

Ks § 195

Dnr KS 2014/0185

Yttrande över revisionsrapport - Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling

Beslut

Kommunstyrelsen beslutar att

- överlämna personalkontorets tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2014 till kommunens revisorer som svar på revisionsrapport Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling.

Beskrivning av ärendet

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling.

Kommunens revisorer har överlämnat revisionsrapporten till kommunstyrelsen för yttrande.

Revisionsrapporten Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling innehåller många viktiga iakttagelser. Inom de flesta av de områden, som lyfts fram i den sammanfattande kommentaren med rekommendation om åtgärder, pågår redan ett utvecklingsarbete. Dessa är också i flera fall konkretiserade i förslag till kommunstyrelsens budget för 2015.

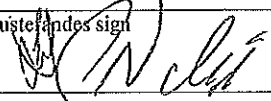
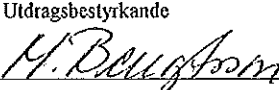
Insatser planeras inom följande områden; översyn av styrdokument, kommunens arbetsgivarpolitik och personalpolitik, kommunens organisation av HR-resurser och kommunens personalkontor, ledarskap och chefskap, chefer och medarbetare samt personal och kompetensförsörjning inkl. chefsförsörjning och rekrytering. I svaret lämnas dessutom reflektioner till avsnittet om ledningsgrupper.

Yttrande

Personalkontoret har i tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2014 föreslagit att överlämna personalkontorets tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2014 till kommunens revisorer som svar på revisionsrapport Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling.

Revisionsrapporten visar på behov av utveckling inom ett antal områden kopplade till chefsrekrytering och ledarutveckling. Ett sådant arbete pågår inom flera olika områden och många insatser finns också med i förslag till kommunstyrelsens budget för 2015.

Forts.

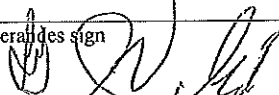
Juste rätts sign 	Utdragsbestyrkande 	Datum 8/10-14
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------

Personalkontoret och övriga berörda kommer kontinuerligt att redogöra för genomförda insatser inom de områden som revisionsrapporten lyfter fram. Detta sker i delårs- och årsredovisningar, samt i rapporter till personalutskottet, och i förekommande fall till kommunstyrelsens arbetsutskott och till kommunstyrelsen

Revisionsrapporten hänvisar i vissa fall till äldre dokument, vilka helt eller delvis inte längre är aktuella. Detta är en viktig uppmaning till kommunen att se över gällande dokument, att uppdatera det som har utvecklats och förändrats samt att ta bort det som är inaktuellt.

Personalutskottet har behandlat ärendet den 27 augusti 2014, § 41.

Protokollsutdrag: Kommunens revisorer
Personalkontoret

Justerares sign 	Utdragsbestyrkande	Datum
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	-------



**Varbergs
kommun**

Personalkontoret
Christina Björned, 0340-882 13

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2014-08-25

1 (4)
Dnr:KS 2014/0185-5

Kommunstyrelsens personalutskott

Revisionsrapport, Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens personalutskott föreslår kommunstyrelsen besluta att överlämna personalkontorets tjänsteutlåtande daterat 2014-08-25 till kommunens revisorer som svar på revisionsrapport "Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling"

Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling.

Kommunens revisorer har överlämnat revisionsrapporten till kommunstyrelsen för yttrande.

Revisionsrapporten "Granskning av kommunens chefsrekrytering och ledarutveckling" innehåller många viktiga iakttagelser. Inom de flesta av de områden, som lyfts fram i den sammanfattande kommentaren med rekommendation om åtgärder, pågår redan ett utvecklingsarbete. Dessa är också i flera fall konkretiserade i förslag till kommunstyrelsens budget för 2015.

Insatser planeras inom följande områden; översyn av styrdokument, kommunens arbetsgivarpolitik och personalpolitik, kommunens organisation av HR-resurser och kommunens personalkontor, ledarskap och chefskap, chefer och medarbetare samt personal och kompetensförsörjning inkl. chefsförsörjning och rekrytering. I svaret lämnas dessutom reflektioner till avsnittet om ledningsgrupper.

Beskrivning av ärendet

Allmänt

Varbergs kommuns vision om Varberg som "västkustens kreativa mittpunkt" samt verksamhetsidén "Vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar" och förhållningssättet med hållbarhet och delaktighet är ett viktigt utgångsläge i arbetet med att utveckla kommunen som arbetsgivare. Likaså ger budget 2014 med den strategiska inriktningen "Kommunen som attraktiv arbetsgivare" ett tydligt uppdrag om inriktningen för detta arbete.

Översyn av styrdokument

En översyn av personalstadgan har påbörjats och det har konstaterats att denna måste kopplas till översyn av kommunstyrelsens reglemente och delegeringsordning. Här behöver också personalutskottets uppdrag förtydligas. Detta sker snarast inför och under inledningen av kommande mandatperiod 2015.

Kommunens arbetsgivarpolitik och personalpolitik

I förslag till kommunstyrelsens budget för 2015 återfinns ett uppdrag att ta fram ett samlat personalpolitiskt dokument som beskriver kommunens vilja när det gäller arbetsgivarrollen. Mycket finns redan idag i form av policys, riktlinjer och andra beslut, men vissa delar behöver också kompletteras för att dessa tillsammans ska kunna utgöra ett heltäckande personalpolitiskt program för kommunen.

Att ta fram en långsiktig lönestrategi för kommunen är en del i detta arbete, ett arbete som inletts och som är en viktig del i kommunens framtida personalförsörjning.

Kommunens organisation av HR-resurser och kommunens personalkontor

Under 2013 och 2014 har ett arbete skett för att förtydliga de olika roller som kommunstyrelsens förvaltning har. Dessa kan kort beskrivas som Leda och samordna, Råd och stöd, Administration och service samt Kontroll och uppföljning.

I förslag till kommunstyrelsens budget 2015 ges personalkontoret ett uppdrag att se över kommunens organisation av HR-resurser. Detta kommer också att innebära en granskning av den egna organisationen för att renodla personalkontorets olika roller och göra dessa tydliga för både medarbetare och kommunens chefer.

Ledarskap och chefskap inkl. ledningsstöd och kompetensutveckling av chefer

Personalkontoret har, med start 2014, ett arbete på gång för att utveckla de olika insatser som behövs för att ge kommunens chefer goda förutsättningar för att utföra sitt arbete.

En större satsning på utveckling av kommunens blivande och befintliga ledare kommer att göras. Denna omfattar aspirantprogram och utbildning av framtida ledare, introduktionsprogram för nya ledare, mentorskap, ett större program för utveckling av olika färdigheter/kunskaper och slutligen insatser för att utveckla det personliga ledarskapet. Detta kompletteras med en fortsatt utveckling av och utbildning i olika personalsystem för att förenkla chefernas vardag och administrativa börda.

Kommunen har under 2014 sammanställt ett "Lednings- och styrningsdokument" som skall underlätta för chefer och medarbetare att se sina roller och få stöd i sina uppdrag. Dokumentet är framtaget i en längre gemensam process i

koncernledningsgruppen. I detta dokument finns även synen på ledarskap och medarbetarskap med, men detta behöver förtydligas ytterligare i det samlade personalpolitiska dokumentet. I detta sammanhang kommer t ex den 15 år gamla ledningspolicyn att ses över och uppdateras.

Kommundirektören och förvaltningscheferna har under våren 2014 fått sina uppdragsbeskrivningar fastställda.

Chefer och medarbetare

Kommunen genomför vartannat år en gemensam medarbetarenkät bland alla medarbetare.

Enkäten för 2014 visade förbättringar i jämförelse med enkäten 2012 som i sin tur visade bättre resultat än 2010. Bearbetning görs på varje arbetsplats i ett nära samarbete mellan chef och medarbetare. Olika insatser planeras och genomförs inom de olika arbetsplatserna för att utveckla de områden som behöver stärkas upp. En uppföljning kommer också att göras på kommunnivå.

Personal och kompetensförsörjning inklusive chefsförsörjning och rekrytering

Personal- och kompetensförsörjningsfrågan har varit aktuell ett flertal år och det finns framtaget ett personalförsörjningsprogram som kommunen arbetar med sedan några år tillbaka. Detta omfattar insatser inom områdena attrahera, rekrytera, introducera, motivera/utveckla samt generationsväxla/avveckla. Särskilt fokus kommer att ägnas kommunens chefsbefattningar och andra nyckelbefattningar, eftersom kommunen redan idag har stora rekryteringssvårigheter inom dessa grupper.

I förslag till kommunstyrelsens budget för 2015 läggs också stort fokus på detta område. Planerade insatser är bland annat att ta fram en årlig långsiktig personal- och kompetensförsörjningsanalys, en fortsatt utveckling av kommunens arbetsgivarmärke – employerbranding, en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess, fortsatt utveckling av arbetsvillkor, förmåner och långsiktig lönestrategi samt fortsatt utveckling av insatser för hälsa och ett hållbart arbetsliv och slutligen kompetensutveckling av både chefer och medarbetare.

Reflektioner kring kommunens ledningsgrupper

Revisionsrapporten pekar på oklarheter i vissa av kommunens ledningsgrupper. Ett omfattande arbete har ägt rum under 2013 – 2014 för att klargöra kommunstyrelseförvaltningens roll. Likaså har det gemmensamma arbetet kring "Lednings- och styrningsdokumentet" inneburit att frågorna diskuterats mer frekvent. En fortsatt utveckling och förtydligande av de olika gruppernas roll och funktion pågår.

Förvaltningens överväganden

Revisionsrapporten visar på behov av utveckling inom ett antal områden kopplade till chefsrekrytering och ledarutveckling. Ett sådant arbete pågår inom flera olika områden och många insatser finns också med i förslag till kommunstyrelsens budget för 2015.

Personalkontoret och övriga berörda kommer kontinuerligt att redogöra för genomförda insatser inom de områden som revisionsrapporten lyfter fram. Detta sker i delårs- och årsredovisningar, samt i rapporter till personalutskottet, och i förekommande fall till kommunstyrelsens arbetsutskott och till kommunstyrelsen

Revisionsrapporten hänvisar i vissa fall till äldre dokument, vilka helt eller delvis inte längre är aktuella. Detta är en viktig uppmaning till kommunen att se över gällande dokument, att uppdatera det som har utvecklats och förändrats samt att ta bort det som är inaktuellt.

PERSONALKONTORET



Christina Björned
Personalchef