- ▶ Genomgång av kollektivavtalens bestämmelser avseende lönerevision
- ▶ Sammanställning av antalet sökande till annonserade tjänster

³ Ledardagarna ska fungera inspirerande och chefsdagarna är mer kopplat till chefernas arbetsuppgifter.

När arbetsgivar- och organisationskottet beslutat om löneutrymmet är förvaltningarna ålagda att följa detta. HR-avdelningen har ansvaret för denna uppföljning. Om en förvaltning inte följer det beslutade löneutrymmet kallas förvaltningen in till utskottet för förklaring.

Utöver löneöversynen samlar HR-avdelningen in statistik av sjuktal, vilket enligt HR-chefen görs systematiskt och redovisas till arbetsgivar- och organisationsutskottet.

Enligt HR-chef och förhandlingschef har den senaste löneöversynen visat att det saknas erfarna socialsekreterare, förskolelärare, ingenjörer och specialistsjuksköterskor i staden. Analysen har också visat att det är enkelt för de anställda i Mölndal att byta jobb eftersom det finns många andra kommunala arbetstillfällen i närheten av kommunen. De intervjuade menar att ett utvecklingsområde är att stärka återkoppling till förvaltning av analysen. De intervjuade anser att strategin att använda lönebildning för kompetensförsörjning är enklare bland mindre yrkesgrupper då det krävs en mindre satsning för att öka lönerna. År 2014 genomfördes särskilda lönesatsningar på förskolelärare och sjuksköterskor.

Enligt HR-chef finns processen av löneöversynen inte dokumenterad. Resultatet av analysen sammanställs inte heller i en samlad dokumentation. Det genomförs inte heller någon strukturerad analys av kompetensbehov på längre sikt (5-10 år).

5.3. Ansvarsfördelning

Enligt arbetsgivar- och organisationsutskottet finns ett behov att öka systematiken avseende hur analys och prognoser vid löneöversynen genomförs. Utskottets uppfattning är att HR-avdelningen inte bör bedöma vilka kompetenser som behövs i förvaltningarna, däremot bör avdelningen ge instruktioner för hur prognoser ska genomföras.

Det saknas för närvarande instruktioner från styrelse och utskott avseende ansvarsfördelning mellan HR-avdelning och förvaltningarna avseende insamling och analys av kompetensbehov.

5.4. Vår bedömning

I Mölndals stad har cirka 4800 anställda. Att säkerställa en systematisk insamling och analys avseende det nuvarande och framtida kompetensbehov som föreligger i stadens verksamheter är väsentligt om kommunstyrelsen ska uppfylla kommunallagens krav att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Vid kompetensbrist, genom personalbrist eller otillräckliga kunskaper hos befintlig personal, riskerar staden att inte klara av att bedriva den verksamhet som kommunfullmäktige beslutat eller lagstiftningen kräver.

Enligt vår bedömning pågår ett aktivt arbete med att samla in information som är relevant för att bedöma stadens kompetensbehov inom ramen för löneöversynen. Det sker årligen och ger underlag avseende vilka grupper som bör prioriteras utifrån stadens kompetensbehov. Därtill sker kompetensutveckling av stadens chefer genom en kommunövergripande strategi.

Enligt vår bedömning är det en brist att kommunstyrelsen inte tillsett att processen för löneöversynen finns dokumenterad. Vi bedömer att stadens kompetensförsörjningsarbete skulle stärkas om kartläggning, analys och prognos av stadens kompetensbehov fanns beskrivna genom dokumenterade rutiner. Vi bedömer också att arbetet med kompetensförsörjningen skulle stärkas om resultatet från den processen årligen sammanställdes.

Eftersom kompetensförsörjning handlar om långsiktiga strategiska frågor bedömer vi även att det finns ett behov av att genomföra analyser av kompetensbehov på längre sikt, vilket inte genomförs idag.

Vi bedömer vidare det saknas en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan HR-avdelningen och stadens förvaltningar avseende insamling och analys av kompetensbehov.

6. Kommunstyrelsens styrning av den strategiska kompetensförsörjningen

Detta kapitel utgår från revisionsfrågan om hur kommunstyrelsen har tillsett ett arbete för att uppnå målet om att bilden av Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas. Avsnittet avser år 2014.

6.1. Kommunstyrelsen

Vi har granskat kommunstyrelsens protokoll under 2014 för att kunna bedöma hur kommunstyrelsen arbetat med kompetensförsörjningsfrågor och mot målet om att "bilden av staden som attraktiv arbetsgivare ska stärkas.". Vi har inte kunnat se att kommunstyrelsen behandlat frågan om hur staden ska bli en mer attraktiv arbetsgivare. Däremot har vi sett att kommunstyrelsen har behandlat kompetensförsörjningsfrågor. Exempelvis beslutade styrelsen att erbjuda feriearbete för elever vid vård- och omsorgsprogrammet och har ansökt och blivit certifierad som Vård- och omsorgscollage (2014-04-02).

Vi har även tagit del av kommunens delårsbokslut per 30 juni. Av delårsbokslutet saknas information avseende måluppfyllelse och hur styrelsen arbetat för att nå målet.

6.2. Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott

Utifrån protokollgranskning av arbetsgivar- och organisationsutskottets arbete under 2014 har vi sett att utskottet arbetat med två projekt kopplat till kompetensförsörjningen;

- ▶ Verksamhetsanpassad bemanning
- ▶ Jobbskuggning

Verksamhetsanpassad bemanning är ett projekt som handlar om att möjliggöra för staden att erbjuda fler heltidanställningar och därför anpassa bemanningen genom exempelvis schemaläggning. Jobbskuggning är ett projekt där vissa anställda får möjlighet att följa med en kollega och erhålla erfarenhet från andra uppgifter och verksamheter.

I övrigt har vi inte kunnat se, utifrån genomförd granskning, hur arbetsgivar- och organisationsutskottet arbetat för att utveckla den strategiska kompetensförsörjningen och på ett systematiskt sätt arbetat mot målet om att bilden av staden som attraktiv arbetsgivare ska stärkas. Enligt HR-chef och förhandlingschef har HR-avdelningens strategiska arbete med stadens kompetensförsörjning inte påbörjats under 2014. En anledning har varit att det inte funnits något tydligt mål från kommunfullmäktige som nu finns för 2015. I januari 2015 påbörjades ett projekt om att utveckla kompetensförsörjning (se avsnitt 7).

6.3. Vår bedömning

Enligt kommunallagen har kommunstyrelsen en ledande och samordnande roll. Kommunstyrelsen har ansvar för att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Kommunstyrelsen är stadens personalorgan och ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det innebär att kommunstyrelsen har ansvar över det övergripande strategiska kompetensförsörjningsarbetet i staden.

Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen stärka sin styrning, ledning och uppföljning över den strategiska kompetensförsörjningen. Vår granskning har visat att kommunstyrelsen, utifrån fullmäktiges vision, antagit mål under 2014 om att stärka bilden av Mölndal som attraktiv arbetsgivare. Granskningen har visat att både styrelse och utskott arbetat med att utveckla delar av staden som arbetsgivare, exempelvis ett projekt som syftar till att förändra bemanning för att möjliggöra fler heltidsanställningar. Flera av dessa projekt skulle kunna syfta till att förbättra bilden av Mölndals stad som arbetsgivare. Vi har dock inte kunnat se hur kommunstyrelsen eller arbetsgivar- och organisationsutskottet arbetat systematiskt med målet eller att utveckla den strategiska kompetensförsörjningen. Enligt vår bedömning bör ett systematiskt arbetssätt inkludera dokumenterad analys och åtgärdsplan över vad staden bör göra för att attrahera medarbetare (exempelvis genom en kompetensförsörjningsplan). Det bör även ske uppföljning av fastställda mål (exempelvis vid delårsbokslutet). Samtliga av dessa delar har saknats under 2014, vilket vi bedömer vara en brist i kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning över den strategiska kompetensförsörjningen.

7. Pågående utveckling av stadens kompetensförsörjning under 2015

Detta kapitel beskriver stadens pågående utvecklingsarbete av kompetensförsörjningen, vilket utgörs av HR-avdelningens arbete med en kompetensförsörjningsplan och förutsättningar för planen såsom tidplan och ansvarsfördelning. Vi beskriver även de utvecklingsbehov som kommunstyrelsen och arbetsgivar- och organisationsutskottet bedömer finnas i frågan.

7.1. Arbetet med kompetensförsörjningsplanen

HR-chef bedömer efter samtal med kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott att utskottet kommer att ge HR-avdelningen i uppdrag att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan i april 2015. HR-avdelningen har redan påbörjat arbetet och upprättade i januari 2015 en aktivitetshandling.

Enligt aktivitetshandlingen är syftet att kompetensförsörjningsplanen ska bli en användbar sammanställning av kompetensförsörjning, analys, strategi samt frågeställningar som hjälpmedel till förvaltningarna. Uppföljning av arbetet ska ske kvartalsvis i stadens verksamhetssystem. Det ska också ge HR-avdelningen en överblick utifrån förvaltningarna. Av dokumentet framgår att projektet innefattar att arbeta fram följande:

- ▶ Nulägesbeskrivningen av ålderstruktur inom yrkesgrupper, pensionsavgångar, och annan relevant statistik. Beskrivningen ska även sammanställa vad kommunen gör idag avseende exempelvis annonsering, lönepolicy, delaktighet, samverkansavtal, kompetensutveckling, friskvårdsbidrag etc.
- ▶ Analys över övergripande behov och strategier för att klara kompetensförsörjningen.
- ▶ Frågeställningar till förvaltningarna. Dessa frågeställningar är "vad ser ni för svårrekryterade grupper?" samt "Vad gör ni för att behålla attrahera etc. utöver det gemensamma?".

Arbetet med kompetensförsörjningsplanen är fördelat till HR-avdelningens enhet för chefstöd. Förhandlingschefen, som är enhetschef där, har gett två av kommunens HR-konsulter i uppgift att genomföra uppdraget. HR-konsulterna arbetar med uppdraget genom att närvara vid stadens förvaltningar. HR-konsulterna tolkar syftet med uppdraget som att tillse att samtliga delar av kommunens HR-processer ska "hänga ihop". Hittills har arbetet främst utgjorts av att samla in nuvarande planer och riktlinjer som är relevanta för kompetensförsörjningen. Tanken är att samtliga relevanta planer och riktlinjer ska ingå i kompetensförsörjningsplanen. De intervjuade påtalar att arbetet är i uppstartsfasen. Enligt intervjuad HR-chef och förhandlingschef ska kompetensförsörjningsplanen vara ett samlat dokument med de mest väsentliga processerna för kompetensförsörjningen. Exempelvis kommer den att innehålla beskrivning av rekryteringsprocessen. De intervjuade vid HR-

avdelningen anser att kommunfullmäktiges mål för 2015 stärker deras möjligheter till att utveckla kompetensförsörjningen i staden och ser positivt på det arbete som påbörjats.

7.2. Ansvarsfördelning, tidplan och återrapportering

Enligt HR-konsulterna har roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med kompetensförsörjningsplanen diskuterats i samband med planeringsdagar. Detta finns dock inte dokumenterat. Uppdraget ska vara slutfört 2015, i övrigt är tidplanen inte fastställd. Det är inte heller tydliggjort hur projektet ska återrapporteras till arbetsgivar- och organisationsutskottet och kommunstyrelsen.

7.3. Utvecklingsområden enligt politiken

Ordförande i kommunstyrelsen anser att det funnits en brist på strategier avseende kompetensförsörjningen. Enligt ordförande behöver staden utveckla en mer strategisk analys över löner, arbetsformer, behov av kompetenser och arbetsmiljö. Ordförande anser även att en utveckling av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet bör inkludera att kommunicera internt om fördelarna med att arbeta i Mölndals stad.

Enligt arbetsgivar- och organisationsutskottet behöver staden utveckla en strategi kring vilka grupper som behöver rekryteras och vilka som har ett sämre löneläge. Utskottets anser att det är bättre att utveckla kompetensförsörjningen i projektform än genom att arbeta fram styrdokument och riktlinjer. Utskottet anser dock att det till viss del saknas riktlinjer för HR-avdelningens arbete med det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

7.4. Vår kommentar av det pågående arbetet

Enligt vår bedömning är kommunstyrelsens styrning och ledning av arbetet med att upprätta en kompetensförsörjningsplan inte tillräcklig. Den aktivitetshandling vi har tagit del av innehåller många olika typer av uppdrag; nulägesbeskrivning, analys, strategier och frågeställningar. Därtill finns det tolkningar inom HR-avdelningen och förväntningar inom styrelse och utskott om vad ett utvecklingsarbete bör leda till. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen säkerställa att uppdraget avgränsas och förtydligas. Det finns risker med att projektet saknar tydliga avgränsningar eftersom kompetensförsörjningsbegreppet är omfattande och kan inkludera otaligt många processer och aspekter i en kommunal verksamhet.

Vidare saknas dokumentation om roll- och ansvarsfördelning samt tidplan för projektet. Vi ser en väsentlig risk att syftet med uppdraget ej nås, eftersom uppdraget är brett och innehåller en kartläggning Mölndals stads kompetensförsörjningsprocess och en utveckling av denna. Vid avsaknad av dokumenterad roll- och ansvarsfördelning samt tidsplan finns risker för dubbelarbete och bristande helhet.

Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsen bör säkerställa en projektplan över uppdraget som innehåller ett tydligt syfte, avgränsningar, tidplan samt beskriver ansvarsfördelningen.

8. Samlad bedömning

I detta kapitel framgår våra slutsatser utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning. Svar ges också på ställda revisionsfrågor i granskningen. Utifrån identifierade förbättringsområden i granskningen framgår våra rekommendationer.

8.1. Slutsatser

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har brister. För närvarande saknas en kommunövergripande strategi över kompetensförsörjningen och dokumenterade rutiner över hur analys av stadens kompetensbehov ska ske.

8.2. Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns riktlinjer för kompetensförsörjningen?</p>	<p>Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning säkerställt riktlinjer för stadens kompetensförsörjning. Det finns ett antal väsentliga riktlinjer och policys som reglerar lönebildningen och arbetsmiljön för stadens medarbetare. Vi bedömer dock att avsaknaden av en kommungemensam kompetensförsörjningsplan är en brist för staden. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen, som ansvarig över stadens personalpolitik, fastställa strategier och riktlinjer för hur staden som arbetsgivare bör arbeta övergripande för att rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs för att bedriva den verksamhet som fullmäktige beslutat. Vi ser dock positivt på att det har initierats ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan.</p>
<p>Hur har kommunstyrelsen på ett övergripande plan sammanställt och analyserat nuvarande kompetensutvecklingsbehov och framtida kompetensbehov?</p>	<p>Enligt vår bedömning pågår ett aktivt arbete med att samla in information som är relevant för att bedöma stadens kompetensbehov inom ramen för löneöversynen.</p> <p>Enligt vår bedömning är det en brist att kommunstyrelsen inte tillsett att processen för löneöversynen finns dokumenterad. Vi bedömer att stadens kompetensförsörjningsarbete skulle stärkas om kartläggning, analys och prognos av stadens kompetensbehov fanns beskrivna genom</p>

	<p>dokumenterade rutiner. Vi bedömer också att arbetet med kompetensförsörjningen skulle stärkas om resultatet från den processen årligen sammanställdes.</p> <p>Eftersom kompetensförsörjning handlar om långsiktiga och strategiska frågor bedömer vi även att det finns ett behov av att genomföra analyser av kompetensbehov på längre sikt, vilket inte genomförs idag.</p>
<p>Hur har kommunstyrelsens tillsett ett arbete för att uppnå målet om att bilden av Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare ska stärkas?</p>	<p>Vi har inte kunnat se hur kommunstyrelsen arbetat systematiskt med målet. Kommunstyrelsen har dock arbetat med en rad projekt som skulle kunna leda till att bilden av att Mölndals stad som en attraktiv arbetsgivare stärks. Exempelvis har styrelsen arbetat för att möjliggöra fler heltidstjänster.</p> <p>Enligt vår bedömning bör ett systematiskt målarbete inkludera dokumenterad analys och åtgärdsplan över vad staden bör göra för att nå målet och uppföljning av målet (exempelvis vid delårsbokslutet). Detta har inte skett.</p>

8.3. Identifierade förbättringsområden och rekommendationer

Under granskningen har vi identifierat vissa förbättringsområden och våra rekommendationer framgår nedan. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Fastställa strategier och riktlinjer för det övergripande arbetet med att rekrytera, utveckla och behålla den kompetens som behövs, exempelvis genom en kompetensförsörjningsplan.
- ▶ Tillse att processen för kartläggning, analys och prognos av stadens kompetensbehov finns dokumenterad samt att resultatet sammanställs.
- ▶ Säkerställa långsiktig analys av stadens kompetensbehovs.
- ▶ Säkerställa en tydligt roll- och ansvarsfördelning mellan HR-avdelningen och stadens förvaltningar avseende insamling och analys av kompetensbehov.
- ▶ Säkerställa att det sker ett systematiskt arbete med att nå fastställda mål för kompetensförsörjningen, exempelvis genom dokumenterad uppföljning.
- ▶ Säkerställa en projektplan över arbetet att utveckla en kompetensförsörjningsplan som innehåller tydligt syfte, avgränsningar, tidplan samt roll- och ansvarsfördelning.

Göteborg 10 mars 2015

Liselott M Daun
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB

Kristoffer Filipsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB

Hans Gavin
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Auktoriserad revisor
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning styrs av tillämpliga delar av kommunlagen samt kommunstyrelsens reglemente.

Kommunallagen (1991:900)

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen har en särställning bland de kommunala nämnderna. Detta innebär bland annat att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter.

Enligt 6 kap. 7 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Kommunstyrelsens reglemente

Kommunfullmäktige antog kommunstyrelsens reglemente i februari 2013. Av reglementet framgår att kommunstyrelsen fått i uppdrag av kommunfullmäktige att leda och samordna personalpolitiken. Kommunstyrelsen är stadens personalorgan och ansvarar för frågor som rör förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott har i uppgift att bereda övergripande eller strategiska ärenden av stadens personalpolitik och personaladministrativ verksamhet. Utskottet får handlägga ärenden om vissa personalpolitiska ärenden, vilka framgår av kommunstyrelsens reglemente.

Bilaga 2. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ HR-avdelningen (HR-chef och förhandlingschef), 2015-01-23
- ▶ Kommunstyrelsens arbetsgivar- och organisationsutskott, 2015-01-28
- ▶ Kommunstyrelsens presidium, 2015-01-28
- ▶ Urval av HR-konsulter 2015-01-23 samt 2015-02-26

Dokumentförteckning

- ▶ Arbetsmiljöpolicy för Mölndals stad
- ▶ Budget för Mölndal stad 2014-2016
- ▶ Framtidens Mölndal – Vision 2022
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Likabehandlingsplan för Mölndals stad 2015-2017
- ▶ Lönepolicy för Mölndals stad
- ▶ Protokoll arbetsgivar- och organisationsutskottet 2014
- ▶ Protokoll kommunstyrelsen 2014
- ▶ Samverkansavtal för Mölndals stad
- ▶ Aktivitetshandling ”Aktivitet: Kompetensförsörjningsplan”
- ▶ Verksamhetsplan 2014-2015 Kommunstyrelsen – stadsledningsförvaltningen