



Till  
Miljönämnden  
Kommunstyrelsen

För kännedom  
Programnämnd Samhällsbyggnad  
Kommunfullmäktige

## **Granskning av hur Miljönämnden och Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen.**

Stadsrevisionen i Örebro kommun har genomfört en granskning av hur Miljönämnden samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagits mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måloppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Vi rekommenderar att:

- Personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innehålla så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.
- Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.

Beträffande Miljönämndens arbete gör vi bedömningen att nämnden gör bedömningar av kommande personalbehov på både kort och lång sikt. Det genomförs även åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen. Enligt vår mening skulle Miljönämnden dock kunna vidta ytterligare åtgärder för att försöka nå ut till potentiella nya medarbetare.

Trots att det finns en stor medvetenhet i både Miljönämnden och på Miljökontoret kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.



Vi kan konstatera att Miljönämnden på eget initiativ inte vidtagit några särskilda åtgärder för att säkerställa chefsförsörjningen på kort och lång sikt. Däremot omfattas även cheferna av det övergripande bemanningsstrategiska arbetet vid Miljökontoret.

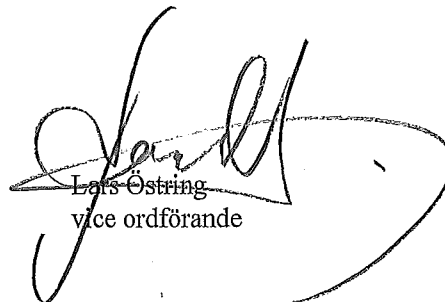
Vi rekommenderar att:

- Miljönämnden överväger att i sin verksamhetsplan förtydliga vad som är verksamhetens bemanningsstrategi.
- Miljönämnden fattar beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram. I denna kompetensförsörjningsplan bör chefs- och ledarskapsförsörjningen finnas med som en egen del. Vi anser också att det är en fördel om den mall för kompetensförsörjningsplan som tagits fram av personalkontoret används. Vi rekommenderar också att uppföljning av planen görs av nämnden minst en gång per år.

Senast den 30 april 2017 önskar Stadsrevisionen svar från Miljönämnden och Kommunstyrelsen vilka åtgärder de har för avsikt att vidta med anledning av ovanstående samt vad som i övrigt framkommer i bifogad revisionsrapport.

Örebro 2017-02-23

  
Britta Bjelle  
ordförande

  
Lars Östring  
vice ordförande

Bilaga: Rapport, Granskning av hur Miljönämnden samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen.



**Örebro kommun**

Personalförsörjning kommunstyrelsen  
och miljönämnden  
Revisionsrapport

Andreas Wendin  
Karin Helin Lindkvist  
KPMG AB  
*25 januari 2017*  
*Antal sidor: 14*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	3
5.	Revisionskriterier	3
6.	Ansvarig nämnd och styrelse	3
7.	Metod	3
8.	Projektorganisation	4
9.	Kommunstyrelsen	4
9.1	Styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna	4
9.2	Kompetensförsörjning	6
10.	Miljönämnden	8
10.1	Styrdokument, mål och uppdrag	9
10.2	Personalbehov på kort och lång sikt	11
10.3	Behov av chefer på kort och lång sikt	13

## 1. Sammanfattning

Vi har av Stadsrevisionen i Örebro kommun fått i uppdrag att granska hur Miljönämnden samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagit mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

I ÖSB 2016 anges också att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. Vi anser att det är positivt att detta uppdrag finns formulerat till förvaltningarna.

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Beträffande Miljönämndens arbete gör vi bedömningen att nämnden gör bedömningar av kommande personalbehov på både kort och lång sikt. Det genomförs även åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen. Enligt vår mening skulle Miljönämnden dock kunna vidta ytterligare åtgärder för att försöka nå ut till potentiella nya medarbetare.

Trots att det finns en stor medvetenhet i både Miljönämnden och på Miljökontoret kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.

Vi kan konstatera att Miljönämnden på eget initiativ inte vidtagit några särskilda åtgärder för att säkerställa chefsförsörjningen på kort och lång sikt. Däremot omfattas även cheferna av det övergripande bemanningsstrategiska arbetet vid Miljökontoret.

Vi rekommenderar att:

- Personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innehålla så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.

- Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.
- Miljönämnden överväger att i sin verksamhetsplan förtydliga vad som är verksamhetens bemanningsstrategi.
- Miljönämnden fattar beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram. I denna kompetensförsörjningsplan bör chefs- och ledarskapsförsörjningen finnas med som en egen del. Vi anser också att det är en fördel om den mall för kompetensförsörjningsplan som tagits fram av personalkontoret används. Vi rekommenderar också att uppföljning av planen görs av nämnden minst en gång per år.

## 2. Bakgrund

Vi har av Stadsrevisionen i Örebro kommun fått i uppdrag att granska hur Miljönämnden samt Kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna med fokus på personalförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en *risk* att kvaliteten i verksamheten försämras.

Revisorerna bedömer därför att det är *väsentligt* att granska Miljönämndens styrning och uppföljning av personalförsörjningen. I granskningen har även Kommunstyrelsens övergripande styrning och uppföljning av personalförsörjningen granskats.

## 3. Syfte

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Miljönämnden har en tillfredsställande styrning och uppföljning av personalförsörjningen med särskilt fokus på chefer och nyckelfunktioner. Syftet med granskningen har också varit att bedöma om Kommunstyrelsens övergripande styrning och uppföljning av personalförsörjningen sker på ett tillfredsställande sätt.

Vi har därför granskat:

- om Kommunstyrelsen antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- om Kommunstyrelsen antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv avseende personalförsörjning?
- om Kommunstyrelsen följer upp mål, uppdrag och direktiv avseende personalförsörjning?
- om Miljönämnden har antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv för hur nämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- om Bedömningar görs av Miljönämndens kommande personalbehov på kort och lång sikt?

- om Det finns strategier och handlingsplaner för att säkerställa personalförsörjning på kort och lång sikt?
- om Åtgärder genomförs för att säkerställa personalförsörjningen på kort och lång sikt?
- om Särskilda strategier och handlingsplaner finns för att säkerställa chefsförsörjning inom Miljönämnden?
- om Särskilda åtgärder genomförs för att säkerställa chefsförsörjning på kort och lång sikt?
- om Chefer inom Miljökontoret uppfattar Örebro kommun som en attraktiv arbetsgivare?

#### **4. Avgränsning**

Granskningen omfattar Miljönämndens ansvar som arbetsgivare med särskilt fokus på personalförsörjning. Granskningen omfattar på ett övergripande plan Kommunstyrelsens arbetsgivaransvar med fokus på personalförsörjningen.

#### **5. Revisionskriterier**

Våra bedömningar är gjorda med utgångspunkt från:

- Kommunens övergripande mål avseende kommunens arbetsgivaransvar
- Miljönämndens mål avseende personalförsörjning
- Interna regelverk och policys som finns fastställda avseende personalförsörjning

#### **6. Ansvarig nämnd och styrelse**

Granskningen avser Miljönämnden och Kommunstyrelsen.

#### **7. Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Kommunikation med kollegiet om granskningens genomförande
- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med personaldirektör samt personalspecialister
- Intervjuer med ordförande i Miljönämnden, miljöchef, enhetschef miljöskydd, enhetschef hälsoskydd, enhetschef livsmedelstillsyn. Intervju har också genomförts med personaldirektör.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

## 8. Projektorganisation

Granskningen har utförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor samt Andreas Wendin, kommunal revisor.

## 9. Kommunstyrelsen

### 9.1 Styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna

I Örebro kommuns övergripande strategi och budget 2016 med plan för 2017-2018 (ÖSB) står under rubriken **Örebro kommuns medarbetare** att, "Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunens personalstrategiska arbete ska bidra till verksamhetens utveckling genom ett tydligt och framåtsyftande ledarskap". Det står vidare att det ska vara attraktivt att vara chef i Örebro kommun, att sjukfrånvaron ska minska, att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning, att medarbetarna ska ges inflytande över sin egen situation samt att de som känner att de vill ta mer ansvar måste känna att det finns möjlighet till detta inom organisationen.

I ÖSB 2016 finns inom **Strategiområde 1 Hållbar tillväxt, Målområde 5** följande formulering avseende Kommunstyrelsens mål gällande medarbetare:

"Bästa möjliga resursutnyttjande ska eftersträvas inom den kommunala förvaltningen. Arbete med ständiga förbättringar ska prägla verksamhetens alla delar. Den kommunala ekonomin ska vara långsiktigt hållbar. Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare med hög kvalitet på välfärden."

Hållbart medarbetarengagemang (HME) är den indikator som valts för att mäta måluppfyllelsen. HME är en modell som har tagits fram av Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). Modellen består av en enkät för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting. Genom att använda sig av HME i sina uppföljningar kan kommunen jämföra sina resultat med andra kommuner som använder samma modell.



I ÖSB 2016 redovisas indikatorn för medarbetare enligt nedan.

Indikatorer för målområde		2013	2014	Prognos 2016	Målvärde 2016	Mål 2018	Uppl. omr. samt ansvarig org.
Hållbar tillväxt – forts.							
Hållbart medarbetarengagemang för anställda i kommunen, HME	Totalt kvinnor män	-	78 79 74	79	I nivå med rikets snitt	I nivå med rikets snitt	M Ansvariga: Samtliga PN, KS samt Vuxenutb. o arbetsmn.
<b>Motivering:</b> Örebro kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare och ha ett öppet förhållningssätt till nya idéer och förslag från medarbetarna. En ny form av medarbetaruppföljning är etablerad med fokus på hållbart medarbetarengagemang med koppling till verksamhetsresultat.							

Kommunen följer också upp medarbetarnas uppfattning om kommunens som arbetsgivare genom medarbetarundersökningar. Enligt personalkontoret har kommunen bra resultat i medarbetarundersökningarna förutom inom områdena arbetsbelastning och karriärutveckling där de får ett lägre resultat.

En temarapport om personalstrategisk utveckling tas årligen fram av personalkontoret. I rapporten behandlas följande områden:

- **Kompetens- och ledarförsörjning**
- **Lönebildning**
- **Arbetsmiljö och hälsa**
- **Bemanningsstrategiskt arbete**
- **Mångfald**

Under varje område finns underrubrikerna: inriktning, framgång och kommunövergripande ställningstaganden, betydelse för attraktivitet, resultat och jämförelse, underlag för diskussion samt utvecklingsbehov framåt.

I rapporten för 2015 står bland under kapitlet **Kompetens- och ledarförsörjning** att det är viktigt att Örebro kommun lyckas attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare för att säkra genomförandet av det kommunala uppdraget. Det står vidare att:

”Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen lyckas attrahera kvalificerade sökanden och har chefer och medarbetare som har rätt förutsättningar och kompetens för att genomföra sina uppdrag.”

I temarapporten följs också upp följande nyckeltal för de senaste fem åren: medianlöner, sjukfrånvaro, utländsk bakgrund, timavlönade, heltidsanställda, antal snittansökningar per tjänst samt antal medarbetare per chef.

I temarapporten redogörs också för en årlig jämförelse, s.k. Attraktiv arbetsgivarindex, där Örebro kommun jämförs med 28 andra kommuner. I jämförelsen redovisas nyckeltal avseende, tillsvidareanställningar, medianlön, lika karriärmöjligheter, utbildningstid, övertid, korttidssjukfrånvaro, personalansvar, långtidssjukfrånvaro och personalavgångar. För dessa nyckeltal har kommunen inte några fastslagna mål utan mätningen görs för att kunna jämföra Örebro kommun med andra kommuner samt mäta förändringar över tid.

Örebro kommun har en ledarplattform och en medarbetarplattform där det anges vilka förväntningar kommunen har på sina medarbetare respektive ledare. Till ledarplattformen har tagits fram en modell som förvaltningarna kan använda för att genomföra workshops utifrån de förväntningar som kommunen har på sina ledare. Kommunen genomför nu ett ledarprogram som alla ledare ska genomgå.

För kommunens medarbetare finns ett dokumenterat metodstöd för utvecklingssamtal och lönesamtal. I detta står bland annat kompetensstyrningsmodellen kopplar samman Örebro kommuns processer och verktyg för utvecklingssamtal, lönesamtal och kompetensutveckling. Kompetensstyrningsmodellen ska finnas som ett stöd och en garanti för att samtalen genomförs med hög och likvärdig kvalitet i hela kommunen.

Vid våra intervjuer framförs från personalkontoret att kommunen behöver arbeta mer med att kunna erbjuda karriärmöjligheter inom kommunen samt förbättra chefernas förutsättningar för att kunna ta sitt chefsansvar. Ytterligare områden att utveckla är t.ex. IT-stöd till cheferna samt minskning av antalet underställda per chef.

### ***Kommentarer***

Vi kan konstatera att det i ÖSB 2016 antagit mål och direktiv för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. I ÖSB 2016 finns också fastställda indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. I den temarapport avseende personalstrategisk utveckling görs också uppföljning av hur kommunen lyckats med arbetet.

Enligt vår bedömning är detta ett väl genomarbetat material som på ett bra sätt styr och följer upp det personalstrategiska arbetet på en övergripande nivå.

I ÖSB 2016 anges också att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. Vi anser att det är positivt att detta uppdrag finns formulerat till förvaltningarna. Vi rekommenderar att personalkontoret förtydligar för förvaltningarna vad en bemanningsstrategi ska innehålla så att de utformas på ett likartat sätt i samtliga förvaltningar.

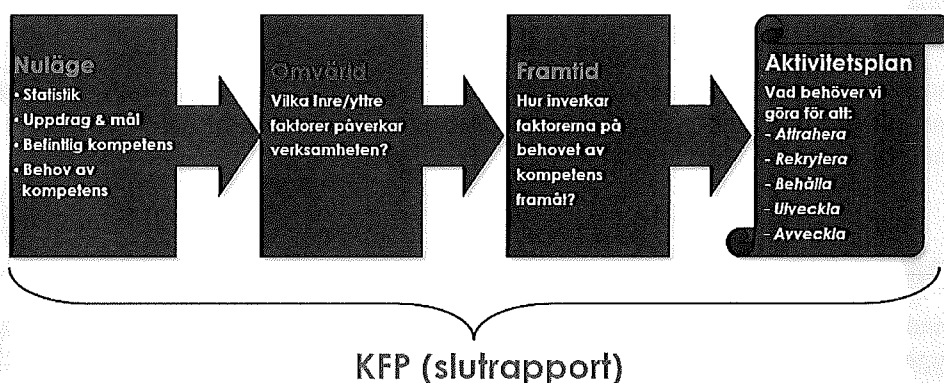
## **9.2 Kompetensförsörjning**

I ÖSB 2016 står att kompetensförsörjningen i Örebro kommun ska säkras och att förvaltningarna behöver veta vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver göras och vilken kompetens som ska efterfrågas vid nyrekryteringar. I ÖSB anges vidare att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

Ett metodstöd har tagits fram av Personalkontoret som förvaltningarna kan ha till stöd när de utformar kompetensförskörningsplaner. Det är respektive nämnd som följer upp om det finns kompetensförskörningsplaner i förvaltningen.

I nedanstående bild beskrivs flödet vid utarbetande av kompetensförskörningsplaner.

## Kompetensförskörningsplan (KFP)



Den 8 mars 2016 fattade kommunstyrelsen beslut om att påbörja projektet ”Breddad kompetensförskörning”. Uppdraget innebär att arbeta med kompetensförskörningen i bredare perspektiv genom ”att medarbetare ska arbeta med rätt saker utifrån kompetens och att möjliggöra för människor med funktionsnedsättning samt bristande kunskaper i svenska språket att komma in på vår interna arbetsmarknad”. Projektet är fortfarande i uppstartsfasen och vid våra intervjuer framförs att det finns en idé hur det ska genomföras men att det praktiska arbetet ännu inte påbörjats.

Via kommunens hemsida kan den som är intresserad av att arbeta i Örebro kommun komma till den s.k. rekryteringswebben ”Jobba hos oss”. På denna kan man hitta alla lediga arbeten i kommunen men även läsa om hur det är att arbeta i Örebro kommun samt inom vilka yrken som det finns goda förutsättningar att få arbete.

En regional handlingsplan för kompetensförskörningen har tagits fram av Region Örebro i samverkan med ett antal olika aktörer, bland annat Örebro kommun. I handlingsplanen står att ”Handlingsplanen utgör grunden för regionens gemensamma kompetensplattform som ska stödja och bidra till en effektivare och fungerande kompetensförskörning”. Örebro kommun har från Region Örebro ett uppdrag att i ett regionalt perspektiv arbeta med kompetensförskörningen inom skola, vård och omsorg.

### Kommentarer

Vi kan konstatera att kommunen har fastslagit i ÖSB 2016 att kompetensförsörjningen ska säkras och att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden.

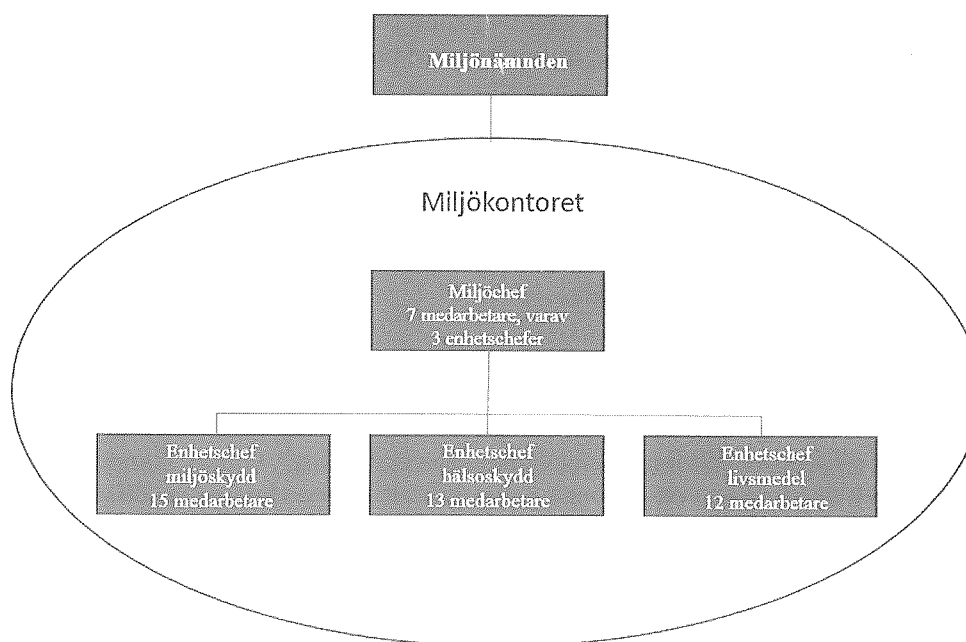
Enligt vår bedömning finns ett väl genomarbetat stöd till nämnder och dess förvaltningar att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner. Dock finns ingen sammanhållen bild i kommunen i vilken omfattning nämnder och dess förvaltningar tar fram kompetensförsörjningsplaner enligt denna modell.

Vi rekommenderar att Kommunstyrelsen tillser att modellen för kompetensförsörjningsplaner används av alla nämnder samt att Kommunstyrelsen på en övergripande nivå följer upp kompetensförsörjningsbehovet i kommunen.

## 10. Miljönämnden

Miljönämndens förvaltning, Miljökontoret, är en ren tillsynsorganisation då det miljöstrategiska arbetet ligger på Enheten för hållbar utveckling som tillhör kommunledningskontoret och lyder under kommunstyrelsen. Totalt är det i dagsläget 48 anställda på Miljökontoret, se organisationsskissen nedan.

Under 2016 nyanställdes totalt 17 månadsanställda (tillsvidareanställda och månadsavlönade vikarier) och 11 slutade. Av dessa nyanställda var 11 tillsvidareanställda och av de som slutade var 7 tillsvidareanställda. Sjukfrånvaron på Miljökontoret var 9,4 % under 2016. Av den totala sjukfrånvaron utgjorde 60,8 % sjukfrånvaro längre än 60 dagar.



## 10.1 Styrdokument, mål och uppdrag

I Örebro kommuns övergripande strategier och budget 2016 med plan för 2017-2018 (ÖSB) anges att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare och att det personalstrategiska arbetet ska bidra till verksamhetens utveckling genom ett tydligt och framåtsyftande ledarskap. En framgångsfaktor uppges vara att det personalstrategiska arbetet bedrivs som en integrerad del i ordinarie verksamhetsplanering och uppföljning. Beträffande kompetensförsörjning anges att "alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet idag och i framtiden." Vidare framgår bland annat att alla förvaltningar ska ta fram en strategi för verksamhetens bemanning.

I våra intervjuer framkommer att Miljönämnden inte har någon separat strategi för verksamhetens bemanning. I stället hänvisas till nämndens verksamhetsplan med budget där detta beskrivs under rubriken "Bemanningsstrategiskt arbete".

Av Miljönämndens verksamhetsplan med budget 2016 framgår att det övergripande målet inom området Medarbetare är "Engagerade och kompetenta medarbetare som trivs på jobbet och som bidrar till nämndens och kommunens mål." Nämnden har i sin verksamhetsplan med budget fastställt följande åtaganden.

- Behandla den psykosociala arbetsmiljön vid arbetsplatsträffar
- Utbilda medarbetarna i personlig effektivitetsplanering
- Implementera överfallslarmen i verksamheten
- Förankra medarbetar- och ledarplattformen

Förutom dessa punkter framkommer en rad andra mål/uppdrag/åtaganden i nämndens verksamhetsplan. Bland annat följande: värdet på hållbart medarbetarengagemang (HME) ska för 2016 bibehållas på 79 eller överstigas, samtliga chefer inom Miljökontoret ska arbetsmiljöcertifieras i början av året, samarbetet med personalföreningen ska förtydligas, minst en aktivitet inom området jämställdhet och ickediskriminering ska genomföras under den första halvan av 2016.

Vår granskning visar att nämnden vid tidpunkten för granskningen hade fullgjort tre av de fyra åtaganden som fastställts. Den fjärde punkten, "Förankra medarbetar- och ledarplattformen", är ännu inte slutförd. När det gäller de övriga mål/uppdrag/åtaganden som framgår av verksamhetsplanen har nämnden fullgjort vissa medan andra ännu inte hunnits med. Exempelvis har HME-värdet ökat från 79 till 81 medan det inte genomförts någon aktivitet inom området jämställdhet och ickediskriminering. En bidragande orsak till att någon sådan aktivitet inte genomförts uppges vara att samtliga arbetsgrupper inom Miljökontoret setts över för att förtydliga gruppernas uppdrag. En följd av översynen blev att gruppen som arbetar med jämställdhet och ickediskriminering omformulerades vilket i sin tur har lett till att gruppen ännu inte har hunnit med någon aktivitet.

De två första åtagandena i punktlistan ovan fastställde nämnden med anledning av att sjukfrånvaron år 2015 var så pass hög som 8,9 procent av den totalt arbetade tiden vid

Miljökontoret samt att resultatet i medarbetarenkäten år 2015 var dåligt inom områdena psykisk arbetsmiljö och social arbetsmiljö. Av nämndens årsberättelse framgår att endast 25 procent av medarbetarna svarar i medarbetarenkäten att den psykiska arbetsmiljön (arbetsmängd, arbetstempo, arbetets karaktär, möjlighet till återhämtning, hot och våld, ensamarbete m.m.) är bra. Vidare framgår att resultatet på frågan om social arbetsmiljö, som lyfts fram som en viktig motvikt i sammanhanget, har sjunkit från 85 procent till att 59 procent svarar att den sociala arbetsmiljön (bland annat gemenskap och möjlighet till stöd i arbetet) är bra.

I våra intervjuer tas den relativt höga sjukfrånvaron upp. Arbetsbelastningen och stress uppges vara en av de saker som diskuteras mest på arbetsplatsträffar. Vidare framförs att livsmedelsenheten är den enhet som drabbats hårdast av långtidssjukskrivningar hittills under 2016. Majoriteten av sjukskrivningarna uppges vara stressrelaterade. Det påpekas dock att stress, främst med anledning av hög arbetsbelastning, upplevs inom samtliga enheter och att det varierar över tid vilken enhet som drabbas mest av sjukfrånvaro. Att livsmedelsenheten drabbats hårdast under 2016 innebär således inte per automatik att det är inom den enheten stressen är som störst.

Nämndens åtagande om att behandla den psykosociala arbetsmiljön vid arbetsplatsträffar har enligt uppgift hanterats genom att frågan kontinuerligt tas upp och diskuteras inom livsmedelsenheten och miljöenheten. Hälsoskyddsgruppen uppges sedan medarbetarenkäten 2014 ha tagit fram 20 områden som tillsammans belyser den psykosociala arbetsmiljön. Varje medarbetare skattar sin upplevelse anonymt och totalresultatet blir ett underlag för diskussion. Det upplevs som en stor fördel att enheten på detta sätt samlat på sig en mängd data som gör att det blir tydligt när det sker förändringar i medarbetarnas självskattning.

När det gäller åtagandet om att utbilda medarbetarna i personlig effektivitetsplanering uppges syftet med utbildningen ha varit att ge medarbetarna praktiska verktyg i vardagen för att minska stress, ohälsa och öka effektiviteten och känslan av kontroll. Utbildningen ägde enligt uppgift rum våren 2016 genom att en utbildare kom till förvaltningen och föreläste om olika praktiska verktyg, exempelvis hur man strukturerar sin arbetsdag men också sin mejlkorg.

### **Kommentarer**

Utifrån kommunens ÖSB har Miljönämnden på personalområdet antagit ett övergripande mål för hur nämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån det övergripande målet har nämnden sen fastställt ett antal åtaganden och mål/uppdrag som ska bidra till att det övergripande målet uppfylls. Även om majoriteten av åtagandena/målen inte explicit tar sikte på hur nämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare anser vi att de relativt tydligt kan kopplas till det övergripande målet.

Som framgår ovan ska varje förvaltning enligt kommunens ÖSB ta fram en strategi för verksamhetens bemanning. I våra intervjuer hänvisas det till nämndens verksamhetsplan när vi efterfrågat denna strategi. Det som beskrivs under rubriken "Bemanningsstrategiskt arbete" i nämndens verksamhetsplan är enligt vår bedömning inte att betrakta som en strategi för verksamhetens bemanning. Det är snarare en beskrivning av åtgärder som vidtagits för att få en bättre effektivitet i verksamheten. Däremot kan hela beskrivningen som finns i avsnittet "Medarbetare" sammantaget betraktas som en beskrivning av verksamhetens bemanningsstrategi. Med anledning av att det som står under rubriken "Bemanningsstrategiskt arbete" enligt vår mening inte är att betrakta som en beskrivning av verksamhetens bemanningsstrategi anser vi att

nämnden bör överväga att i sin verksamhetsplan förtydliga vad som är verksamhetens bemanningsstrategi.

Beträffande arbetsmiljön och den höga sjukfrånvaron ser vi positivt på att nämnden i sin verksamhetsplan 2016 valde att fokusera på områden/åtaganden i syfte att komma tillrätta med problematiken. Utifrån vad som framkommit i våra intervjuer kan vi dock konstatera att stressrelaterad problematik och hög sjukfrånvaro alltjämt förefaller vara ett problem inom Miljökontoret. För att Miljökontoret, i enlighet med målen i såväl kommunens ÖSB som i Miljönämndens verksamhetsplan, ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna trivs på jobbet krävs enligt vår mening en fortsatt satsning för att komma tillrätta med den stressrelaterade problematiken och den höga sjukfrånvaron.

## 10.2 Personalbehov på kort och lång sikt

Miljökontoret har haft en relativt hög personalomsättning under senare år. Mot den bakgrunden tas det i våra intervjuer upp att bedömning av personalbehov är en ständigt aktuell fråga inom kontoret. Nämnden och dess förvaltning uppges ha diskuterat frågan under en längre tid vilket har lett till att nämnden medgivit en viss "överrekrytering" i verksamheten.

Överrekryteringen innebär att nämnden tar höjd för att vissa medarbetare kommer att sluta, vilket medför att bemanningen tidvis är större än vad budgeten medger. Överrekryteringen kan i detta sammanhang beskrivas som en strategi för att säkerställa personalförsörjningen på kort sikt. I våra intervjuer framförs att det framförallt är under de senaste två åren man har börjat arbeta mer konkret med överrekrytering på detta sätt.

Flera olika förklaringar ges till vad den höga personalomsättningen kan bero på. Då medelåldern på miljökontoret är låg handlar det inte om så många pensionsavgångar. I stället lyfts det att det i Örebro inte finns någon utbildning till miljö-, hälsoskydds- eller livsmedelsinspektör. Det leder till att de som rekryteras i regel kommer från Örebro. Att en stor del är unga medarbetare utan anknytning till Örebro i kombination med att det är en svårrekryterad grupp uppges bidra till att relativt många söker sig "hemåt" när de fått lite erfarenhet inom yrket i fråga.

Enligt våra intervjuer tar Miljökontoret in praktikanter från såväl Örebro universitet som från andra lärosäten. Från Örebro universitet är det främst juridikstuderande som får praktikplats medan man erbjuder praktikplatser åt studenter från miljöinspektörsutbildningar på andra håll.

Miljökontoret uppges inte ha några officiella kontakter med de lärosäten som har utbildningar till miljö-, hälsoskydds- eller livsmedelsinspektör i syfte att locka till sig potentiella medarbetare. Däremot uppges miljöchefen att de egna personliga kontaktnäten nyttjas när det finns behov av att rekrytera personal. Exempelvis uppges kontakter via sociala medier vara viktiga i dessa sammanhang.

Enligt våra intervjuer använder inte Miljökontoret sociala medier i formella sammanhang i syfte att locka till sig nya medarbetare.

När det gäller bedömningar av personalbehov på längre sikt lyfts nämndens behovsutredning som en källa till information gällande nämndens bemanningsbehov. Enligt miljötillsynsförordningen (SFS 2011:13) ska det hos den operativa tillsynsmyndigheten finnas en utredning om

tillsynsbehovet för myndighetens hela ansvarsområde enligt miljöbalken. Utredningen ska avse en treårsperiod och den ska ses över vid behov, dock minst en gång per år. För livsmedelskontrollen finns i dagsläget inget lagstadgat krav på att ta fram en behovsutredning. Livsmedelsverket har dock med stöd av 30 och 40 §§ livsmedelsförordningen (2006:813) beslutat om förändrade föreskrifter om offentlig kontroll av livsmedel (LIVSFS 2005:21) som innebär att det från och med 1 januari 2017 kommer att bli krav på behovsutredning även gällande livsmedelskontrollen. Eftersom miljönämnden ser behovsutredningen som ett viktigt underlag för myndighetens verksamhetsplanering omfattar miljönämndens senast antagna behovsutredning även livsmedelskontrollen, det vill säga nämndens fullständiga myndighetsuppdrag. Således uppfyller miljönämndens behovs-utredning redan i dagsläget kravet på behovsutredning som kommer att gälla från och med 1 januari 2017.

I våra intervjuer framkommer att behovsutredningen exempelvis beaktar lagstiftningsförändringar, företagsstrukturen i kommunen, utvecklingen inom olika branscher och antalet invånare i kommunen. Vidare uppges att man i samband med behovsutredningen exempelvis räknar antalet registreringar av livsmedelslokaler vilket påverkar bedömningen av antalet livsmedelskontroller.

Miljönämnden har inte fastställt någon behovsutredning för treårsperioden 2016-2018. Nämndens senaste behovsutredning fastställdes 2015-03-10 och avser perioden 2015-2017. Enligt våra intervjuer är ambitionen att nämnden ska fastställa en ny behovsutredning inför 2017. I intervjuerna framförs också att den senast antagna behovsutredningen lades in som en del i nämndens ordinarie "årshjul" vilket gör att den kommer med som ett naturligt inslag i den löpande verksamheten.

En åtgärd/strategi som tas upp i våra intervjuer för hur Miljökontoret ska vara en attraktiv arbetsgivare är att man försöker fokusera på det som är positivt och lyfta fram sådant som fungerar bra. Exempelvis nämns att Miljökontorets personal uppmanas att prata gott om den egna organisationen när man ute bland andra, exempelvis när man är ute och föreläser eller deltar i olika typer av nätverk. Vidare framförs att medarbetarna erbjuds möjlighet till kompetensutveckling och att möjligheterna till karriärutveckling är goda.

Nämndens ordförande lyfter fram att Miljökontoret enligt hans uppfattning sannolikt skulle vara en än mer attraktiv arbetsplats om ansvaret för kommunens miljöstrategiska arbete låg på Miljönämnden och dess förvaltning.

Ett problem som lyfts i våra intervjuer är att det är svårt att hitta erfaren personal med tillräcklig kompetens. Exempelvis nämns att livsmedelsenheten måste ha personal som täcker in samtliga delar i lagstiftningen vilket gör att medarbetarna, åtminstone delvis, blir specialiserade inom olika områden såsom exempelvis vattentillsyn eller smittskydd. Det innebär att enheten på grund av personalomsättning och/eller sjukskrivningar plötsligt kan stå utan tillräcklig kompetens inom någon del av lagstiftningen.

### **Kommentarer**

Utifrån den beskrivning som getts i våra intervjuer kan vi konstatera att Miljönämnden gör bedömningar av kommande personalbehov på både kort och lång sikt. Det genomförs även åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen. Det sätt på vilket man arbetar med frågorna kan



enligt vår mening tolkas som att det finns tydliga strategier för att säkerställa personalförsörjningen. Dessa strategier är dock inte dokumenterade. Som vi beskrev i kommentarerna till stycke 10.1 ovan kan hela avsnittet "Medarbetare" i nämndens verksamhetsplan betraktas som en beskrivning av verksamhetens bemanningsstrategi. En stor del av de arbetssätt/strategier som beskrivits för oss i våra intervjuer och som nämns i stycke 10.2 ovan återfinns dock inte i nämndens verksamhetsplan. Som vi även var inne på i kommentarerna till stycke 10.1 anser vi att nämnden bör överväga att i sin verksamhetsplan förtydliga vad som är verksamhetens bemanningsstrategi.

När det gäller nämndens behovsutredning ser vi positivt på uppgiften om att den lagts in som en del i nämndens "årshjul". Vi ser också positivt på att behovsutredningen omfattar livsmedelstillsynen trots att det inte är lagstadgat i dagsläget. Med tanke på att behovsutredningen uppges ingå som en del i den ordinarie årsprocessen anser vi det vara anmärkningsvärt att det inte fastställdes någon behovsutredning för treårsperioden 2016-2018. Som framgår ovan ska behovsutredningen enligt miljötillsynsförordningen ses över minst en gång per år. Samma krav kommer från och med 1 januari 2017 att gälla behovsutredningen avseende livsmedelstillsynen.

Enligt vår mening skulle Miljönämnden kunna vidta ytterligare åtgärder för att försöka nå ut till potentiella nya medarbetare. Vi anser det vara positivt att man tar in praktikanter från lärosäten som erbjuder den typen av utbildningar som är aktuella. Dock anser vi att nämnden bör överväga om man inte skulle tjäna på att bygga upp även andra typer av officiella kontakter med dessa lärosäten. Vidare anser vi att nämnden bör överväga om sociala medier skulle kunna användas i formella sammanhang i syfte att locka till sig nya medarbetare.

I ÖSB anges att alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och strukturerat för att ha kontroll på kompetensbehovet i dag och i framtiden. Trots att det finns en stor medvetenhet i både Miljönämnden och på Miljökontoret kring de utmaningar som finns avseende kompetensförsörjningen finns ingen dokumenterad kompetensförsörjningsplan.

Vi rekommenderar Miljönämnden att fatta beslut om att årlig kompetensförsörjningsplan tas fram. I denna kompetensförsörjningsplan bör chefs- och ledarskapsförsörjningen finnas med som en egen del. Vi anser också att det är en fördel om den mall för kompetensförsörjningsplan som tagits fram av personalkontoret används. Vi rekommenderar också att uppföljning av planen görs av nämnden minst en gång per år.

### **10.3 Behov av chefer på kort och lång sikt**

Som framgår av organisationsskissen på sidan 8 ovan finns det inom Miljökontoret fyra chefer, en miljöchef och tre enhetschefer. Enligt våra intervjuer finns det inga särskilda strategier eller handlingsplaner för att säkerställa chefsförsörjningen inom Miljönämnden. Miljönämndens strategier och arbetssätt gällande personalförsörjningen i stort uppges omfatta även cheferna. Miljöchefen påpekar att det är viktigt med en bra dialog med enhetscheferna, något som Miljöchefen upplever att de har.

Örebro kommun lanserade hösten 2015 det koncernövergripande chefs- och ledarutvecklingsprogrammet "Sveriges viktigaste chefsjobb". Samtliga chefer inom Miljökontoret uppges ha deltagit i programmet. I våra intervjuer framför enhetscheferna vid Miljökontoret att de uppfattade chefs- och ledarutvecklingsprogrammet som mycket givande, även om det även

påpekas att alla delar av programmet inte var lika givande. Inom ramen för utvecklingsprogrammet fick samtliga chefer en ”lärpartner” från någon annan verksamhet/förvaltning än den egna. Det utbyte man hade över förvaltningsgränser, och även över programområdesgränser, upplevdes positivt av enhetscheferna inom Miljökontoret.

Av kommunens ÖSB framgår att ”ett program för framtida ledare har etablerats”. Någon enstaka medarbetare inom Miljökontoret uppges ha deltagit i detta program år 2013.

De intervjuade enhetscheferna har olika bakgrund och olika lång erfarenhet av att vara chefer vilket gör att deras upplevelse av vilket stöd de har och vilka resurser som står till deras förfogande delvis skiljer sig åt. Såväl miljöchefen som enhetscheferna uttrycker att de, i enlighet med kommunens ÖSB, har tillgång till ett kvalificerat och samordnat stöd från kommunens olika stödfunktioner. Dock uttrycks det inom gruppen enhetschefer att det finns vissa områden där man upplever en viss osäkerhet och känner ett behov av ett ökat stöd. Det framförs dock att det främst handlar om att man inte hunnit sätta sig in i allt och ta del av det stöd som finns, snarare än att stödet inte finns.

En fråga som diskuteras i våra intervjuer är utveckling av chefernas ledarskap. Enligt våra intervjuer har kommunen upphandlat ett avtal med ett konsultföretag om chefscoachning. Två av enhetscheferna inom Miljökontoret har fått sådan chefscoachning och upplever det som positivt. En av dem har inte längre sådan coachning medan den andra har pågående coachning. De två enhetschefer inom Miljökontoret som inte har coachning i nuläget uttrycker båda intresse för att i det ena fallet återuppta sådan coachning och i det andra fallet påbörja sådan coachning.

De fyra cheferna inom Miljökontoret uppger i varierande grad att de uppfattar Örebro kommun som en attraktiv arbetsgivare. Från att man absolut har den uppfattningen till att man förhåller sig mer neutral. En av de intervjuade cheferna menar att samhällsuppdraget är attraktivt medan kommunen som arbetsgivare för den sakens skulle inte nödvändigtvis är attraktiv. En annan av cheferna är delvis inne på samma linje och framför att det är attraktivt att vara en del i samhällsutvecklingen. Samma chef menar att kommunen är attraktiv som arbetsgivare eftersom det är en stor och stabil arbetsplats där det är förhållandevis lätt att avancera. Samtliga intervjuade chefer är överens om att kommunens olika stödfunktioner erbjuder ett värdefullt stöd till nytta för cheferna i deras vardag.

### ***Kommentarer***

Vi kan konstatera att Miljönämnden på eget initiativ inte vidtagit några särskilda åtgärder för att säkerställa just chefsförsörjningen på kort och lång sikt. Däremot omfattas även cheferna av det övergripande bemanningsstrategiska arbetet vid Miljökontoret. Därtill har Miljökontoret deltagit i flera av de kommunövergripande satsningarna på ledarskapet vilka kan anses syfta till att göra kommunen, och Miljökontoret i det här fallet, till en attraktiv arbetsgivare. Här kan ”Sveriges viktigaste chefsjobb” och chefscoachningen nämnas.



Örebro kommun  
Personalförsörjning kommunstyrelsen och  
miljönämnden  
2017-01-25

Datum som ovan  
KPMG AB

Karin Helin Lindkvist  
Certifierad kommunal revisor

Andreas Wendin  
Kommunal revisor