

Granskning av förbundets arbete med personal- och kompetensförsörjning Gästrike Räddningstjänst

*Projektledare
Malou Olsson*

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	3
Kontrollmål	4
Metod	4
Iakttagelser och bedömningar	5
Kontrollmål 1: Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	5
Iakttagelser	5
Bedömning	5
Kontrollmål 2: Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?	5
Iakttagelser	5
Bedömning	6
Kontrollmål 3: Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta tillvara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och vidtas åtgärder vid behov?	6
Iakttagelser	6
Bedömning	7

Sammanfattning

På uppdrag av Gästrikre Räddningstjänstns förtroendevalda revisorer har PwC granskat huruvida förbundet har säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Sammantaget bedömer vi att förbundets arbete med personal- och kompetensförsörjning delvis är ändamålsenligt.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att förbundet har mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning. Vidare kan vi konstatera att förbundet inte har en dokumenterad och samlad kompetensförsörjningsplan. Detta i syfte att systematiskt analysera vilken kompetens förbundet behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Vi har i granskningen erhållit information att en plan är under upprättande vilket vi ser positivt på. Förbundet genomför systematiskt medarbetarundersökningar i syfte att ta tillvara på medarbetarnas åsikter och synpunkter.

Kontrollmål 1: Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning.

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning.

Kontrollmål 2: Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att det genomförs årliga resultat- och utvecklingssamtal där respektive medarbetares utvecklingsbehov beaktas, diskuteras och dokumenteras.

Vidare bedömer vi det utifrån att förbundet inte har en samlad och dokumenterad kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt. Detta i syfte att systematiskt analysera vilken kompetens förbundet behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Detta även för att beakta medarbetarnas behov av kompetensförsörjning vilket utgår bland annat i form av statistik över pensionsavgångar, personalomsättning och eventuellt förändring i befolkningsstruktur och befolkningsvolym. Vi ser dock positivt på att en plan är under upprättande.

Vi rekommenderar att förbundet upprättar en samlad och dokumenterad personal- och kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt.

Vi rekommenderar vidare att upprätta en dokumenterad riktlinje som tydliggör förbundets planering vid succession utifrån ett personal- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Kontrollmål 3: Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta tillvara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och vidtas åtgärder vid behov?

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att Gästrikre Räddningstjänstförbund genomför systematiska medarbetarundersökningar i form av PULS-mätningar i syfte att tillvarata medarbetarnas åsikter och synpunkter. Vid eventuella behov av åtgärder upprättas och dokumenteras handlingsplaner.

Vi rekommenderar dock att dokumentationen angående processen med nuläge, önskat läge och upprättande av eventuella handlingsplaner sker i enlighet med dokumenterad fokusprocess i verksamhetssystemet Brilliant. Detta för att få en samlad bild över förbundets samtliga aktuella processer inom området samt möjliggör att påminnelser utgår vid uppföljning av upprättade handlingsplaner och om aktiviteterna är åtgärdade.

Inledning

Bakgrund

Gästrike Räddningstjänstförbund är ett kommunalförbund som bildades 1994. Nuvarande medlemmar är Gävle kommun, Ockelbo kommun, Sandvikens kommun, Hofors kommun samt Älvkarleby kommun. Kommunernas uppdrag till förbundet redovisas i förbundsordningen. Alla kommuner har en skyldighet att bedriva räddningstjänst och därmed agera vid olyckor eller överhängande fara för människor, egendom eller miljö.

Utöver förbundsordningen regleras Gästrike Räddningstjänst uppgifter och skyldigheter genom lagstiftning, avtal och övriga styrdokument.

Det är av stor vikt att förbundet arbetar med personal- och kompetensförsörjning i syfte att tillgodosätta verksamhetens behov av kompetenta medarbetare för att möta nuvarande och framtida behov.

Vi kan i årsredovisningen 2019 utläsa att situationen vad det gäller att personalförsörja förbundets deltidsstationer har varit ansträngd i många år. Vidare kan utläsas att Gästrike Räddningstjänst under 2019 har arbetat med att kvalitetssäkra interna processer för att minska sårbarheten i förbundets verksamheter. För Räddning & Säkerhet har syftet varit att uppnå ett systematiskt och kvalitetssäkert arbetssätt inom intern utbildning, övning och funktionsområden. Avdelningen har nu en bra uppfattning om vilka lagstadgade krav som den operativa verksamheten ska leva upp till, samt vilka kompetenser, förmågor, övningar och utbildningar detta för med sig. Under 2020 fortsätter arbetet med att inventera och driftsätta de funktionsområden som behövs för att avdelningen ska få en robust och hållbar verksamhet.

De förtroendevalda revisorerna i Gästrike räddningstjänstförbund har gett PwC i uppdrag att genomföra en granskning avseende förbundets arbete med kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är för att säkerställa om Gästrike räddningstjänstförbund har en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning (utifrån de kontrollmål som ingår i granskningen)?

Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Mål 2020
- Styrande och stödjande dokument inom området för personal- och kompetensförsörjning.

Avgränsning

Granskningen avser år 2020 och avgränsas till de kontrollmål som avser i granskningen.

Kontrollmål

För att kunna besvara revisionsfrågan har vi ett antal kontrollmål i granskningen vilka är:

- Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
- Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?
- Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta tillvara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och vidtas åtgärder vid behov?

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrande- och stödjande dokument för området. Intervjuer har genomförts med förbundsdirektör, HR-chef, Avdelningschef för Räddning- och Säkerhet samt facklig företrädare från Brandmännens Riksförbund (BRF).

Revisionsrapporten har varit föremål för faktaavstämning till de som intervjuats.

Iakttagelser och bedömningar

Kontrollmål 1: Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Vid intervjuer framgår att ett omfattande arbete har genomförts under 2019 för att utveckla processen kring upprättande av mätbara och uppföljningsbara mål för verksamheten.

I förbundets verksamhetsplan för 2020 framgår förbundets tre inriktningsmål:

- Effektiv organisation
- Hållbar organisation
- Attraktiv arbetsgivare.

Respektive inriktningsmål har brutits ned till verksamhetsmål som formaliserats enligt SMART-modellen (en modell för att säkerställa att målen bidrar till verksamhetens utveckling och uppföljning av resultat).

Inriktningsmålet för *effektiv organisation* uppger bland annat att medarbetarna ska ha *rätt kompetens och förutsättningar* för att utföra förbundets uppdrag med god kvalitet. De verksamhetsmål som brutits ner tillhörande detta inriktningsmål är att 80 % av heltidsanställda medarbetare skall ha genomgått en miljöutbildning. I Gästrike Räddningstjänstförbundets bokslut tertialrapport 2 kan utläsas att detta mål är uppfyllt. Enligt uppgift från intervjuade påtalas att deltidspersonal även får möjlighet att gå denna miljöutbildning.

Vid intervjuer framgår att mål och strategier inom området diskuteras systematiskt inom förbundet, exempelvis på ledningsträffar.

Vidare har vi i granskningen noterat att inriktningsmål och verksamhetsmål avseende 2021 även finns inom berört område.

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning.

Kontrollmål 2: Finns det dokument och analyser som tydliggör det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet?

Iakttagelser

En gång per år genomförs ett resultat- och utvecklingssamtal (RUS) med heltidsanställda medarbetare inom förbundet som utgår från en dokumenterad mall som innehåller att antal specifika områden. De specifika områdena består av: uppföljning av förgående års samtal, uppföljning av förgående års prestation bland annat utifrån lönekriterierna, verksamhetens mål, medarbetarens uppdrag och arbetsuppgifter, kompetensutveckling, arbetsmiljö och medarbetarskap, chefsuppföljning och individuell handlingsplan. Vid intervjuer påtalas att det vid resultat- och utvecklingssamtalen säkerställer de individuella utvecklingsbehoven.

De kurser och utbildningar som planeras och genomförs avseende förbundets medarbetare dokumenteras i en gemensam Excel-fil. I underlaget framgår syfte med kursen/konferensen, vilken personalkategori som berörs för respektive kurs, kursens omfattning samt kostnad. Vid intervjuer framgår dock att vissa utbildningsinsatser inte noteras i Excel-filen som till exempel utbildning avseende rökskydd.

Någon dokumenterad och samlad kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt finns ej. Förbundsdirektören har givit i uppdrag att upprätta en dokumenterad och samlad utbildningsplan som tydliggör förbundets kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt (3 år). Detta underlag är vid granskningstillfället under upprättande.

Platser till räddningsledarutbildningar genom MSB (Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap) ansöks årligen av förbundet för respektive medarbetare och utifrån behov.

Vid intervjuer påtalas att det är en utmaning kring planering av succession vid till exempel pensionsavgångar. Medarbetarna uppges ha möjlighet att gå i pension vid 58 års ålder. Vid intervjuer uppges att behov finns att i högre grad beakta och diskutera planering av succession. Detta i syfte för att möjliggöra en tillräcklig personal- och kompetensplanering. Det påtalas vidare att en riktlinje är under framtagande avseende hur en rekrytering skall ske samt förbundets planering vid succession.

Det framkommer vid intervjuer att räddningstjänster i Sverige har ett gemensamt systemstöd (Dajjdalos) för registrering och dokumentation av genomförd och lagstadgad utbildning och övning. Systemstödet ger påminnelser vid behov till respektive räddningstjänst vid utebliven utbildning eller övning. Det framkommer dock att det finns förbättringspotential vad gäller registreringar i detta verktyg för förbundet.

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att det genomförs årliga resultat- och utvecklingssamtal där respektive medarbetares utvecklingsbehov beaktas, diskuteras och dokumenteras.

Vidare bedömer vi det utifrån att förbundet inte har en samlad och dokumenterad kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt. Detta i syfte att systematiskt analysera vilken kompetens förbundet behöver på kort och lång sikt för att klara sina nuvarande och framtida uppgifter och mål. Detta även för att beakta medarbetarnas behov av kompetensförsörjning vilket utgår bland annat i form av statistik över pensionsavgångar, personalomsättning och eventuellt förändring i befolkningsstruktur och befolkningsvolym. Vi ser dock positivt på att en plan är under upprättande.

Vi rekommenderar förbundet att upprätta en samlad och dokumenterad personal- och kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt.

Vi rekommenderar vidare att upprätta en dokumenterad riktlinje som tydliggör förbundets planering vid succession utifrån ett personal- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Kontrollmål 3: Genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och ta tillvara på personalens åsikter, synpunkter och idéer och vidtas åtgärder vid behov?

Iakttagelser

Gästrike Räddningstjänstförbund genomför systematiskt medarbetarundersökningar riktade till tillsvidareanställd personal. Under 2020 har detta genomförts vid två tillfällen. Medarbetarundersökningarnas benämning är PULS-mätning. PULS-mätningarna avseende 2020

innehåller ett antal områden och respektive område har ett antal frågor. Den PULS-mätning som genomfördes först under år 2020 omfattade områdena Tydlighet, Kränkande särbehandling och Mål. Den andra PULS mätningen omfattade områdena Personlig utveckling, Arbetsbelastning, Samarbete arbetsgrupp, Effektivitet, Ledarskap och Kränkande särbehandling.

Resultaten från PULS-mätningarna uppges gås igenom och hanteras i respektive arbetsgrupp tillsammans med respektive chef i samband med arbetsplatsträffar (APT), vilket sker en gång per kvartal. Detta skall ske i enlighet med dokumenterad fokusprocess vilket genomförs i tre steg: Nulägesanalys, Önskat läge och Handlingsplan.

Nulägesanalysen utgår från att skapa en gemensam bild över nuläget. Önskat läge utgår från att beskriva hur man vill att det skall fungera i vardagen för den specifika frågan. Handlingsplanerna skall omfatta eventuella åtgärder som skall genomföras för att nå ett önskat läge. Handlingsplanen skall dokumenteras och innehålla typer av aktivitet/-er, vem som är ansvarig för genomförandet av aktiviteten samt slutdatum när aktiviteten skall vara klar. Verksamhetssystemet Brilliant används vid ovanstående PULS-mätningar och för att dokumentera processen med nuläge, önskat läge och upprättande av eventuella handlingsplaner. För att följa upp de dokumenterade handlingsplanerna kan Brilliant automatiskt skicka ut påminnelser via mail dagligen, veckovis eller varannan vecka vilket man väljer.

Under 2020 har dock inga dokumenterade handlingsplaner upprättats i verksamhetssystemet Brilliant. Respektive chef har enligt uppgift haft dialoger med sina arbetsgrupper och dokumenterat processen men ej i verksamhetssystemet Brilliant.

Från och med 2021 uppges att hantering av handlingsplaner kommer att ske i enlighet med dokumenterad process.

Vid intervjuer påtalas att deltidanställda medarbetare tidigare genomfört medarbetarundersökningar vartannat år. Från och med 2021 kommer de att erhålla årliga medarbetarundersökningar. Resultatet diskuteras i samband med APT vilket sker två gånger per år.

Vidare påtalas vid intervjuer att vissa chefer arbetar nära sina medarbetare vilket skapar möjlighet till en daglig dialog för att ta tillvara på personalens åsikter, synpunkter och idéer.

Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **uppfyllt**.

Detta bedömer vi utifrån att Gästrikre Räddningstjänstförbund genomför systematiska medarbetarundersökningar i form av PULS-mätningar i syfte att tillvarata personalens åsikter och synpunkter. Vid eventuella behov av åtgärder upprättas och dokumenteras handlingsplaner.

Vi rekommenderar dock att dokumentationen angående processen med nuläge, önskat läge och upprättande av eventuella handlingsplaner sker i enlighet med dokumenterad fokusprocess i verksamhetssystemet Brilliant. Detta för att få en samlad bild över förbundets samtliga aktuella processer inom området samt möjliggör att påminnelser utgår vid uppföljning av upprättade handlingsplaner och om aktiviteterna är åtgärdade.

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Gästrike Räddningstjänstförbund enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av fastställd revisionsplan. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.