



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	56
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	542

Kommunrevisionen, KKPMG, Personalkontoret

06.693

007
decks17

Yttrande avseende revisionsrapport Långsiktig personalförsörjning

KPMG har på kommunrevisionens uppdrag genomfört en granskning av hur det långsiktiga personalförsörjningsarbetet bedrivs i Luleå kommun. Granskningen har omfattat kommunen som helhet och socialnämndens / socialförvaltningens verksamhetsområde. Revisorerna begär kommunstyrelsens yttrande.

Revisorerna menar att vissa faktorer i högre grad än andra gör en arbetsgivare attraktiv och definierar dessa som ett gott ledarskap, möjlighet till flexibilitet i arbetstid, lönebildning och kompetensutveckling. Dessa faktorer utgör utgångspunkten för granskningen och överensstämmer i stort med de framgångsfaktorer Luleå kommun, efter noggrann omvärldsorientering och analys, definierat som sina viktiga utvecklingsområden för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen genomfördes i maj – juni 2006. Den bygger på 14 intervjuer med kommunchefen, socialchefen, kommunens och socialförvaltningens personalchefer (motsv) fackliga företrädare samt styr- och uppföljningsdokument.

De slutsatser revisorerna redovisar sammanfattas och kommenteras nedan.

- *Tydligare markera den politiska nivåns styrning och vikten av att arbetet med den långsiktiga personalförsörjningen intensifieras.*



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	57
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	543

decks17b

Personalkontoret menar att Luleå kommuns målstyrning, i form av balanserade styrkort, uttrycker den politiska ledningens engagemang för personalfrågorna.

Medarbetarperspektivet är ett av fyra perspektiv med särskild tyngd i den strategiska planeringen. Det betyder att kommunstyrelsen lägger stor vikt vid att ta del av och bidra till omvärldsorientering, analys av nuläget och fastställer framgångsfaktorer och mål för dessa för varje planeringsperiod. Resultatet av de aktiviteter som sker för att uppfylla målen följs sedan upp tre gånger per år, i samband med delårs- och årsbokslut.

Revisorerna anser att rättvisande mått på kommunstyrelsens engagemang är antalet beslutsärenden som behandlats i Arbets- och personalutskottet¹. Personalkontoret anser att styrformen, där kommunstyrelsen fastställer mål för arbetet och följer upp dessa, renodlar rollerna mellan politiker och tjänstemän. Styrformen lämnar frågor av verkställighetskaraktär till tjänstemännen. Effekterna och resultaten av de aktiviteter som görs för att uppnå målen följs upp och rapporteras till den politiska nivån. Den tyngd medarbetarfrågorna har som ett av fyra strategiska perspektiv ersätter att en mängd detaljfrågor behandlas i arbets- och personalutskottet.

De utvecklingsområden som Luleå kommun betecknat som särskilt viktiga är för perioden 2006-2009 bra ledarskap, ökad arbetstillfredsställelse och förbättrad hälsa. För perioden 2007-2010 kvarstår bra ledarskap och förbättrad hälsa, ökad arbetstillfredsställelse har breddats till bra medarbetarskap och ökad jämställdhet har tillfogats. Den sistnämnda framgångsfaktorn omfattar såväl arbetstid som lönebildning.

¹ Ärenden av dialog- och informationskaraktär protokollförs inte och ingår därför inte i det underlag revisorerna har beaktat. Detta är ytterligare en svaghet i revisorernas slutsatser.



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	58
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	544

decks17c

Personalkontoret menar att kommunstyrelsens styrning för att Luleå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare är tydlig, mätbar och går att bryta ned på alla nivåer i organisationen.

- *Ta fram årliga prognoser på rekryteringsbehovet i dialog med verksamhetsföreträdare för att öka delaktigheten och bidra till att prognoserna används i verksamheternas arbete.*

Luleå kommun har under ett antal år arbetat med rekryteringsprognoser. En ny prognos har presenterats 2006-10-30. De antaganden prognosen bygger på är i högre grad än vid tidigare prognoser förankrade i organisationen. Vidare har en arbetsgrupp med representanter från förvaltningar och från de fackliga organisationerna påbörjat ett gemensamt efterarbete med att komplettera pågående aktiviteter för att säkra kompetensförsörjningen.

- *Intensifiera arbetet med "ledarförtätning".*

Arbetet med att förtäta antalet chefer på socialförvaltningen fortsätter i den takt de ekonomiska förutsättningarna tillåter. Socialförvaltningen menar att det är av stor vikt att den förtätning som redan skett utvärderas med avseende på kvalitet och ekonomi för ett rättvisande beslutsunderlag.

Personalkontoret överväger att se över möjligheten att finna relevanta nyckeltal för frågan om ledartäthet. Personalkontoret menar att det inte är tillräckligt att beakta antal medarbetare per chef. Frågor som geografiskt avstånd, medarbetarnas likheter eller skillnader i uppdrag och kompetens, stabilitet eller rörlighet samt verksamhetens förändringstryck bör vägas in för att kunna göra en mer rättvisande analys.

- *Fortsätta och intensifiera arbetet med att förändra rutinen för lönesättning vid nyanställning.*



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	59
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	545

decks17d

Med nuvarande modell sker lönesättning vid nyanställning genom utökad samråd/dialog mellan verksamhetsansvarig chef/förvaltningens representant och Personalkontoret. Vid flertalet rekryteringar resulterar samrådet/dialogen i en löneram där chef/representant inför anställningen har ett lönespann att förhålla sig till.

Lönesättning vid nyanställning har diskuterats vid olika tillfällen, bland annat med samtliga förvaltningschefer vid årsskiftet 2005/2006 samt vid uppföljningen i juni 2006. Diskussionerna har resulterat i att den samlade kompetensen avseende lönesättning bör koncentreras till Personalkontoret. Nuvarande modell bidrar till ett helhetsperspektiv, förbättrad/utökad dialog samt att diskriminieringslagstiftningens intentioner beaktas.

Inom kommunen övervägs möjligheten att fullt ut testa decentraliserad lönesättning vid nyanställning inom ett avgränsat område. Vid uppföljningen av löneprocessen i juni 2006, upplevde inte den förvaltning som var aktuell för testet att tidpunkten för ett försöksprojekt var rätt, varför frågan kvarstår.

Pågående arbete med analys av arbetsvärdering, lönekartläggning samt förändrade förhandlingsmodeller vid löneöversyn ger goda förutsättningar för ett fortsatt offensivt utvecklingsarbete kring lönebildningen.

Personalkontoret menar att revisorerna i denna fråga dragit alltför långtgående slutsatser om lönebildningen vid Luleå kommun. Frågan om lönesättning vid nyanställning är en av flera dimensioner som måste analyseras vid slutsatser kring lönebildningens betydelse för den långsiktiga personalförsörjningen.

- *Vidta åtgärder för att individuella kompetensutvecklingsplaner upprättas/uppdateras vid medarbetarsamtal.*

Personalkontoret menar att innehållet i medarbetarsamtalen självklart omfattar att ta ställning till behov av kompetensutveckling. Chefernas kompetens och insikt i detta säkerställs via regelbundna möjligheter till



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	60
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	546

decks17e

utbildning. Medarbetarsamtalen ska bland annat mynna i en överenskommelse om vilka insatser eller områden som är viktiga för den enskilde att utvecklas inom. Samtidigt är detta en fråga som alltid ska vara aktuell – medarbetarsamtalet är en tidpunkt då den ständigt pågående utvecklingsprocessen sammanfattas och nya steg tas. Det är centralt att ansvaret för den individuella utvecklingen fördelas mellan medarbetare och arbetsgivare och att båda parter bidrar. Den medarbetarenkät som genomförs vart annat år visar att en majoritet av medarbetarna upplever god kvalitet på medarbetarsamtalen².

Personalkontoret delar revisorernas uppfattning att formaliserade, dokumenterade utvecklingsplaner är till gagn för verksamheten och den enskilde. För närvarande föreligger svårigheter att mäta förekomsten av dokumenterade kompetensutvecklingsplaner. Personalkontoret anser att själva utvecklingsprocessen i sig ändå är det primära.

- ***Införa ett mer processinriktat arbetssätt för samarbetet med fackliga företrädare i arbetet med den långsiktiga personalförsörjningen.***

Revisorernas bedömning av Centrala arbetsmiljökommitténs (CAMK) arbetsformer är inte rättvisande. Personalkontoret menar att CAMK fungerar som styrgrupp för viktiga arbetsmiljöprojekt, exempelvis Handlingsplan mot ohälsa och TBAKS³ och att de fackliga representanterna där haft reellt inflytande i utformning och genomförande. Vidare processas ofta policies och

² Medarbetarenkät 2005 visar att 63 % är nöjda eller mycket nöjda med kvaliteten på medarbetarsamtalen, 22 % är varken nöjda eller missnöjda och 12 % har inte haft medarbetarsamtal och / eller är missnöjda eller mycket missnöjda.

³ Tidig bedömning, aktiv sjukskrivning – ett projekt som syftar till att förhindra och förkorta sjukskrivningar.



	Beslutsdatum	Paragraf	Sida
Kommunfullmäktige			
Kommunstyrelsen	2007-01-15	41	61
Arbets- och personalutskottet	2006-12-04	253	547

decks17f

riktlinjer via CAMK eller i andra partssammansatta grupper. Inom Luleå kommun finns en lång tradition av samverkan. Arbets sättet i CAMK har under de senaste två åren förändrats och fördjupats och gruppen visar stort engagemang i de aktuella frågeställningarna.

Personalkontorets generella synpunkter på revisionsrapporten

Personalkontoret menar att revisionsrapporten har vissa brister på grund av ett alltför begränsat utredningsunderlag. Dessutom har den förvaltning som valts, socialförvaltningen, haft personalbyten på viktiga poster såsom förvaltningschef och chef för personalenhet under den tid granskningen pågått.

Revisionsrapporten lägger selektiv vikt vid de frågor den inledningsvis valt att belysa. Exempelvis har den flexibla arbetstidens betydelse fått litet utrymme och enbart de insatser som syftar till att motverka deltidsproblematiken har lyfts fram.

Revisorerna menar att det varit påtagligt svårt att få en uppfattning om vilka resultat som uppnåtts, trots att resultaten följs upp tre gånger per år i samband med uppföljningen av styrkortets mål. Personalkontoret menar att kommunens styrmodell och strategiska mål: att vara en attraktiv arbetsgivare inte beaktats och synliggjorts på ett rättvisande sätt.

Kommunstyrelsens arbets- och personalutskott föreslår kommunstyrelsen besluta att

- godkänna ovanstående yttrande som svar på revisorernas granskningsrapport.

Kommunstyrelsen beslutar att

- godkänna ovanstående yttrande som svar på revisorernas granskningsrapport.
