



VADSTENA KOMMUN  
KOMMUNENS REVISORER

Till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen för kännedom

**Strategiskt personalarbete**

De förtroendevalda revisorerna har granskat kommunens strategiska personalarbete i syfte att dels följa upp tidigare granskningar inom området, dels se hur kommunen hanterar frågan om hur kommunen säkerställer nyckelkompetens i kommunen. Granskningen biläggs för kännedom.

Kommunrevisionen

Martin Nyström, ordförande

Jan Ohlson, Vice ordförande

# Strategiskt personalarbete

---

## Vadstena kommun

Datum 26 september 2008

Från Roger Wallin

---

### 1 Syfte

Kommunrevisionen har uppdragit åt Ernst & Young att biträda med en granskning av kommunens strategiska personalförsörjning. Bakgrunden är att revisionen uppmärksammade kommunens sårbarhet i detta avseende i samband med den årliga väsentlighets- och riskanalysen.

Syftet med granskningen är att se vilka funktioner som är särskilt sårbara och vad kommunen gör för att minska sårbarheten.

### 2 Bakgrund

Vadstena kommun är relativt liten och därmed sårbar. En mindre kommun är mer utsatt än en större och det är inte ovanligt att det i många fall enbart finns en eller högst två medarbetare inom ett och samma kompetensområde. Kommunen är väl medveten om detta och har gjort en inventering av vilka och hur många funktioner som kan anses vara nyckelfunktioner, dvs. mycket svåra att ersätta i det korta perspektivet i händelse av att flera slutar samtidigt.

Totalt rör det sig om omkring ett femtontal funktioner från kommunchef till växeltelefonister. Urvalet omfattar funktioner som t ex. bibliotekschef, byggnadsinspektör, it-samordnare, personalchef, ekonomichef, samhällsbyggnadschef, lönechef, telefonist, medicinskt ansvarig sjuksköterska, kommunchef bl. a. Många av dessa arbetar mycket och det har under senare år funnits exempel på hälsoproblem bland dessa.

### 3 Sätt att minska sårbarheten

Nyckelfunktioner finns i alla verksamheter, de skiftar bl. a. med storleken på kommunen, större kommuner är generellt mindre sårbara än mindre kommuner. I de mindre kommunerna finns det i många fall bara en befattningshavare inom kompetensområdet samtidigt som den mindre kommunen kan ha något svårare att rekrytera attraktiv arbetskraft till dessa

funktioner. Mot den bakgrunden är det strategiskt viktigt att kommunen på olika sätt aktivt arbetar med att söka minska denna sårbarhet.

I Vadstena är man medveten om problemet och inser också att det inte helt går att undvika. Exempel på åtgärder som kan vidtas är att för utsatta chefsfunktioner inrätta funktioner som biträdande chef för att på så sätt sprida kunskapen till flera. Hittills har man i kommunen arbetat i liten utsträckning med biträdandefunktioner. En orsak till detta är att många chefer samtidigt arbetar operativt i verksamheten eftersom det totalt är få tjänster. Att arbeta i en chefsfunktion kräver förtrogenhet mer än kanske formell utbildning, något som det tar relativt lång tid att förvärva.

Ett annat exempel att aktivt minska sårbarheten är att ordna med särskilda trainee-program eller coaching av chefsämnen och personer med nyckelfunktioner. Vadstena arbetar inte aktivt med trainee-program med motiveringen att kommunen är för liten. Det förekommer heller inget samarbete med kringliggande kommuner i denna fråga.

Stöd till personer som arbetar i nyckelfunktioner kan vara viktigt med tanke på att dessa inte sällan arbetar hårt och långa tider mer än 40 timmar per vecka. I intervjuer framkommer att kommunen har en särskilt stödjande och tillåtande kultur, oavsett om man har en nyckelfunktion eller inte. Alla som har nyckelfunktioner inser att de är uppskattade och får också på olika sätt erkänsla och uppskattning för sitt arbete. "Om man arbetar i Vadstena gör man det inte för sin egen karriär utan mer för laget", som en uttryckte det i intervjuerna. Däremot saknas former för t. ex. strukturerade handledningsprogram o. dyl. för dessa individer.

Löneverktyget är ett tredje redskap som kan användas för att säkerställa att personer i nyckelfunktioner stannar. För några år sedan gjordes en viss satsning på att höja lönerna i kommunen och numera ligger generellt lönerna i Vadstena något högre än medellönen bland kommuner.

Kommunen står inför betydande rekryteringar under de närmaste sju åren. Omkring en fjärdedel av all personal kommer att sluta med pension fram till år 2015. Den genomsnittliga anställningstiden är närmare 15 år och det finns inget belägg för att personer i nyckelfunktioner har kortare anställningstider. Alla har haft sina funktioner länge och de har rätt kompetens för uppdragen. Man känner sitt värde och får beröm.

### 3.1 Bedömning

Även om det är tydligt att det finns många som har nyckelfunktioner i kommunen visar granskningen att personalomsättningen bland dem är låg. Med hänsyn till de samlade omständigheterna bedöms inte situationen vara överhängande kritisk, men däremot kan kommunen överväga att

- dels stärka stödet för personer som innehar nyckelfunktioner med strukturerade handledningsprogram,
- dels inventera förutsättningarna att införa biträdande funktioner till följande chefsfunktioner: kommunchef, personalchef och ekonomichef.

## 4 Uppföljning utifrån tidigare granskning

Revisionen har vid flera tillfällen granskat kommunens strategiska personalarbete (2002 och 2006) och vid den senaste granskningen föreslogs att kommunen borde överväga en systematisk kompetensinventering.

Med anledningen av granskningen har kommunen inrättat ett särskilt personalutskott vars uppgift är att hantera frågor kring organisation, bemanning, kompetensförsörjning och chefsutbildning bl. a. Utskottet hade sitt första sammanträde våren 2008.

Kommunchefen har fått uppdraget av göra en organisationsöversyn av de verksamheter i kommunen som inte berör socialnämnd eller barn- och utbildningsnämnd. Avsikten med översynen är att få till stånd ett effektivare resursutnyttjande inom områdena: ekonomi, personal och nämndsarbete. I den budget som lagts för år 2009 finns medel avsatta för en biträdande kommunchef. Samverkan med andra kommuner är ett annat sätt att hantera kompetensförsörjningsfrågorna.

### 4.1 Bedömning

De hittills vidtagna åtgärderna är en viktig början till en systematisk kompetensinventering i kommunen.