



Granskning av styrelsens och nämnder- nas chefs- och personalförsörjning Emmaboda kommun

Revisionsrapport

April 2011

Eva Gustafsson
Stefan Wik



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	2
Bakgrund	3
Revisionsfråga	3
Metoder	3
Iakttagelser	4
Fullmäktiges chefspolicy	4
Lönepolicy.....	4
Uppskattningskriterier	5
Introduktion	5
Antalet anställda.....	5
Utåtriktade kontakter.....	5
Anställningsmyndighet - Anställningsförfarande	6
Olika former av stöd till chefer	6
RU-samtal	6
Utbildningsinsatser	7
Synpunkter från intervjuade.....	7
Revisionell bedömning	8
Cheferna	8
Personal.....	8
Övrigt.....	9



Bakgrund

Små och medelstora kommuner har svårigheter med att rekrytera kompetenta chefer än stora kommuner. Cheferna slutar ofta efter en kort tid och kontinuiteten i verksamheten blir lidande. Det kan också konstateras att kommunerna, på grund av pensionsavgångar, kommer att behöva nyanställa ett antal personer under 2010-talet för att klara sina åtaganden.

Mot denna bakgrund har revisorerna beslutat uppdra åt PwC att göra en granskning rörande kommunstyrelsens och nämndernas chefs- och personalförsörjning.

Revisionsfråga

Granskningens **revisionsfråga**:

- Har styrelsen och nämnderna en ändamålsenlig chefs- och personalförsörjning?

Följande kontrollmål ingår i granskningen:

Cheferna

- Hur sker rekrytering av chefer?
- Hur introduceras cheferna i sin roll?
- Vilket administrativ eller annat (exempelvis mentor, styrdokument) stöd har cheferna i sin roll?
- Hur sker kompetensutveckling av cheferna?
- Hålls avslutningssamtal med chefer som slutar och vilka slutsatser dras?

Personal

- Hur arbetar styrelsen och nämnderna med personalförsörjning?
- Sker någon stimulans till särskilt viktiga personalgrupper/yrken?
- Premieras medarbetare som utifrån från prestation, engagemang och kompetens förbättra resultat och måluppfyllelse?
- Hur sker kompetensutveckling av personalen?

Övrigt

- Vilken roll har personalfunktionen i relation till nämnderna avseende chefsutveckling och personalförsörjningsarbete?
- Finns styrdokument inom det personalpolitiska området och utgör de ett stöd?

Metoder

Vi har i granskningen intervjuat följande personer: personalchefen, kanslichefen, socialchefen, bildningschefen, chefen för teknik och fritidsförvaltningen. Vi har vidare intervjuat ett antal chefer, vilka ingår dels i bildningsförvaltningens, dels i socialförvaltningens ledningsgrupp.

Vi har vidare tagit del av den dokumentation som finns inom området.

Iakttagelser

Fullmäktiges chefspolicy

Kommunfullmäktige beslutade 29 september 2003 att anta en chefspolicy för kommunen. Av policyn framgår att syftet med den är att sammanfatta de värderingar som ska vara vägledande för dem som fått uppdraget att vara chef eller ledare.

I policyn sägs vidare att den ska användas vid chefsrekrytering, medarbetarsamtal och ledningsutveckling men också i chefens reflektion över sitt ledarskap.

I policyn uttalas bland annat:

Chefen ska kunna se, ta tillvara och utveckla varje medarbetare och dennes kompetens. Detta sker genom att

- i en öppen dialog skapa ett tillåtande klimat och delaktighet
- vara tydlig i sitt ledarskap bland annat genom att ställa krav och ge feedback
- vara tillgänglig för sina medarbetare

I förhållande till sin uppdragsgivare ska chefen vara lojal mot fattade beslut. Chefen ska ta initiativ för att utveckla den verksamhet hon har ansvar för men ska också se och förstå kommunen som en helhet. Chefen ska ha förmågan att agera och skapa trovärdighet kring sin person. Detta sker genom att

- uppnå goda resultat för verksamhet och ekonomi
- fatta beslut
- vara tydlig
- ha ett omvärldsperspektiv
- tillsammans med sina medarbetare formulera visioner, mål och strategi samt förmedla detta till andra
- förstå vikten av en god administration
- ha tillräckligt god kunskap om verksamheten

Chefen är en viktig normbildare och har därför ett stort ansvar att uppträda som ett gott föredöme för andra.

Lönepolicy

I den lönepolicy som kommunstyrelsen antog 20 maj 2008 står att läsa:

Lönen är ett viktigt instrument för att styra verksamheten. Kommunens lönepolicy skall vara väl känd för alla anställda. Syftet med en lönepolicy är att den skall underlätta för kommunen att nå sina verksamhetsmål, bland annat genom att bidra till att vi kan behålla och rekrytera kompetent personal. I Emmaboda kommun skall i princip endast förekomma fasta löner utan några tillägg. Varje anställds lön skall spegla den arbetssituation som vederbörande har och löneutvecklingen skall baseras på uppnådda arbetsresultat utifrån fastställda kriterier.



VAD PÅVERKAR LÖNEN

Utbildning.

Yrkeserfarenhet.

Utveckling i yrket.

Arbetsresultat.

Förmåga att stimulera/bidra till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Uppskattningskriterier

För detta ändamål finns personaladministrativa instrument framtagna dels uppskattningskriterier för chefer, dels uppskattningskriterier för medarbetare. Kriterierna behandlar områdena:

- Måluppfyllelse
- Förhållningssätt
- Utvecklingsförmåga

Introduktion

På kommunens intranät finns flera dokument som kan användas av cheferna i personalarbetet. Ett av dokumenten är en checklista som rör hur introduktion av nyanställda kan planeras.

Områden som beskrivs är:

- Aktiviteter före tillträdesdagen
- Aktiviteter första arbetsdagen
- Aktiviteter de första månaderna

Antalet anställda

Under år 2010 var det 745 tillsvidareanställda i kommunen. Fram till år 2016 är det 143 anställda som fyller 65 år det vill säga 19,1 procent av de tillsvidareanställda. Statistiken som är framtagen utgör ett underlag för kommande pensioner. Underlaget är uppdelat årsvis. Det går också att utläsa vilken arbetsplats som den anställde har.

Ingen av de chefer som vi har intervjuat ser något större problem att hantera den nyrekrytering som kommer att behövas. Från skolan sida uppger man att elevminskningen harmonierar med pensionsavgångarna inom lärarkollektivet.

Utåtriktade kontakter

Kommunen deltar aktivt i de aktiviteter som genomförs i länet för att visa upp Emmaboda som arbetsgivare. Exempelvis medverkade kommunen i rekryteringsevenemanget *Jobb 5000* på Kalmar slott den 10-12 februari 2011.

För informationen om Emmaboda som arbetsgivare har kommunen utarbetat en 8-sidig folder som beskriver vilka möjligheter som finns att arbeta i kommunen. I folder redovisas också vad ett antal anställda tycker om att vara arbetstagare i kommunen.

I samband med granskningen har vi erhållit en sammanställning över förvaltningschefslönerna i jämförelse med femton andra kommuner. Vi redovisar sammanställningen av chefslöner som är upprättad den 21 februari 2011. Vi redovisar de lägsta och de högsta månadslönerna samt Emmaboda per tjänst.

Tjänst	Lägsta lön	Högsta lön	Emmaboda
Kommunchef	51 450	70 380	51 450
Personalchef	35 700	52 000	35 700
Ekonomichef	41 500	50 000	42 250
Skolchef	42 800	57 000	47 350
Socialchef	44 300	61 000	48 000
Teknisk chef	42 450	58 800	48 000
Kulturchef	30 200	53 000	30 200
IFO-chef	32 900	44 400	40 400
IT-chef	35 900	47 000	35 900

Anställningsmyndighet - Anställningsförfarande

Varje nämnd är sin egen anställningsmyndighet. Kommunstyrelsen anställer däremot förvaltningschefer.

Nämnderna har delegerat anställningsfrågorna till förvaltningschefen och till andra chefer på förvaltningarna. Arbetet med att ta fram underlag, författa annonser och svara för meritvärdering är förvaltningarnas ansvar. I denna del erhåller förvaltningarna ringa stöd från kommunens centrala personalenhet.

Arbetet med att fastställa kriterier för en tjänst, göra urval är varje nämnds eller förvaltnings ansvar. För förvaltningscheferna är det kommunstyrelsen som svarar för att göra dessa uppgifter.

Olika former av stöd till chefer

Det är vanligen förvaltningschefen som ger stöd till sina enhetschefer. Det finns också möjligheter att cheferna får extern handledning. Det förekommer också att former av internt mentorskap i kommunen.

I frågor av mer arbetsrättslig karaktär utgör den centrala personalenheten ett stöd. Personalenheten är också ett stöd i rehabiliteringsfrågor. I mer komplicerade personalärenden spelar personalenheten en betydelsefull roll. Även företagshälsovården är en värdefull resurs som används.

Några förvaltningschefer uppger också att kontakt många gånger tas med kolleger i grannkommuner, för att få råd i en specifik fråga.

RU-samtal

De chefer vi har intervjuat uppger att de årligen genomför så kallade RU-samtal (resultat- och utvecklingssamtal).



Det är planeringsutskottets presidium som genomför dessa samtal med förvaltningscheferna.

Utbildningsinsatser

För skolans del är statens rektorsutbildning viktig. Alla rektorer ges möjlighet att gå dessa utbildningar.

Övriga chefer har erbjudits att delta i Regionförbundets chefsutvecklingsprogram. Av dem vi har intervjuat har nästan alla tackat ja till detta erbjudande.

Synpunkter från intervjuade

- Det är trevligt att arbeta i Emmaboda kommun. Skälen till att sluta är dels lönenivån, dels på vilket sätt den politiska ledningen styr kommunen.
- Chefer på olika nivåer gör en planering för hur nyanställda ska tas emot. Inom bildningsförvaltningen gör man sin egen plan för hur nyanställda ska introduceras. Det finns också de som använder sig av det material som ligger på hemsidan.
- Det administrativa stödet finns i stor sett inte för oss chefer. Vi får utföra mycket pappersarbete.
- Utredningar och underlag för politiska ställningstaganden tenderar att bli för tunna, då utredningsresurser saknas.
- Lönepolicy med uppskattningskriterierna är ett bra instrument att använda som underlag när differentierade löner ska sättas. Löneutrymmet är däremot, inom flera kollektivavtalsområden, obefintligt för att genomföra differentierade löner. Arbetsinsatsen att sätta lön är ganska omfattande och som inte står i proportion till utfallet.
- Vi, chefer, får arbeta alldeles för mycket med hela anställningsprocessen, från att ta fram underlag för annons till att anställningen är genomförd. Det är flera moment som vi inte utför så ofta. De skulle med fördel kunna centraliseras till personalenheten. I och med att vi gör vissa uppgifter sålän tar det tid. Vi är heller inte lika vana som om en person i kommunen hade ett administrativt ansvar för denna process. I och med att personalenheten inte har tillräckliga resurser händer det då och då att vi anlitar externa rekryteringsföretag. Rekryteringsföretagen riggar anställningsprocessen och presenterar i slutändan ett antal tänkbara kandidater. Kostnaden för att använda rekryteringsföretagen ligger vanligen på mellan 60-70 000 kronor.
- Kommunen är positiv till att vi utbildar oss. Vi får den fortbildning vi önskar.
- En av de intervjuade föreslår att kommunen själv skulle genomföra ett program – ett så kallat chefskörkort. Chefskörkortet skulle vara en förutsättning för att ikläda sig uppgiften som chef.
- Vissa yrken, exempelvis sjuksköterskor och socialsekreterare, kan vara svåra att rekrytera.



Revisionell bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och nämnderna till vissa delar bedriver en ändamålsenlig chefs- och personalförsörjning. Vi grundar vår bedömning avseende chefsförsörjning på att kommunen uppmuntra till kompetensutveckling för sina chefer och det ges möjlighet till mentorskap. Det som kan utvecklas ytterligare är administrativa stödet så att cheferna ska få arbeta med styr- och ledningsfrågor. Vidare kan kommunen arbeta ytterligare med avslutningssamtal. Resultatet av dem bör sammanställas och redovisas för respektive anställningsmyndighet.

Vi grundar vår bedömning när det gäller personalförsörjning på att det finns tillgänglig statistik på de kommande pensionsavgångar och att dessa är kända hos kommunens chefer samt att förvaltningscheferna bedömer att det inte ser några större hinder att nyrekrytera personal inom olika yrkeskategorier. Det är endast specialistkategorier exempelvis socialsekreterare och sjuksköterskor som uppfattas vara svåra att rekrytera.

Cheferna

De chefer vi har intervjuat uppfattar att kommunen uppmuntrar till att delta i de utbildningar som behövs för att erhålla faktakunskaper eller att förkovra sig i ledarskapet. Flera grupper och några chefer använder sig av handledare. Mellanchefer använder sig såväl av kolleger, förvaltningschefer som av personalenhet och företagshälsovård som stöd i personalärenden som är mer sammansatta.

Det är förhållandevis många avhopp bland cheferna, vilket manar till eftertanke. En chef som vi har intervjuat säger att en av de uppgifter som han har är att när det är dags för honom att sluta ska han föreslå en person bland kommunens anställda, som ska vara en tänkbar efterträdare.

När det gäller de samstämmiga önskemålen om ett förbättrat administrativt stöd har vi genom denna granskning gett uttryck för vad som de intervjuade har förmedlat.

Personal

Några av cheferna har särskilda samtal med dem som avslutar sin anställning, men inte alla gör det. Ett avslutande samtal har flera funktioner. En bidrar till att kommunen som arbetsgivare får möjlighet att få del av den anställdes uppfattning om vad som har varit bra, vad som fungerar dåligt och behöver ändras på. En annan viktig funktion, som strukturerade samtal med dem som slutar för med sig är att det förmedlar att arbetsgivaren bryr sig om den anställde även om denne är på väg att gå i pension eller till en annan arbetsgivare. Kommunens anställda och tidigare anställda är en viktig och än informell informatör för arbetsgivaren. Deras roll är samma stora betydelse som de ambassadörer som kommunen formellt rekryterar.

Kommunen är aktiv i arbetet med att marknadsföra sig som arbetsgivare. Man deltar i mässor och har utarbetat en folder för ändamålet.



Övrigt

Hos personalenheten finns det en rad rutiner som underlättar introduktionen av nyanställda samt att kunna hålla resultat- och utvecklingssamtal. Däremot används inte alla rutiner som finns tillgängliga på nätet. Vi bedömer att de dokument som är framtagna utgör ett tillräckligt stöd för kommunens chefer.

Som förbättringsområden ser vi att:

- personalenheten håller en informationsdag om vilket internt stöd som finns att tillgå i kommunen
- kommunstyrelsen behöver bestämma om personalenheten kan vara ett mer omfattande stöd i rekryteringsarbetet