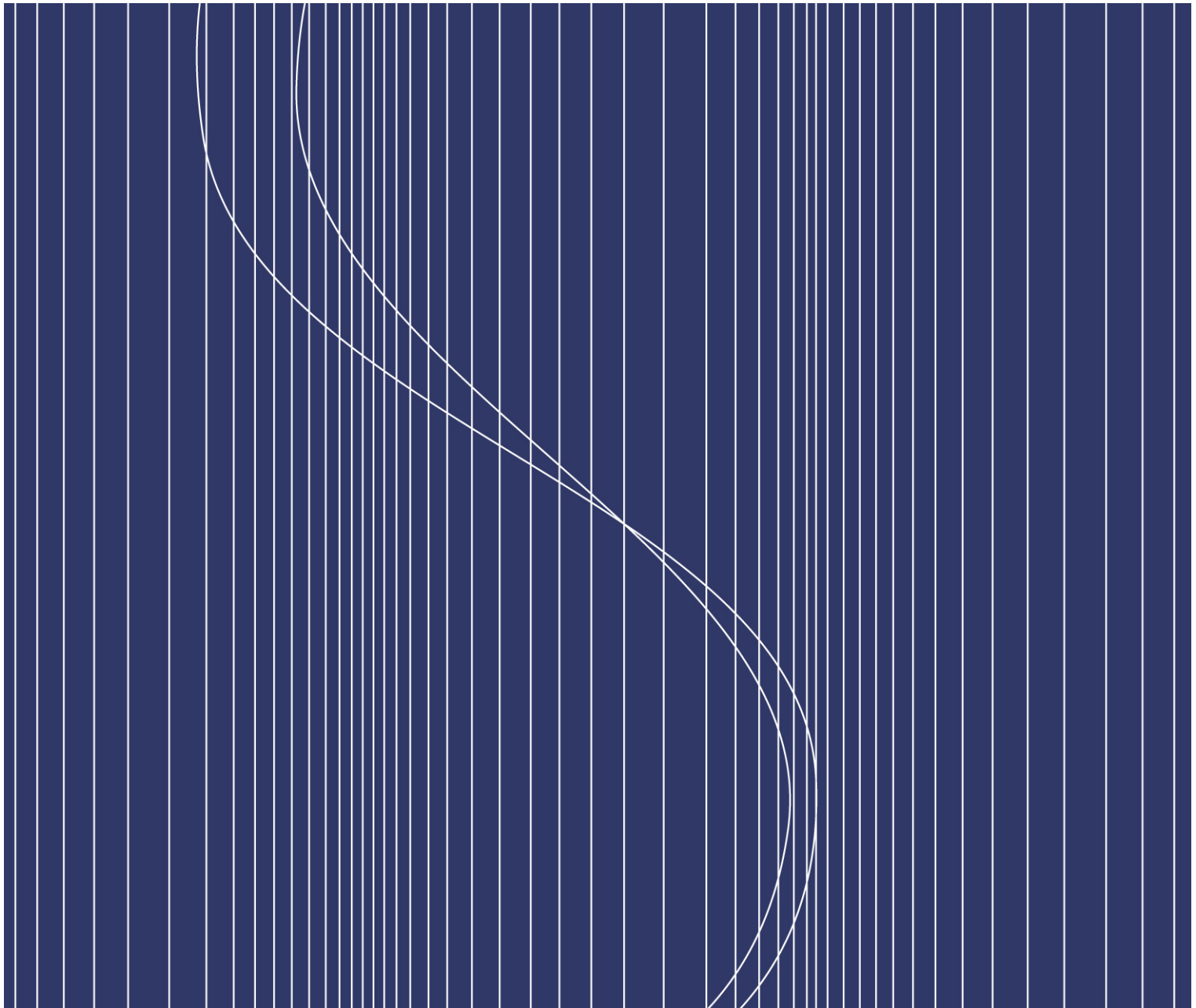


2007:14

Kompetensförsörjningen i statsförvaltningen

Analys av redovisningar av kompetensförsörjningen i
statsförvaltningen år 2006



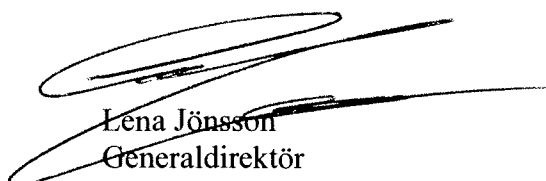
Uppdrag att analysera myndigheternas redovisningar av kompetensförsörjningen

I regeringsbeslut 2006-03-09 har Verva givits uppdraget att analysera myndigheternas redovisningar av kompetensförsörjningen.

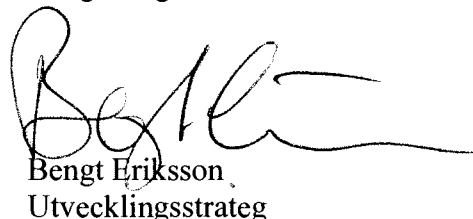
Uppdraget redovisas härmed till regeringen i form av bifogade rapport *Kompetensförsörjningen i statsförvaltningen, Analys av redovisningar av kompetensförsörjningen i statsförvaltningen 2006*.

Detta beslut har fattats av generaldirektör Lena Jönsson. Övrig närvarande var enhetschef Margaretha Dahlin Blohm.

Ärendet har föredragits av utvecklingsstrateg Bengt Eriksson.



Lena Jönsson
Generaldirektör



Bengt Eriksson
Utvecklingsstrateg

2007-08-15

2007-08-15

Innehållsförteckning

Inledning	5
1 Om studien och dess förutsättningar	7
1.1 Allmänt	7
2 Sammanfattning	11
2.1 Allmänna mål för kompetensförsörjning	11
2.2 Huvudkriterier utifrån regeringens tidigare direktiv och riktlinjer	16
2.3 Förtydligande kriterier	17
2.4 Aktuell bild av kompetensförsörjningsläget i staten	19
2.5 Kvalitativa kriterier	20
2.6 Förslag på åtgärder	21
3 Nuläget för kompetensförsörjningen i staten	23
4 Redovisning av kriterier i riktlinjer från regeringen, huvudkriterierna	27
4.1 Mål allmänt för 2007 och framåt	27
4.2 Ändamålsenlig åldersstruktur	28
4.3 Etnisk och kulturell mångfald	32
4.4 Jämställdhet och könsfördelning	35
4.5 Rörlighet	37
4.6 Hälsa/Systematiskt arbetsmiljöarbete	40
4.7 Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier	44
5 Analys av övriga förtydligande redovisningskriterier	45
5.1 Kompetensanalys	46
5.2 Utvecklingssamtal och utvecklingsplaner	47
5.3 Utveckling genom bl.a. utbildning	49
5.4 Chefsförsörjning/utveckling/utbildning	52
5.5 Samverkan mellan myndigheter och med andra verksamheter	54
5.6 Kunskapshandling – process och/eller system	58
6 Redovisning av kvalitativa kriterier	61
6.1 Behov	61
6.2 Hinder	62
6.3 Utmaningar	63
6.4 Framgångsfaktorer	64

2007-08-15

7	Analys och bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till att nå verksamhetens mål	67
7.1	Myndighetsspecifika förutsättningar	68
7.2	Vilka slag av dokumenterade data och mätmetoder som använts	68
8	Redovisningarnas omfattning	71
8.1	Redovisade huvudkriterier	71
8.2	Sambandet mellan myndighetsstorlek och antal redovisade huvudkriterier	72
8.3	Sambandet mellan departementstillhörighet och redovisningskvalitet	74
9	Goda exempel på kompetensförsörjning	77
	Referenser	79

2007-08-15

Inledning

Verva, Verket för förvaltningsutveckling, har på regeringens uppdrag sammanställt och analyserat myndigheternas redovisningar av kompetensförsörjning i årsredovisningen för år 2006. I uppdraget ingår också att redovisa och analysera eventuella skillnader mellan myndigheterna, beroende på t.ex. verksamhet och storlek. Förekomst och insatser avseende personalrörlighet mellan myndigheterna ska också uppmärksammas.

Regeringen har sedan 1997 årligen begärt redovisningar av myndigheternas kompetensförsörjningsarbete och har samtidigt utfärdat riktlinjer för dessa redovisningar. Från år 2004 är redovisningarna integrerade i årsredovisningarna. I likhet med de analyser som gjorts av Statens kvalitets- och kompetensråd, KKR, år 2003 och 2004 är årets studie i huvudsak en dokumentanalys, vilket medför att förhållanden och aktiviteter som inte redovisats av de enskilda myndigheterna inte heller har kunnat beaktas.

För årets redovisning gäller formellt inga andra direktiv än 3 Kap. 3 § i Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag. Eftersom förordningstexten är övergripande skriven har det i år lämnats stort utrymme för respektive myndighet att utforma sin redovisning.

Totalt har underlaget varit 227 redovisningar som de framställts i respektive myndighets årsredovisning för år 2006, vilket är ungefär av den vanliga omfattningen. I rapporten ingår också Expertgruppen för EU-frågor, SIEPS, Regeringskansliet, Riksdagsförvaltningen och Riksrevisionen.

Vervas syfte med studien är att:

- sammanställa en aktuell bild av läget i statsförvaltningen och analysera denna,
- särskilt uppmärksamma behov, hinder, utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet med kompetensförsörjning,
- presentera ett antal goda exempel på hur olika myndigheter arbetar med frågor inom de aktuella delområdena för kompetensförsörjning,
- föreslå åtgärder för att utveckla myndigheternas arbete med strategisk kompetensförsörjning,
- göra vissa jämförelser mellan de förutsättningar som varit aktuella för redovisningarna under de tio år som de pågått.

Redogörelsen och analysen av myndigheternas kompetensredovisningar har i denna rapport strukturerats i enlighet med följande:

- regeringens önskemål i uppdraget till Verva (Fi 2006/1500)
- den för den aktuella redovisningen gällande texten om kompetensförsörjning i Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag

2007-08-15

- de från år 2007 gällande föreskrifterna och allmänna råden till samma förordning
- de övriga områden som Verva anser har strategisk betydelse för framgången i en myndighets kompetensförsörjning. Dessa områden presenteras i en särskild skrift *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*¹ som finns tillgänglig på Vervas webbplats.

¹ Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm 2003. Skriften är ursprungligen publicerad av Statens kvalitets- och kompetensråd och finns numera tillgänglig på Vervas webbplats

2007-08-15

1 Om studien och dess förutsättningar

1.1 Allmänt

Underlaget för tidigare redovisningar har varit tydligare vilket påverkar jämförbarheten mellan de aktuella åren. Förordningstexten utgör som tidigare nämnts det enda krav som ställts på redovisningen av kompetensförsörjningen år 2006. Samtidigt är detta det tionde året som kompetensförsörjningsredovisningarna görs. Det är därför rimligt att föreställa sig att tidigare krav och vägledningar i mindre eller större grad har fortsatt att påverka utformningen av redovisningarna. Redovisningarna kan också sägas ge en bild av vad myndigheterna själva väljer att redovisa som viktigt när det gäller den egna kompetensförsörjningen.

Förordningstexten har följande utseende:

3 Kap. 3 § Myndigheten skall redovisa de åtgärder som har vidtagits i syfte att säkerställa att kompetens finns för att nå verksamhetens mål. I redovisningen skall det ingå en analys och en bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till att nå verksamhetens mål.

Redogörelsen och analysen av myndigheternas kompetensredovisningar har i denna rapport strukturerats i enlighet med nedanstående kriterier. I årets rapport redovisar Verva också måluppfyllelsen för dessa huvudkriterier.

Kriterier från förordningen om årsredovisning och budgetunderlag

- Analys av vidtagna åtgärder för att nå verksamhetens mål
- Bedömning av vidtagna åtgärder för att nå verksamhetens mål

Kriterier från föreskrifter och allmänna råd till förordningen om årsredovisning och budgetunderlag

- Myndighetsspecifika förutsättningar
- Dokumenterade data och förekommande mätmetoder

Huvudkriterier givna av tidigare direktiv

- Mål allmänt för kompetensförsörjningen
- Ändamålsenlig åldersstruktur + mål
- Etnisk och kulturell mångfald + mål
- Jämställdhet och könsfördelning + mål
- Rörlighet + mål
- Hälsa/systematiskt arbetsmiljöarbete + mål
- Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier (redovisas inte i diagramform)

2007-08-15

Förtydligande kriterier utifrån bl.a. Vervas modell för strategisk kompetensförsörjning

- Kompetensanalys
- Utvecklingssamtal/-planer
- Utveckling genom bl.a. utbildning
- Chefsförsörjning-/utveckling/utbildning
- Samverkan mellan myndigheter och med andra verksamheter
- Användning av etablerade modeller och metoder
- Kunskapshantering – process och/eller system

Kriterier från regeringens uppdrag till Verva

- Behov
- Hinder
- Utmaningar
- Framgångsfaktorer
- Skillnader mellan myndigheter beroende på verksamhet eller storlek

Under de tio år som myndigheterna har redovisat sin kompetensförsörjning har regeringens krav på redovisningarna varit i huvudsak samma. Det har redan från den första redovisningen av kompetensförsörjningen under budgetår 1997 handlat om:

- Åldersstruktur
- Könsfördelning
- Rörlighet
- Lönenivåer och löneutveckling (kvantitativ redovisning)

Direktiven har från början också avsett en redovisning av mål för kompetensförsörjningen under ett antal år (första åren för fyra år och därefter tre år).

Myndigheternas skyldighet att beakta mångfaldsfrågorna anges också.

För budgetår 1998 tillkommer skyldighet att särskilt redovisa fler jämställdhetsaspekter.

De följande åren sker mindre förändringar i direktiven. Dessa belyser ofta aktuella problemställningar och behov av förändrad inriktning på kompetensförsörjningen:

- Att beakta regeringens uttalanden i förvaltningspolitiska propositionen Statlig förvaltning i medborgarnas tjänst
- Att redovisa åtgärder för att skapa stimulerande och kreativa arbetsplatser med en god arbetsmiljö
- Åtgärder som höjer effekten av mångfaldsarbetet understryks ytterligare
- Begreppet föredömlig arbetsgivare i det förvaltningspolitiska handlingsprogrammet lyfts fram
- Ett aktivt lokalt omställningsarbete
- Redovisning av sjukfrånvaro med utgångspunkt i den förra regeringens 11-punktsprogram för ökad hälsa i arbetslivet

2007-08-15

- En allmän skrivning om att ”Myndigheten skall också redovisa andra kompetensförsörjningsfrågor av väsentlig betydelse för regeringens uppföljning och prövning av verksamheten”.

Det är rimligt att anta att ovanstående redovisningskriterier vid det här laget, efter tio års redovisningar, är så välkända att också årets redovisningar kan antas vara påverkade av dem.

Krav på att redovisa utifrån dessa kriterier är inte längre explicit uttryckt bl.a. därför att problemställningar förändrats och därmed regeringens målbild. En avsaknad av redovisningar bör därför tolkas försiktigt.

En möjlig felkälla vid tolkning av data, är också att myndigheter kanske inte redovisar sådant som är sedan länge etablerat och återkommande – till exempel utvecklingssamtal och utbildning. Därför finns det skäl att tro att myndigheternas arbete med kompetensförsörjning kan vara mer utvecklat än vad kompetensförsörjningsredovisningarna visar.

Till skillnad från kraven på redovisningarnas innehåll har formen alltid varit oreglerad i direktiv och anvisningar. Detta återspeglas fortfarande i kompetensförsörjningsredovisningarna som ser mycket olika ut. Det är Vervas uppfattning att denna brist på enhetlighet försvårar såväl redovisning som tolkning av denna. Verva fortsätter att förespråka införande av en elektronisk blankett som bygger på en logisk och sammanhållen struktur för redovisningarna. Användningen av en sådan blankett skulle utgöra en rekommendation.

Myndigheter med färre än tio anställda samt myndigheter under avveckling gavs undantag från redovisningskrav. Dessutom behövde sjukfrånvaro inte redovisas för myndigheter med högst 10 anställda.

2007-08-15

2007-08-15

2 Sammanfattning

Denna analys tar sin utgångspunkt i de för alla myndigheter gemensamma kraven på redovisningen av 2006 års kompetensförsörjning, men betraktar också de gemensamma krav som gäller för nästa års redovisning samt tidigare gällande direktiv och övriga förtydligande redovisningskriterier.

Få, om någon myndighet, anser i årsredovisningarna att de inte nått verksamhetsmålen. De som uttalar sig om förhållandet mellan målen och myndighetens kompetens anser att kompetensen är den rätta och tillräcklig för att nå målen. Ur ett framtidsperspektiv redogör samtidigt flera myndigheter för farhågor vad gäller möjlighet att upprätthålla rätt kompetens. Skälen är olika men handlar oftast om befarade negativa effekter av generationsväxlingen, arbetsmarknadskonkurrens, omlokalisering och löneläge.

Sammantaget använder myndigheterna de möjligheter som ett brett synsätt på kompetensförsörjning medger. Ett sådant synsätt sammanfattas i Vervas kompetensförsörjningsprocess, kompetensidé samt modell för strategisk kompetensförsörjning². Beroende på myndighetens uppdrag, behov och förutsättningar, kan den välja en alldeles egen avvägning mellan kompetensen hos egen personal och hos till myndigheten knutna personer i nätverk, samrådsgrupper m.fl. Detsamma gäller avvägningen mellan satsning på interna och externa strukturella förutsättningar för kompetensförsörjningen i form av t.ex. Internet, intranät, bibliotek samt andra informationskanaler och kunskapssilos. Modellens nio prioriterade områden är sedan särskilt viktiga för arbetet med att uppfylla kompetensidén. Några exempel på områden är kompetensanalys, kompetensplanering, systematiskt arbetsmiljöarbete, mångfald och åldersstruktur.

Betraktas däremot de enskilda myndigheterna, är redovisningen av användningen av de möjligheter som står till buds mycket olika till omfattning och kvalitet.

Arbetet med de olika områdena kommer att beskrivas mer detaljerat längre fram i rapporten, men sammanfattningsvis är läget följande.

2.1 Allmänna mål för kompetensförsörjning

Många myndigheter har tagit till sig förordningstexten (för årsredovisningen) och skriver att kompetensförsörjningen ska bidra till att nå verksamhetens mål. Några myndigheter beskriver också hur kompetensförsörjningen utgör en del av verksamhetsplaneringen. Men för alltför många blir kopplingen allmän och utan verifi-

² Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm 2003. Skriften är ursprungligen publicerad av Statens kvalitets- och kompetensråd och finns numera tillgänglig på Vervas webbplats.

2007-08-15

erande fakta. Kompetensbehovet beskrivs oftast i allmänna ordalag som den kompetens som behövs för att uppnå verksamhetens mål. Detta utan att behovet konkretiseras, och utan att processen som lett dit, eller ska leda dit, konkretiseras. Frågan om målsättning, uppföljning och utvärdering av arbetet som ryms inom det delegerade arbetsgivarpolitiska ansvaret har utretts och diskuterats länge. Arbetet har utgått från den gällande arbetsgivarpolitiska modellen. Men utredarna har diskuterat hur inriktningen och målen för den statliga personalpolitiken kan behöva tydliggöras, systematiskt följas upp och utvärderas, samt att det övergripande myndighetsansvaret på området behöver klargöras.

För det fortsatta resonemanget kan det vara av värde att titta på de föreskrifter och kommentarer som gäller för redovisningarna för år 2007 och tills vidare och om det redan i dag kan utläsas hur myndigheterna ser på dessa frågor:

- **Vilka är myndighetens specifika förutsättningar?**

Det är ovanligt att myndigheter redogör för specifika förutsättningar i kompetensförsörjningsredovisningarna. Undantaget är när större förändringar av uppdrag har skett och därmed behövda kompetenser ändrats. Andra specifika förutsättningar kan uppkomma till följd av omlokalisering eller minskat studerandeunderlag. Annars är det frestande att anta att myndigheter kanske är mer lika än olika varandra när det gäller förutsättningar för kompetensförsörjning.

- **Vilket är regeringens behov av information?**

Med en brett synsätt utgör regeringens behov av information, all information som behövs för att kunna avgöra hur väl det delegerade arbetsgivarpolitiska ansvaret stöttar möjligheterna för myndigheterna att nå sina mål. För att avgöra hur detta förhåller sig krävs att regeringen har inriktning och mål för statlig kompetensförsörjning. Det krävs också att myndigheters mål och resultat i än högre grad än i dag i mål- och resultatdialogen m.fl. sammanhang diskuteras utifrån kompetensförsörjningen som en av de viktigaste förutsättningarna och medlen. Det är Vervas uppfattning att behovet av information ställer krav på en större systematik i redovisningarna av kompetensförsörjningen. En systematik som t.ex. Vervas modeller, metoder och stödmaterial stödjer och som en elektronisk blankett skulle underlätta redovisningen av.

- **Vilka dokumenterade data finns och vilka mätmetoder har använts?**

Detta är kanske det viktigaste utvecklingsområdet. Som det förhåller sig idag är data och redogörelser för använda mätmetoder ovanliga i redovisningarna. Det förekommer t.ex. löneanalyser, personalenkäter, arbetsmiljöundersökningar och Nöjd Medarbetar Index (NMI). Det förekommer också mer eller mindre väl utvecklade mått för rörlighet, åldersstruktur samt könsfördelning. Emellanåt finns det också uppgifter om kompetensförsörjning mätt som antal genomsnittliga utbildningsdagar. Vissa myndigheter har i den s.k. Centrogruppen i staten (Arbetsmarknadsverket, Domstolsverket, Försvarsmakten, Försäkringskassan,

2007-08-15

Kriminalvården, Polisen, Skatteverket, Tullverket och Åklagarmyndigheten) utvecklat gemensamma personal- och hälsonyckeltal med enhetliga definitioner för fördjupad uppföljning och analys av hälsosituationen inom respektive myndighet/organisation. Ett strukturerat kompetensförsörjningsarbete kräver kort- och långsiktiga relevanta mål som är uppföljningsbara. Hela lösningen ligger inte i nyckeltal, men sådana i kombination med andra uppföljnings- och utvärderingslösningar är nödvändiga för att kompetensförsörjningsredovisningarna ska höja sig från den i dag alltför överifierade nivån.

- **Perspektivet ska vara både kort och långsiktigt.**

Långsiktiga kompetensförsörjningsplaner och mål förekommer men ofta är det svårt att avgöra vilken omfattning de har tidsmässigt. Som nämnts tidigare är det inte alls självklart att mål och planer presenteras överhuvudtaget. Allmänna, icke specificerade mål anges i någon utsträckning av 89 procent av myndigheterna. För de specifika områdena anges mål mellan 25 till 62 procent av myndigheterna. Oftast anges inget skäl till denna brist. Ibland redovisas att skälet är pågående eller planerade utredningar som kan komma att påverka myndighetens framtida verksamhet och därmed, naturligtvis, dess kompetensbehov. Med tanke på att det under hela den tioåriga perioden med kompetensförsörjningsredovisningar har funnits ett krav att redovisa mål är det uppseendeväckande att detta fortfarande inte sker av samtliga redovisningsskyldiga myndigheter.

- **Analys och bedömning bör avse de sammantagna åtgärder som vidtagits i relation till verksamhetens mål. Med detta avses t ex åtgärder som syftat till att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens samt åtgärder för kompetensöverföring.**

Kompetensförsörjning är som sagts inledningsvis ett brett område. Det finns en alltför tydlig tendens till att hantera de olika delområdena huvudsakligen som separata områden utan helhetssyn och försök till synergi. Det är vanligt (åtminstone i större myndigheter) med särskilda experter på rekrytering, chefsutveckling, jämställdhet, mångfald o.s.v. Det blir därför, än så länge, ganska lite av analys och bedömning av helheten. Oftare sker en bedömning av måluppfyllelsen för varje delområde (när uppföljningsbara mål finns). Tittar vi däremot på övergripande åtgärder är det sammanfattande läget följande. Markerad med parenteser görs jämförelse med situationen år 1999 som Statens kvalitets- och kompetensråd, KKR, presenterade i sin första kompetensförsörjningsrapport.³

Attrahera: Det är och har varit lätt att attrahera till statlig anställning en längre period. Läget kommenteras under nästa punkt Rekrytering. Exempel på åtgärder: Att delta i arbetsmarknadsdagar, skapa flexiblare organisationer, tillgodose utvecklingsbehov, ge bra stöd till nyanställda.

³ Kompetensförsörjning i staten – en analys baserad på statliga myndigheters redovisning till departementet. Statens kvalitets- och kompetensråd, september 2000.

2007-08-15

(1999: Det förekommer svårigheter att **attrahera personal** i dagsläget. Svårigheterna beror, menar myndigheterna, på löneläget, konkurrensen med den privata marknaden samt dåliga och otydliga utvecklingsvägar. Exempel på åtgärder är samarbete med högskolor, deltagande i arbetsmarknadsdagar samt olika försök att skaffa sig kunskap om och dra konsekvenser av yngre generationers värderingar och syn på en attraktiv arbetsgivare).

Rekrytera: Statens attraktionsförmåga visar sig bl.a. i den gynnsamma rekryteringssituationen som fortfarande råder, men som har blivit något mindre gynnsam det senaste året. Arbetsgivarverket beskriver situationen på följande sätt i Konjunkturbarometern för den statliga sektorn⁴:

”Resultatet av vårens konjunkturbarometer för den statliga sektorn, viktat efter antal anställda, kan sammanfattas i följande punkter:

- Bristen på lämpliga sökanden vid rekrytering fortsätter att öka, men ligger fortfarande kvar på mycket låga nivåer och takten på ökningen har avtagit.
- Trots att bristen ökat något svarar en större andel att bristen inte påverkat dess verksamhet alls.”

Verva konstaterar ändå att myndigheterna redovisar rekryteringsproblem för vissa kompetenser som ekonomer, IT-personal, kvalificerade jurister.

Exempel på åtgärder: Förutom arbetet med att bli en föredömligare arbetsgivare satsar allt fler myndigheter på att se över och kvalitetssäkra sina rekryteringsrutiner. Detta inbegriper att motverka diskriminering samt att finna kompletterande rekryteringskanaler.

(1999: Det förekommer svårigheter att **rekrytera personal**, främst när det gäller IT – och annan teknisk personal, naturvetare, jurister, ekonomer och specialpedagoger. I dagsläget är det inte många myndigheter som uttrycker att invandrare är en extra tillgång på arbetskraft och mångfaldsplanerna är mest intressanta ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv).

Utveckla: Kompetensutveckling (eller som det ofta kallas ”personalutveckling”) är ett område som säkert alla myndigheter på ett eller annat sätt ägnar sig åt. Vissa är mer strukturerade och långsiktiga och baserar kompetensutveckling på analyser av verksamhetens krav och kombinerar dessa analyser med medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner på både individuell- och myndighetsnivå. Men alla varianter redovisas. Att arbeta med hela processen kompetensutveckling får ännu betraktas som ovanligt. Desto roligare med de goda exempel som finns och den variation i sätten att utveckla kompetens som redovisas. Exempel på åtgärder: Praktik i andra länders näraliggande verksamheter, omfattande ledarutveckling, karriärplaneringsstöd, kompetensutvecklingsråd för att ytterligare kvalificera kompetensförsörjningen. Ett utvecklingsområde – förutom att arbeta med hela processen – är att finna bättre mått på kompetensutvecklingsinsatserna än genomsnittligt antal utbildningsdagar eller antal kronor per person som använts till kompetensutveckling och hur myndighetens resultat påverkas av de satsade resurserna.

⁴ Konjunkturbarometern för den statliga sektorn. Sysselsättning och ekonomi hos de statliga myndigheterna – en uppdatering av prognosen för år 2007. Arbetsgivarverket 2007-06-14.

2007-08-15

(1999: När det gäller **kompetensutveckling** finns exempel på handledarskap, mentorskap, interna seminarier och nätverk samt ovan nämnda strävan att arbeta mer i projekt och i tvärgrupper. Prioriterade utbildningsinsatser är ledarskap, IT, språk och projektarbete/ledning).

Behålla: Många myndigheter redovisar någon form av mått på personalrörlighet. Det är ytterst få myndigheter som de senaste åren har redovisat att de anser sig ha haft en för hög rörlighet, d.v.s. en rörlighet som har påverkat verksamheten negativt. I huvudsak förefaller man nöjd med den rådande situationen, som kan se ganska olika ut i myndigheterna. Många myndigheter blickar ändå framåt och ser möjliga problem både med ökande pensionsavgångar samt en framtida allvarigare konkurrenssituation om tillgänglig arbetskraft. Rörlighetsmått, målen och måluppföljningen kan också utvecklas mer. Olika verksamheter behöver olika grad av rörlighet och stabilitet. Det är också av största intresse att inte bara analysera medeltalsberäkningar, utan också jämföra rörlighet i olika kompetensgrupper, samt ur ålders-, köns-, och mångfaldsaspekterna. Det finns också goda skäl att redovisa och analysera både intern och extern rörlighet. Exempel på åtgärder: öka möjligheter att utveckla redan anställda för att fylla uppkomna vakanser, utveckling av karriärvägar, förbättra arbetsgivarmärket.

(1999: Det är svårare att **behålla personal** än att attrahera. Svårigheterna gäller unga akademiker där genomströmningen är snabb. En åtgärd för att behålla är att förbättra introduktionsutbildningarna. Många skriver om att utveckla karriärmöjligheter och de flesta tänker sig framför allt att utveckla expertbefattningar. Många myndigheter vill öka den interna rörligheten och personalomsättningen bl.a. för att **nyttja kompetens** på ett bättre sätt och minska sårbarheten. Låg rörlighet beror på höga formella kompetenskrav, smala kompetensområden, platta organisationer och att verksamheten är spridd på flera orter. Flera myndigheter vill satsa mer på att arbeta på tvären i organisationen med projekt och processororientering).

Avveckla: Myndigheterna i Universitets- och högskolesektorn tillhör dem som i ökad omfattning redovisar neddragningar och därmed uppsägning av personal p.g.a. minskande studerandeunderlag. Omlokaliseringar och nedläggningar av myndigheter leder också till behov av avveckling. Det är svårt att utifrån en isolerad årsredovisning bedöma effekterna av avveckling. Verva ser ett behov av en studie inom detta område som fokuserar på olika former av organisationsförändringar och hur dessa påverkar bl.a. följande:

- Myndigheters effektivitet
- Hälsoläget
- Kunskapshanteringen
- Kompetensförsörjningen

2007-08-15

Åtgärder för kompetensförsörjning:

Som en sammanfattning är det Vervas intryck att myndigheter vidtar de åtgärder som de själva uppfattar som nödvändiga, och som de känner till samt som de har kompetens till. Kompetensförsörjningsområdet är brett och sammansatt. Det kan vara svårt för en mindre myndighet utan egna resurser för omvärldsanalys och egen expertis för kompetenshantering att uppfatta framtiden och dess krav på en ändrad verksamhet. Det kan också vara svårt att se vilka åtgärder som behöver vidtas för att matcha förändringarna och hur detta kan ske. Vervas uppfattning är att långsiktigheten i kompetensförsörjningen måste bli bättre. Helhetssynen på de inbördes sambanden mellan t.ex. rörlighet, arbetsmiljö, ledarskap och kunskaps- hantering måste bli tydligare. I dag handlar det för ofta om hantering och lösningar av enskilda frågor. Resultaten kan bli sämre än om flera frågor samordnats.

2.2 Huvudkriterier utifrån regeringens tidigare direktiv och riktlinjer

Mål allmänt för 2007 och framåt: 89 procent av myndigheterna har redovisat mål.

Kommentar: Arbetet med målformulering för kompetensförsörjningsarbetet förefaller vara ett viktigt utvecklingsområde. Det är rimligt att förvänta sig att alla myndigheter på sikt har relevanta uppföljningsbara mål för sitt kompetensförsörjningsarbete, följer upp och utvärderar åtgärder samt strävar efter en högre grad av måluppfyllelse. Först då kan en myndighet styrka effekten av sin kompetensförsörjning, och inte enbart redovisa planerade och genomförda åtgärder.

Ändamålsenlig åldersstruktur: Ändamålsenlig åldersstruktur är det av alla huvudkriterier som har redovisats av minst andel av myndigheterna, 55 procent. Av myndigheterna har 25 procent angivit mål och av dessa redovisar 68 procent någon grad av måluppfyllelse. Andelen myndigheter med mål för området har stabiliserats jämfört med förra året men är fortfarande låg. Måluppfyllelsen redovisas i högre grad. Fortfarande tycks det goda rekryteringsläge som rått (och för de flesta myndigheter fortfarande råder) påverka intresset för att arbeta mer systematiskt för att åstadkomma en ändamålsenlig åldersstruktur.

Etnisk och kulturell mångfald: Andelen myndigheter som anger att de har mål för området är i huvudsak oförändrad, 53 procent. Jämte Jämställdhet och könsfördelning är detta det kriterium som flest myndigheter anger att de har mål för. Måluppfyllelsen har ökat till 49 procent av de myndigheter som redovisat mål. Arbetsgivarverket redovisar också en fortsatt ökning av anställda med utländsk bakgrund i staten.⁵ Andelen myndigheter som har redovisat måluppfyllelse för området har fluktuerat kraftigt de senaste åren.

⁵ Arbetsgivarverket informerar, 2007-08-08.

2007-08-15

Jämställdhet och könsfördelning: Detta är det kriterium där flest myndigheter anger att de har mål, 62 procent. Måluppfyllelse anges för 70 procent av dessa, d.v.s. en avsevärt högre andel än för Etnisk och kulturell mångfald. En positiv tolkning är att det över tid lönar sig för regeringen att prioritera frågor som jämställdhet, mångfald och hälsa.

Rörlighet: Inom området rörlighet anger 19 procent av myndigheterna att de har mål, något fler än förra året. Måluppfyllelsen, 71 procent, är hög igen efter att ha fluktuerat ordentligt senare år. Åter har inget annat område en andel av mål som är så låg. Orsakerna till detta bör vara ungefär desamma som de som påverkar området Ändamålsenlig åldersstruktur, d.v.s. huvudsakligen det gynnsamma rekryteringsläget.

Hälsa/systematiskt arbetsmiljöarbete: Andelen myndigheter med mål för Ökad hälsa har ökat till sin högsta nivå hittills och är i år 45 procent. Kanske finns här ett positivt samband med de sjunkande sjuktalen. Måluppfyllelsen är 59 procent. Allmänt slående är de många goda insatser som görs inom området. Systematiskt arbetsmiljöarbete är en utbredd arbetsmetod och en av de fåtal etablerade modeller eller metoder som redovisas av myndigheterna. Få vidgar dock resonemangen i redovisningarna till att också avse organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö och förutsättningarna för dessa. Trots att dessa områden ingår i Systematiskt arbetsmiljöarbete lyfts de inte fram i någon större omfattning i redovisningarna.

Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier (lednings-, kärn och stöd kompetens): Tendensen är klar och visar på en kraftig minskning (från 68 procent av myndigheterna 2003 till årets 21 procent av myndigheterna) som analyserar och redovisar de olika kriterierna med anpassning till kompetens kategorier. Orsaken kan vara att många myndigheter inte ser betydelsen av nuvarande kategorisering: lednings-, kärn-, och stöd kompetens. Eftersom direktiven är tolkningsbara på denna punkt ("om så är lämpligt") kan resultatet bli att allt färre använder sig av kategorierna. Verva beklagar en sådan utveckling. Den kan medföra att redovisningarna döljer viktiga skillnader mellan kompetens kategorierna.

2.3 Förtydligande kriterier

Under Förtydligande kriterier redovisas inte mål och måluppfyllelse. Sådan finns naturligtvis men har inte heller tidigare ingått i den samlade kravbilderna på redovisningarna. I eventuella framtida redovisningsvägledning skulle detta kunna innebära en utveckling.

De förtydligande kriterierna är mest av meta-karaktär, d.v.s. hur man kan arbeta med kompetensförsörjning. En försiktig slutsats om tendenser är att fler myndigheter än förra året redovisar insatser inom dessa förtydligande områden.

2007-08-15

Förekomst av

Kompetensanalyser

Områdets redovisning har nästan ”normaliserats” från förra årets låga värde till 35 procent. De kompetensanalyser som redovisas kan vara allt från enklare framräkningar av pensionsavgångar och behov av ersättningsrekrytering, planering utifrån medarbetarsamtal till myndighetsövergripande analyser. Tillvägagångssätten bland de myndigheter som genomför kompetensanalyser är olika vad gäller tekniska verktyg och etablerade metoder

Utvecklingssamtal och -planer

Tidigare år har utvecklingssamtal och utvecklingsplaner behandlats som två kriterier. Detta försvårar jämförelsen med årets uppgifter som samlat de två kriterierna till ett. Men det är svårt att inte anse att 30 procent av myndigheterna är en liten andel när det gäller en så central del i kompetensförsörjningen som utvecklingssamtal och utvecklingsplaner. En tolkning kan vara att utvecklingssamtal betraktas som så självklara att de inte ens nämns i någon större utsträckning.

Utveckling genom bl.a. utbildning

Från början tillkom det här kriteriet för att undersöka hur stor relativ betydelse egentlig utbildning har när det gäller kompetensutvecklingsaktiviteter. Men eftersom ambitionen snarare är att presentera också andra utvecklingsvägar har rubriken och innehållet ändrats. Redovisad utveckling genom bl.a. utbildning har därför ökat från förra året till att redovisas av 57 procent av myndigheterna. Liksom tidigare uppvisar utvecklingsinsatserna en stor bredd i fråga om omfattning, inriktning och organisering.

Chefsförsörjning/utveckling/utbildning

Andelen som har redovisat åtgärder inom området Chefsförsörjning/-utveckling/-utbildning, 44 procent, ligger på ungefär samma nivå som de två tidigare åren. Området är som tidigare det näst mest redovisade av de förtydligande kriterierna endast överträffat av Utveckling genom bl.a. utbildning.

Samverkan mellan myndigheter och med andra verksamheter

Samverkan mellan myndigheter är också ett område som fluktuerar mellan åren. En viss uppgång till nuvarande 26 procent har skett sedan förra året men kan till en del bero på att också samverkan mellan myndigheter och andra verksamheter nu noteras.

2007-08-15

Kunskapshantering – process och/eller system

För området Kunskapshantering – process och/eller system har det skett en mycket kraftig ökning sedan år 2004. Ökningen fortsätter också i år. 31 procent av myndigheterna omnämner aktiviteter inom kriteriet. Kunskapshantering syftar till rätt kunskap hos rätt person vid rätt tillfälle och till rätt kostnad. Med hjälp av kunskapshantering identifieras, delas, lagras, används och utvecklas kunskap.

Användning av etablerade modeller och metoder

Användningen av etablerade modeller och metoder fortsätter att öka. 26 procent av myndigheterna har redovisat aktiviteter inom området. Det är särskilt tillfredsställande att notera att många av dessa myndigheter arbetar med Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM.

2.4 Aktuell bild av kompetensförsörjningsläget i staten

Kompetensförsörjningsläget i staten uppfattas även i år av myndigheterna som tillfredsställande. En bidragande orsak är det fortfarande gynnsamma rekryteringsläget. Få myndigheter redovisar rekryterings svårigheter. Ännu färre anser att svårigheterna påverkar verksamheten. Verva bestrider naturligtvis inte myndigheternas uppfattning men önskar att uppfattningen blir bättre underbyggd i kommande årsredovisningar:

Samtidigt inser Verva som vanligt att myndigheter mycket väl kan bedriva kompetensförsörjning bättre i praktiken än vad som kan utläsas av redovisningarna. Var finns den väl underbyggda analys och bedömning av åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet som efterfrågas i förordningen om årsredovisning och budgetunderlag? Var syns kopplingen mellan verksamhetsplanering och kompetensförsörjning som allt fler redovisar som viktig? Var finns en tolkning av myndighetens resultat, eller svårigheter, i human resources-termer? Var syns kunders, partners och uppdragsgivares uppfattning om myndighetens kompetens och kompetensbehov. Vilken är den ökade medborgarnytta? Var finns data som kan möjliggöra en extern prövning av kompetensförsörjningens effektivitet samt jämförelser med andra myndigheter och verksamheter?

Även om det är fortfarande lätt för statliga myndigheter att behålla personal och att rekrytera nya medarbetare, finns det i ett nära framtidsperspektiv skäl att anta att statsförvaltningen kommer att behöva satsa mer på kompetensförsörjning. Det största enskilda skälet till det är generationsväxlingen då bred och djup erfarenhet byts mot aktuellare kunskap men mindre av erfarenhet.

Det har också påpekats tidigare att genuint intresse för medarbetarna är ett måste för att behålla personal på en arbetsmarknad med större konkurrens om välutbildade i ett redan inlett generationsskifte. Att inte alla myndigheter lyckas genomföra medarbetarsamtal och skapa utvecklingsplaner för samtliga

2007-08-15

medarbetare är allvarligt och kan tyda på att HR-frågorna tillmäts alldeles för liten betydelse.

När redovisningarnas omfattning (redovisade kriterier) relateras till myndighetsstorlek är den tydligaste skillnaden att mindre myndigheter (färre än 50 anställda) lämnar redovisningar som täcker färre kriterier.

Vid en jämförelse mellan de departement som myndigheterna redovisar till föreligger vissa skillnader.

2.5 Kvalitativa kriterier

Rekryteringsfrågorna diskuteras under flera av kriterierna och förefaller vara en av de viktigaste angelägenheterna för myndigheterna att utveckla och effektivisera. Verva vill som vanligt erinra om att rekrytering inte är det enda sättet att knyta kompetens till myndigheten. Samtidigt har Verva uppmärksammat myndigheterna i olika sammanhang på att generationsväxlingen, förutom allt annat, sannolikt kommer att innebära att den externa rörligheten ökar. En bra, genomtänkt rekryteringsprocess blir då allt viktigare i verksamheten. Inte minst gäller det att skapa och vidmakthålla en icke-diskriminerande rekrytering som förmår att nyttiggöra den kompetens som finns tillgänglig.

Förutom generationsväxlingens aktuella eller förväntade effekter finns det flera faktorer som utgör hinder för kompetensförsörjningen. Särskilt nämner många myndigheter effekter av omorganisationer och omlokaliseringar. Självfallet är inte alla effekter av ondo, men tillräckligt många är det för att en fördjupad diskussion borde föras och att forskning initieras inom detta område för att goda och dåliga effekter ska kunna vägas tillsammans med andra faktorer vid omorganisation och omlokalisering. Vad blir t.ex. effekten på en myndighets kompetensläge i ett kort och ett längre perspektiv?

Brist på pengar anges av flera myndigheter som hinder för kompetensförsörjning. Detta utgör, enligt Verva, ytterligare ett skäl till att betrakta kompetensförsörjning ur ett bredare perspektiv. Huvudfrågan blir vad som kan effektiviseras genom t.ex. samverkan.

En av de viktigaste utmaningarna förefaller vara de förändrade förväntningar som ställs på statlig verksamhet och de krav på annan eller förändrad kompetens som detta leder till. Flera myndigheter lever i en paradoxal situation med rekryteringsbehov och övertalighet.

En annan utmaning är att använda elektroniska förutsättningar på ett bättre sätt. En bättre användning kan i sin tur leda till utmaningen att kompetensutveckla dem vars arbetsuppgifter digitaliserats.

2007-08-15

För att kunna klara den framtida kompetensförsörjningen lyfter myndigheterna fram olika aspekter av behovet att vara en föredömlig arbetsgivare. Det finns en förståelse för att konkurrensen om särskilt yngre anställda kan hårdna. Lösningen anses ofta vara ett bättre chefskap. Utveckling och flexibilitet är andra nyckelord.

Vad resulterar då myndigheternas insatser i? Detta är inte lätt att svara på eftersom myndigheterna analyserar och bedömer vidtagna åtgärder i mindre grad än de beskriver dem.

Såväl åtgärder som analys och bedömning är fortfarande mer framtidsinriktade. De exempel som ges på åtgärder för att nå verksamhetens mål är alldeles utmärkta som sådana. Men vad som måste bli redovisningarnas kärna och tyngdpunkt i framtiden är analys och bedömning av hur väl de bidragit till att nå målen, om resursåtgången varit rimlig, om det har bidragit till att öka kundnyttan samt om det finns alternativa och effektivare åtgärder att vidta kommande år.

I 2006 års rapport summerades framgångsfaktorerna i tre ord:

- *medvetenhet* (om kompetensförsörjningsprocessen)
- *systematik* (i processen kompetensförsörjning)
- *prioriteringar* (mellan viktiga och mindre viktiga uppgifter)

Dessa känns fortfarande viktiga men de tre viktigaste år 2007 kanske snarare är:

- *föredömlighet* som arbetsgivare (för att kunna vidmakthålla önskad kompetens)
- *flexibilitet* inför förändringar (att kunna anpassa kompetensbehov till förändrade krav och förutsättningar)
- *effektivitet* (att åstadkomma mer med mindre och att kunna verifiera effektiviteten)

2.6 Förslag på åtgärder

- Det delegerade arbetsgivaransvaret innebär en stor frihet för myndigheterna att bl.a. utforma kompetensförsörjningen efter egna förutsättningar och behov. Det innebär också ett stort ansvar att redovisa effekterna av arbetet och att kunna visa att kompetensförsörjningen är ändamålsenlig. Detta kräver tydliga mål från regeringens sida, en ändamålsenlig uppföljningsstruktur samt ett stort engagemang och stor kunnighet i myndigheterna. Regeringen bör formulera tydligare krav på vad som förväntas av myndigheterna. Det är angeläget att fastställa en nivå för vad som är obligatoriskt HR-ansvar för statliga arbetsgivare. Hur HR-arbetet skall utföras är myndigheternas ansvar, men Verva m.fl. myndigheter kan lämna stöd till detta arbete. Det i Verva pågående projektet HR-Grund syftar till att föreslå

2007-08-15

innehåll, utformning, och kommunikationsvägar för ett material som kan fungera som ett stöd för myndigheter i dessa frågor.

- Omlokaliseringar och nedläggningar av myndigheter ger effekter på kompetensförsörjningen. Regeringen bör överväga en studie inom detta område som fokuserar på olika former av organisationsförändringar och hur dessa påverkar bl.a. följande:
 - Myndigheters effektivitet
 - Hälsoläget
 - Kunskapshanteringen
 - Kompetensförsörjningen
- För att tydliggöra sina mål för den statliga kompetensförsörjningen bör regeringen överväga att förtydliga sina kriterier i en ny vägledning för nu gällande redovisningskrav.
- Regeringen bör överväga att låta myndigheternas redovisningar utföras på en elektronisk blankett för att underlätta både redovisning och hantering av uppgifterna. Detta skulle också förtydliga regeringens krav på redogörelserna.
- Regeringen bör initiera ett utvecklingsarbete av en HR-rating (jämför ESV:s EA-rating) för att understödja kvalitetssäkringen av den statliga kompetensförsörjningen.
- Ändamålsenlig åldersstruktur är ett utvecklingsområde som saknar goda exempel, särskilt på kopplingen till myndighetens verksamhet och framtida kompetensbehov. Området är viktigt särskilt med anledning av det inledda generationsskiftet och det kompetenstapp som skiftet kan orsaka. Regeringen bör överväga ett uppdrag för att finna de myndigheter som lyckats med att uppnå en ändamålsenlig åldersstruktur utifrån kompetensfrågorna, och varför de lyckats.

2007-08-15

3 Nuläget för kompetensförsörjningen i staten

Allt fler myndigheter relaterar kompetensfrågorna till nuvarande verksamhet och de förändringar som myndigheterna ser framöver. Praktiskt taget alla myndigheter för resonemang om prioriterade kompetensförsörjningsområden som kön, ålder, mångfald, hälsa och ledarskap. Nästa steg i utvecklingen av statlig kompetensförsörjning och redovisning av denna, är att kopplingen till kompetensläget görs tydligare, att dessa frågor hanteras mer strategiskt samt att arbetet med målformulering och uppföljning förbättras.

Kompetensförsörjningsläget i staten uppfattas även i år av myndigheterna som tillfredsställande. Efter sammanställning och analys av de redovisningar som lämnats i årsredovisningarna är det svårt att avgöra hur väl denna uppfattning stämmer med verkligheten. Så länge myndigheternas kompetensförsörjning inte är tydligare knuten till verksamhetsplanering och målsatt för att kunna bidra till en ökad medborgarnytta, är det svårt att uttala sig om kompetensförsörjningens effektivitet. Bristen på uppföljningar och utvärderingar av gjorda insatser och satsade resurser bidrar till att kompetensförsörjningen förblir svåranalyserad. Bristen på struktur i redovisningarna och en kompetenshantering som inte i tillräckligt hög grad förmår att hålla samman och relatera kompetensförsörjningens olika delområden till varandra bidrar också till svårigheten att bedöma kvaliteten i kompetensförsörjningsarbetet.

Det är fortfarande i huvudsak lätt för statliga myndigheter att behålla personal och att rekrytera nya medarbetare. I ett framtidsperspektiv finns det skäl att anta, att statsförvaltningen kommer att behöva satsa mer på kompetensförsörjning utifrån en bredare syn på området. De i och för sig goda aktiviteter som myndigheterna genomför i dag måste sättas in i det större sammanhanget verksamhetsplanering – och detta är inte självklart i dag. Kompetensfrågorna måste hanteras mer strukturerat och planmässigt och ha sin utgångspunkt i myndighetens framtida uppdrag. Kompetensförsörjning är en i huvudsak långsiktig process och många faktorer måste vägas in. Det goda kompetensförsörjningsläge som idag råder för statliga arbetsgivare kan inte tas som något självklart. En beredskap för förändrade förutsättningar måste fortsätta att utvecklas.

Av redovisningarnas struktur och innehåll för 2006, liksom tidigare år, framgår att hanteringen av redovisningarna inte är helt tillfredsställande. Många myndigheter saknar fortfarande egentliga mål för sin kompetensförsörjning. Det är inte mål eller måluppfyllelse att beskriva att myndigheten har eller avser skaffa sig t ex. en mångfaldsplan eller att måluppfyllelsen beskrivs som att myndigheten under året levt upp till att eftersträva en jämn könsfördelning. Det behövs i stället mål som är relevanta, tydliga och uppföljningsbara och som är relaterade till myndighetens verksamhetsmål. På kompetensförsörjningsområdet behövs fakta om framtida krav

2007-08-15

på myndigheterna, gap till befintlig kompetens och mål för att överbrygga dessa gap. Grundfrågan som måste styra hela kompetensförsörjningen är om myndigheterna har rätt kompetens eller inte i förhållande till myndighetens nuvarande och framtida uppdrag.

Det har påpekats tidigare att genuint intresse för medarbetarna är ett måste för att behålla personal i en kommande högkonjunktur och ett redan inlett generationsskifte genom att äldre medarbetare stannar kvar i sin anställning till normal pensionsålder och att yngre nyanställda inte byter anställning så tidigt som idag. Ett sådant intresse kan komma till uttryck bl.a. i bra utvecklingssamtal och i kompetensutvecklingsplaner på såväl individ-, som grupp- och myndighetsnivå. Det finns alla skäl att anse, att det delegerade arbetsgivaransvaret kräver att varje medarbetare årligen bereds möjlighet till utvecklingssamtal och en individuell utvecklingsplan. Detta bör också små myndigheter klara av.

I och med att generationsväxlingen är i full gång borde också intresset för frågorna om ändamålsenlig åldersstruktur och betydelsen för lednings- och kärnkompetens öka. Så ser det emellertid inte ut i redovisningarna. Ändamålsenlig åldersstruktur är det huvudkriterium som har minst redovisade insatser och tillsammans med Rörlighet minst redovisning av mål för området. Sannolikt beror detta på att många myndigheter ännu inte upplever en kulmen på växlingen utan räknar med att det dröjer ytterligare några år. I kombination med en gynnsam rekryteringssituation tycks därför dessa frågor vila.

Nuvarande och önskvärd rörlighet inom verksamheten är också ett utvecklingsområde. Uttalade mål är ovanliga, liksom idéer om hur målen ska nås. Det tycks finnas en allmänt accepterad tumregel att tio procents extern rörlighet är optimal. Detta utan att några egentliga konsekvensanalyser redovisas. Intern rörlighet diskuteras än mer sällan.

Mångfaldsfrågornas betydelse har i olika sammanhang lyfts fram mycket under senare år. Det finns en relativt stor medvetenhet om betydelsen av dessa frågor. Tillsammans med Jämställdhet och Hälsa är det de huvudkriterier där insatser redovisas i högst grad, i över 70 procent av myndigheternas redovisningar. Tyvärr befinner sig ofta målen på en övergripande policynivå. Särskilt gäller detta mål för den etniska och kulturella mångfalden, ett område som behöver en mycket bättre förankring i verksamhetsplaneringsprocessen. Men utvecklingen är på väg åt rätt håll och andelen anställda med utländsk bakgrund i staten ökar.

För området Ökad hälsa finns många exempel på praktiska insatser återgivna. Det är tydligt hur mycket olika kampanjer och projekt betytt för det stora intresset för hälsofrågorna. Den avgörande framtidsfrågan kommer att bli hur väl myndigheterna lyckas införliva de rätt spretiga insatserna med det systematiska arbetsmiljöarbetet och öka fokus på de organisatoriska och psykosociala arbetsmiljöfrågorna.

2007-08-15

Flera myndigheter hanterar Chefsförsörjnings- och chefsutvecklingsfrågorna tillfredsställande. Det är efter Utbildning det förtydligande kriterium som flest myndigheter, 45 procent, har redovisat insatser inom. Det är särskilt roligt att konstatera att allt fler (inte minst i ljuset av generationsväxlingen) ägnar stort intresse åt chefsförsörjningsfrågorna för att trygga framtiden genom återväxt. Om chefsutvecklingsfrågorna mer kunde kombineras med frågor om medarbetarutveckling och grupputveckling skulle den framtida utvecklingen dock kännas ännu tryggare.

De förtydligande kriterierna är mest av meta-karaktär, d.v.s. hur man kan arbeta med kompetensförsörjning. Eftersom redovisning av dessa kriterier inte är uttryckta som tvingande redovisningskrav är det alltid svårt att utifrån redovisningarna uttala sig om situationen i statsförvaltningen. Men några försiktiga slutsatser om tendenser är att fler myndigheter än förra året redovisar insatser inom dessa förtydligande områden. Sett i ett flerårigt perspektiv fluktuerar uppgifterna, vilket väl får anses vara naturligt i och med att dessa förtydligande kriterier aldrig varit ett uttalat krav att redovisa åtgärder inom.

När redovisningarnas omfattning (redovisade kriterier) relateras till myndighetsstorlek är den tydligaste skillnaden att mindre myndigheter (färre än 50 anställda) lämnar redovisningar som täcker färre kriterier.

Vid en jämförelse mellan myndigheterna departementsvis föreligger vissa skillnader.

2007-08-15

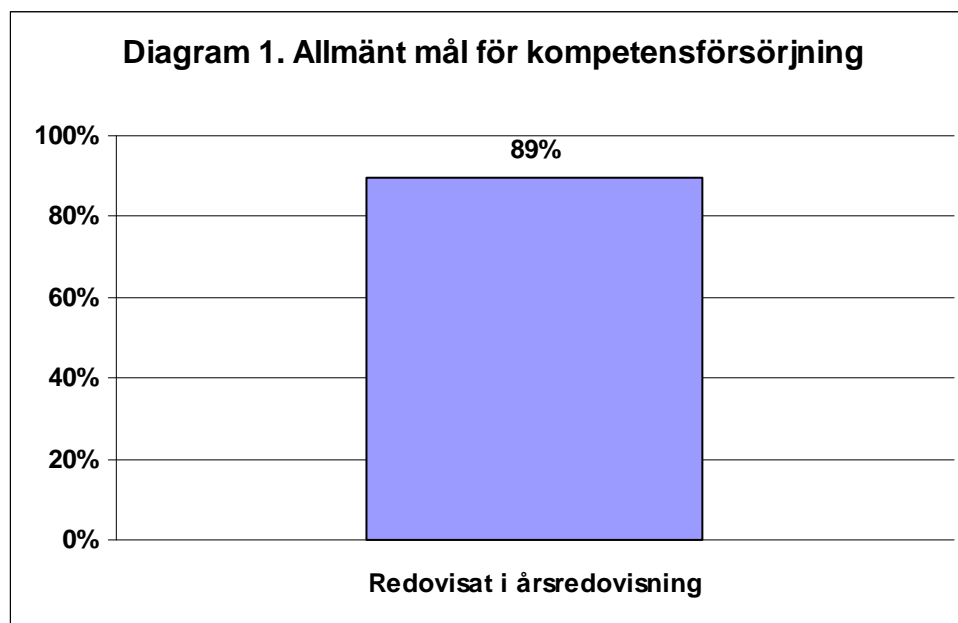
2007-08-15

4 Redovisning av kriterier i riktlinjer från regeringen, huvudkriterierna

Redovisningskriterierna som är givna tidigare i regeringens riktlinjer och som kommer att analyseras i detta avsnitt, skiljer sig obetydligt från föregående års riktlinjer. Ökad hälsa + mål benämns nu Hälsa/systematiskt arbetsmiljöarbete. Könsfördelning benämns Jämställdhet och könsfördelning. Måluppfyllelse redovisas under respektive kriterium, men inte samlat.

De myndigheter som i denna rapport presenteras med exempel på olika aktiviteter och åtgärder, ska ses som just bara exempel. Det finns många andra myndigheter som har genomfört samma eller liknande aktiviteter och som också redogör för detta i sina årsredovisningar.

4.1 Mål allmänt för 2007 och framåt



89 procent av myndigheterna har redovisat mål för år 2007 och framåt. På grund av att direktiven i år inte explicit begär redovisning av mål och inte heller som tidigare för perioder av år, är det inte möjligt att redovisa mål annat än som ett sammanhållet redovisningskriterium.

Att planera kompetensförsörjningen mer långsiktigt och strukturerat är som tidigare framhållits ett viktigt utvecklingsområde. Än så länge blir målen för de närmaste åren gärna en fortsättning av pågående aktiviteter eller mål på en allmänt hållen nivå som jämn ålderstruktur, 40-60 fördelning mellan män och kvinnor,

2007-08-15

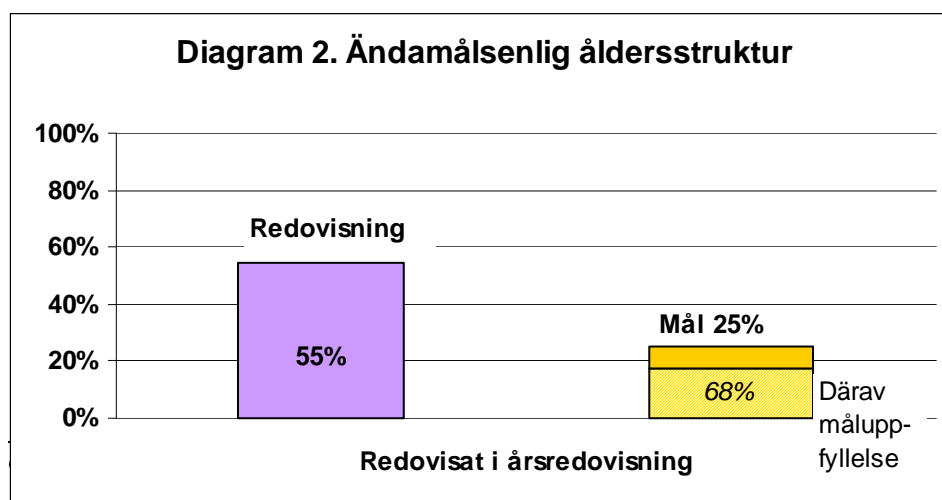
ökad andel anställda med annan än svensk bakgrund osv. Myndigheternas kompetensförsörjning måste som övrig verksamhet målsättas konkretare.

Ganska få myndigheter har nått fram till en utvecklad strategisk syn på kompetensförsörjningsfrågorna. Den långsiktighet som är önskvärt uppnås därför inte i tillräcklig omfattning. Ännu färre myndigheter har en ordentlig modell för sin kompetensförsörjning och riskerar därför att missa vissa områden medan andra suboptimeras. Få myndigheter relaterar sin kompetensförsörjning till verksamhetens framtida uppdrag och mål, men allt fler förefaller bli medvetna om hur föränderligt både samhälle och förutsättningar för verksamheten är. Något annat vore förvånande i en statsförvaltning som har förändrats så avsevärt under den senaste femtonårsperioden med färre men större myndigheter, en utveckling mot enmyndigheter, omlokaliseringar samt nedläggning av gamla och start av nya myndigheter. För exempel se t.ex. Vervas rapport Organisations- och strukturförändringar i staten ⁶. Till detta kan läggas samhällets behov av andra tjänster samt utvecklingen av det elektroniska stödet. Som tidigare understrukits blir det allt viktigare att kompetensförsörjningen utgör en naturlig del i arbetet med verksamhetsplaneringen. För arbetet med verksamhetsplaneringen är det i dag självklart att en viktig utgångspunkt är vilka framtida krav som kan komma att ställas på verksamheten, samt vilka förutsättningar som kan komma att finnas tillgängliga för att uppnå målen.

Huvudkriterier givna av tidigare direktiv

I de följande diagrammen redovisas i den vänstra stapeln andelen myndigheter som har redovisat någonting påtagligt inom kriteriets område. I den högra stapeln redovisas andelen av samtliga myndigheter som har angivit mål. Det kursiverade procenttalet i stapeln anger andelen av dessa myndigheter som redovisar måluppfyllelse helt eller till någon del.

4.2 Ändamålsenlig åldersstruktur



2007-08-15

Ändamålsenlig åldersstruktur är det av huvudkriterierna som har redovisats av minst andel av myndigheterna, 55 procent. Av myndigheterna har 25 procent angivit mål och av dessa redovisar 68 procent någon grad av måluppfyllelse. Andelen myndigheter med mål för området har stabiliserats jämfört med förra året men är fortfarande låg. Måluppfyllelsen redovisas i högre grad. Fortfarande tycks det goda rekryteringsläge som rätt (och i de flesta fall fortfarande råder) påverka intresset för att arbeta mer systematiskt för att åstadkomma en ändamålsenlig åldersstruktur. Mycket tyder på att huvuddelen av generationsväxlingen först infaller med början om några år – även om detta naturligtvis kan skifta mellan myndigheterna. Precis som förra året är det endast Rörlighetskriteriet som har en lägre andel myndigheter som anger om mål finns. Målsättningarna för myndigheternas åldersstruktur anges också ofta i generella termer, t.ex. att myndigheten aktivt arbetar för att nå målet att öka/behålla andelen yngre anställda, eller det som uppfattas som en jämn åldersfördelning. Endast i fåtalet fall specificeras målen med avseende på antal personer och inom vilken tidsram målet bör vara uppfyllt. Vid åldersanalys förefaller indelningen i kompetens kategorier vara ett värdefullt och nödvändigt analysstöd.

Samtidigt redovisar de flesta myndigheter mer eller mindre utvecklad statistik över personalens åldersfördelning och kommande pensionsavgångar. Det finns också fortfarande en medvetenhet om att rekryteringsläget sannolikt kommer att ändras om några år. Vad som saknas, förutom mål, är ett strategiskt resonemang om hur lednings- och kärnkompetens kan komma att påverkas, vilken åldersbalans som är önskvärd i just den egna verksamheten, hur kunskapsöverföringen kan ske samt hur en generationssamverkan kan utformas på bästa sätt. Oavsett om generationsväxlingen kommer att innebära rekryteringsproblem eller inte, så kan vi räkna med en mycket stor personalomsättning och därmed behov av att fundera över vad en generationssamverkan utifrån en annan personalsammansättning kan komma att kräva. I årets redovisning uppmärksammas dessutom rekryteringsfrågorna i ovanligt hög grad. Något som sannolikt beror på en mer omfattande personrörlighet, eller föreställningar om att det behövs en beredskap inför en sådan. Vid omlokalisering borde det vara ett bra tillfälle att uppmärksamma möjligheterna till jämnare ålders- och könsfördelning, etnisk och kulturell personalsammansättning mm. Naturligtvis med frågan om rätt kompetens som en viktig utgångspunkt.

För att utveckla hanteringen av åldersfrågorna anser Verva att det vore bra att följa upp de myndigheter som har god åldersfördelning och lära av dem.

4.2.1 Exempel från området Ändamålsenlig åldersstruktur

I de budget- och verksamhetsdialoger som Domstolsverket genomför årligen med domstolarna analyseras personalsammansättningen. I samråd med domstolarna

2007-08-15

diskuteras behovet av extra insatser för kunna tidigarelägga nyanställningar och återbesättningar för att på så sätt underlätta generationsväxlingen och kompetensöverföringen.

Göteborgs universitet arbetar med rekryteringsanställningar för yngre forskare och med generationsväxlingsprogram. Kulmen av pensioneringarna nås under de år som det tidiga 1990-talets stora årskullar kommer att vara sökande som studerande till universitetet. Universitetet har alltså ett stort behov av att rekrytera. Parallellbesättande av anställningar vid pensionsavgång anses behövas för att underlätta generationsväxling. Beträffande generationsväxling har vissa institutioner i stor utsträckning utnyttjat möjligheten till delpensionering, i första hand av administrativ personal.

På Högskolan i Gävle var medelåldern för samtliga anställda 47 år under år 2006, vilket är lika som under år 2005. Åldersstrukturen varierade mellan de olika grupperna. Högskolan ser en stor åldersspridning som utvecklande för verksamheten eftersom det möjliggör en kompetensöverföring mellan åldergrupperna. En hög medelålder kan medföra svårigheter vid pensionsavgångar. Det är svårt att fastställa relevanta mål vad avser åldersstruktur för de olika områdena. Vid nyrekrytering måste faktorer som förtjänst och skicklighet vägas före andra faktorer. Frijorda medel för kompetensutvecklings-kompetensväxlingsåtgärder har möjliggjort för äldre lärare att fungera som mentorer för yngre kollegor.

Vid Högskolan i Halmstad pågår de stora pensionsavgångarna. Under de närmaste tre åren 2008–2011 kommer 57 anställda av ca 480 att gå i ålderspension (65 år) och 37 av dessa finns i kärnkompetensgruppen. Den närmaste femårsperioden rör det sig om totalt ca 80 anställda. Det pågår en förnyingsprocess i organisationen, bland annat genom flera pensionsavgångar under året i kombination med Högskolans tillväxt.

Kommerskollegium har ansökt och fått beviljat två bidrag för statliga kompetensöverföringsjobb. Åtgärden har lett till att två yngre utredare har anställts. Inga större förändringar har skett i den redan balanserade åldersstrukturen. Yngre, medelålders och äldre medarbetares kompetenser och erfarenheter kompletterar varandra och har bidragit till en god kunskapsöverföring som gynnar verksamheten.

Kriminalvården arbetar för att åstadkomma en ändamålsenlig åldersbalans genom att uppmärksamma och analysera åldersstrukturen utifrån ett myndighetsperspektiv, men även inom olika yrkeskategorier. För att förbättra möjligheten att rekrytera unga till kriminalvården har en undersökning om attraktiv arbetsgivare genomförts bland universitetsstuderande på de program och kurser som Kriminalvården rekryterar från. Kriminalvården har även genomfört en liknande undersökning bland unga medarbetare inom kriminalvården. Utifrån detta arbetar Kriminalvården aktivt för att vidareutveckla former för flexibla arbetstider, individuella utvecklings-

2007-08-15

planer, karriärvägar och individuell lönesättning. Kriminalvården marknadsför sig även i olika sammanhang i syfte att attrahera yngre medarbetare. Insatser för att behålla erfaren personal genomförs kontinuerligt, där delpensioner och timanställningar av pensionärer kan nämnas. För att bidra till ett utbyte av kunskap och erfarenheter kan dessa medarbetare även fungera som mentorer för nyanställda.

Länsstyrelsen i Uppsala har för att minska den under de senaste åren höga medelåldern, och därigenom ökad känslighet för kompetensväxlingsproblematik, under året anställt åtta traineer på sex enheter. För att underlätta dessa traineers möjlighet att snabbt kunna bli fullvärdiga handläggare har de genomgått skraddarsydd utbildning, projektledarutbildningar och studiebesök i samverkan med fem andra länsstyrelser i Mälardalen.

Riksställningars mål för år 2006 vad gäller åldersstruktur och rörlighet var att uppnå en jämnare åldersstruktur samt att skapa rutiner för att ta vara på den kompetens som finns inom myndigheten och säkerställa att denna inte går förlorad i samband med att medarbetare med lång anställningstid och stor erfarenhet slutar då Riksställningar omlokaliseras till Gotland.

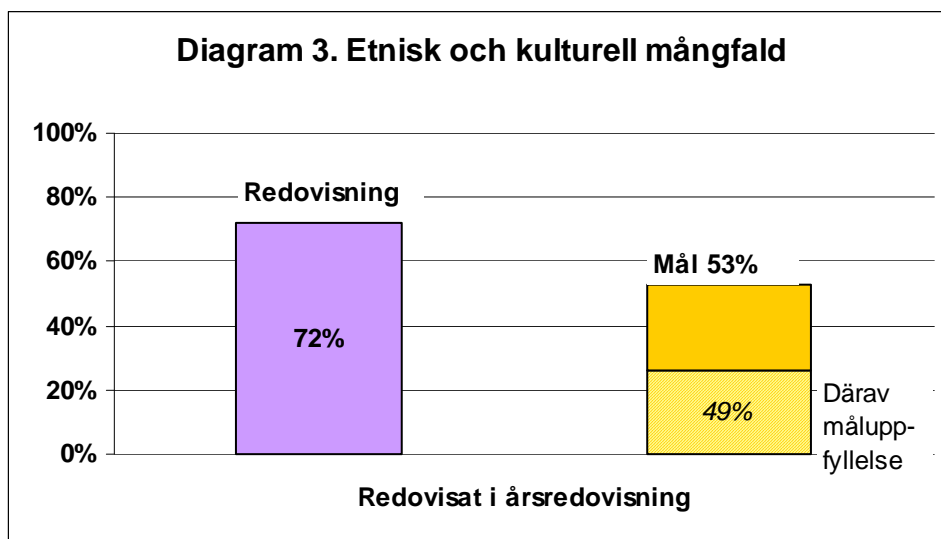
Skatteverket har i planeringen fram till år 2012 vägt in de faktorer som kan påverka bemannings- och kompetensbehovet, till exempel förväntade pensionsavgångar. Myndigheten ser för närvarande inga större problem med kompetensväxlingen, eftersom det på lång sikt ska bli färre anställda. IT-stöd som utvecklas kommer att ersätta arbetsuppgifter som idag utförs av många äldre medarbetare. Geografisk koncentration av arbetsuppgifter medför bättre resursutnyttjande. Vid nyanställningar har till stor del akademiker rekryterats.

Statens folkhälsoinstitut strävar efter att få en bredare spridning av åldrarna till år 2009. Målet för åren 2007 och 2008–2009 är att öka åldersspridningen. Fram till år 2008 kommer institutet att behöva rekrytera helt ny personal till Östersund och det finns därför goda möjligheter att beakta målet att få en bredare åldersfördelning, vilket de inledande rekryteringarna visat.

Åldersspridningen har ökat något under år 2006, men målet har inte uppnåtts. Detta beror framför allt på den höga personalomsättningen under år 2006, då ett flertal yngre medarbetare valde att sluta sin anställning till följd av regeringens beslut om omlokalisering av myndigheten till Östersund och äldre medarbetare som inte flyttat med ännu inte avslutat sina anställningar.

2007-08-15

4.3 Etnisk och kulturell mångfald



Andelen myndigheter som anger att de har mål för frågorna är i huvudsak oförändrad, 53 procent. Jämte Jämställdhet och könsfördelning är detta det kriterium som flest myndigheter anger att de har mål för. Måluppfyllelsen har ökat till 49 procent. Andelen myndigheter som har redovisat måluppfyllelse har fluktuerat kraftigt de senaste åren.

Liksom tidigare år beskriver flertalet myndigheter hur de aktivt arbetar med mångfaldspolicy och riktlinjer för antidiskriminering, mångfaldsplaner och översyn av rekryteringsrutiner. En annan aktivitet är att delta i arbetsmarknadsdagar för att nå andra grupper av potentiella medarbetare. Många myndigheter konstaterar att de fortfarande får få sökande med utländsk bakgrund. Precis som tidigare år måste frågan ställas om myndigheterna vid rekrytering alltid efterfrågar ”rätt” kompetens.

I sammanhanget är det intressant att notera, att år 2006 hade 11,1 procent av de statsanställda utländsk bakgrund. Detta innebär en ökning med drygt fyra procent jämfört med föregående år.⁷

De strategiska mer långsiktiga målen redovisas i förhållandevis liten utsträckning och målinriktade aktiviteter är ännu ganska få. Precis som för kriteriet Ändamålsenlig åldersstruktur är en trolig orsak det ännu goda rekryteringsläget. Verva brukar också för denna fråga framhålla den absolut nödvändiga kopplingen till verksamhetsplaneringen i övrigt. Ett troligt antagande är, att det i många myndigheter fortfarande råder det som sociologer kallar ”kulturell eftersläpning” i verksamhetsplaneringsarbetet. Det innebär att det mångkulturella samhälle, i vars

⁷ Arbetsgivarverket informerar, 2007-08-08.

2007-08-15

tjänst statsförvaltningen är, ännu inte beretts tillräckligt utrymme i denna process. Behovet av delvis annan kompetens undervärderas därför ännu.

4.3.1 Exempel från området Etnisk och kulturell mångfald

Centrala studiestödsnämnden, CSN, avser att i kommande medarbetarundersökningar ha med ett antal frågor inom området etnisk mångfald och diskriminering, för att få vetskap om förhållandet inom myndigheten.

Ekobrottsmyndigheten deltar i ett riksomfattande projekt för mångfald och antidiskriminering. Ett av syftena i projektet är att öka antalet personer med annan etnisk och kulturell bakgrund än svensk i svenska myndigheter. Inom ramen för projektet har attitydseminarier planerats samt praktikplatser förberetts för praktikanter med utländsk bakgrund. Ekobrottsmyndigheten samverkar med andra myndigheter för att öka antalet personer med utländsk bakgrund som har den kompetens som Ekobrottsmyndigheten behöver. Vid rekrytering har särskilt fokus lagts vid mångfaldsaspekten.

Ekonomistyrningsverket har påbörjat en översyn av både rekryterings- och kompetensförsörjningsprocessen, vilken inneburit ett mer strukturerat och kvalitetssäkrat arbetssätt i samband med urval.

Inom Försvarets materielverk har en mångfaldsgrupp etablerats med uppgiften att stödja och utveckla FMVs ledare som ett led i att öka acceptansen för individers olikheter.

Under år 2006 beslutade Försäkringskassan att samla myndighetens arbete med flera perspektivfrågor under en policy och handlingsplan för de mänskliga rättigheterna i socialförsäkringen. Utgångspunkten för Försäkringskassans policy och handlingsplan för de mänskliga rättigheterna är en likformig tillämpning av socialförsäkringen som innefattar alla oavsett kön, hudfärg, nationellt eller etniskt, språklig eller religiös tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, ålder eller annan omständighet som gäller den enskilde som person. I fokus är en enhetlig rättstillämpning och rättssäkerhet. Policyn har ett tydligt antidiskrimineringsperspektiv.

Högskolan i Väst deltar i ett regionalt utvecklingsprojekt om mångfald och antidiskriminering där målsättningen är att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen så att högskolans rutiner uppfyller de krav de olika diskrimineringslagarna och anställningsordningen ställer. I samband med arbetet med att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen kommer kompetenshöjande insatser att genomföras samt arbete med att medvetandegöra medarbetarna om sina och organisationens värderingar och attityder.

2007-08-15

Genomsnittet per år för antalet anställda i Kriminalvården som genomgått utbildning i diskriminerings- och mångfaldsfrågor uppgår till 550 personer. Utbildningen innehåller övningar som ska ge en ökad insikt om egna värderingar och diskussioner kring hur möten mellan olika kulturer påverkar Kriminalvårdens verksamhet både ur ett säkerhets- och behandlingsperspektiv. Målet är att ge medarbetarna en ökad kulturkompetens.

Länsstyrelsen i Dalarnas län påbörjade år 2006 en strategisk planering för att förstärka det sektorsövergripande arbetet utifrån mångfaldsperspektivet. En särskild tvärsektoriell grupp tillsattes med syfte att bland annat samordna kontakter och information mellan Länsstyrelsens olika verksamhetsområden. Planer finns på att denna grupp ska utveckla metoder för att nå målet om en mångfaldsorienterad organisation.

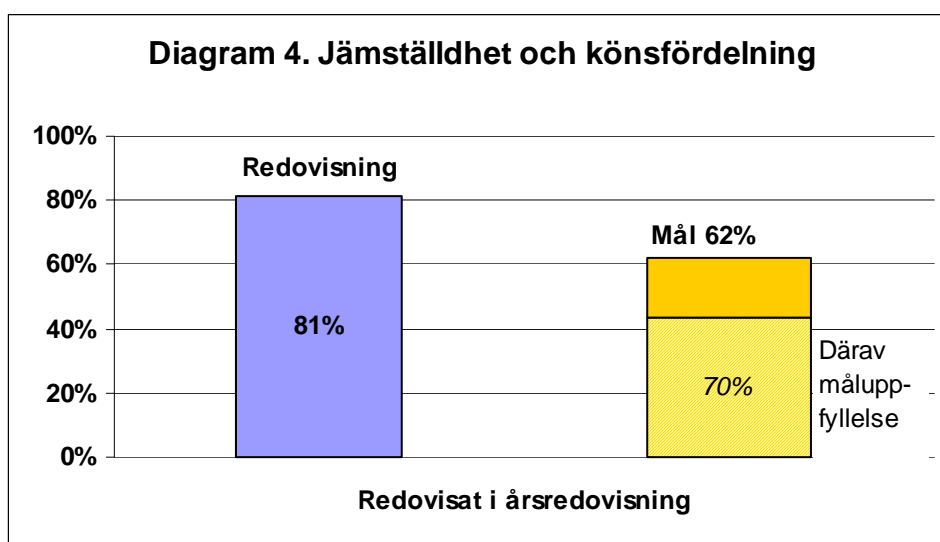
Riksdagsförvaltningen som har i syfte att marknadsföra riksdagsförvaltningen som en arbetsplats öppen för alla och fri från diskriminering rådgjorde med ombudsmannamyndigheter om vilka alternativa annonseringsvägar för lediga tjänster det finns det att tillgå.

Andelen utlandsfödda vid Statens kärnkraftsinspektion, SKI är 12 procent. Andelen utlandsfödda i Sverige enligt SCB är 15 procent. Andelen utlandsfödda vid SKI har inte ökat under den tid som SKI tillämpat ”avidentifierade meritsammanställningar”, däremot gör metoden mångfaldsaspekten mer tydlig. SKI bedömer att det internationella samarbetet som sker i verksamheten har en positiv påverkan inte bara på verksamhetsresultatet av SKI:s säkerhetsarbete utan även på öppenheten för etnisk mångfald i organisationen.

I NUTEKs introduktionsprogram för nyanställda ingår mångfald och jämställdhet i den obligatoriska utbildning som genomförs kontinuerligt.

2007-08-15

4.4 Jämställdhet och könsfördelning



Detta är det kriterium där flest myndigheter anger att de har mål, 62 procent. Måluppfyllelse anges för 70 procent av dessa, d.v.s. en avsevärt högre andel än för Etnisk och kulturell mångfald. En positiv tolkning är att det över tid ändå lönar sig för regeringen att prioritera frågor som jämställdhet, mångfald och hälsa.

Det finns ett stort antal varierande exempel på arbetet med jämställdhetsfrågor. En stor del av myndigheterna har etablerade jämställdhetspolicier och jämställdhetsplaner som kontinuerligt följs upp. Liksom tidigare år har flertalet myndigheter som redovisar mål för könsfördelning ofta jämn könsfördelning som mål för organisationen och sitt arbete. Med jämn könsfördelning avses vanligen att det underrepresenterade könet uppgår till minst 40 procent av samtliga anställda. Mycket av redovisningarna består dock av statistik. Det är önskvärt att fler bryter ned statistiken till bl. a. kompetens kategorier för att inte helhetssiffror ska dölja skillnader inom olika personalkategorier.

Det kan i sammanhanget vara värdefullt vad gäller frågor om könsfördelning, ålder, etnisk och kulturell mångfald att föra vidare ett påpekande från flera myndighetsområden att myndigheten själv inte alltid kan påverka sin personalsammansättning. T.ex. i domstolarna utses viss personal av regeringen och därmed kan domstolarna själva inte påverka dessa frågor.

Generationsväxlingen innebär goda möjligheter att uppmärksamma också könsfördelningsfrågorna vid nyanställning.

2007-08-15

4.4.1 Exempel från området Jämställdhet och könsfördelning

Det ska vara möjligt att förena föräldraskap med arbete på Forum för levande historia. Så långt det är möjligt tas hänsyn till medarbetare med barn vid planering av arbetstidsförläggning m.m. Medarbetare får inte missgynnas avseende lön eller andra anställningsvillkor p.g.a. föräldraledighet. I den årliga lönekartläggningen bevakas också att inga osakliga löneskillnader p.g.a. kön förekommer.

Under år 2006 har Försvarsmakten tillsammans med Totalförsvarets forskningsinstitut och Pliktverket fortsatt arbetet för ökad jämställdhet och likabehandling samt att motverka ogynnsamma attityder. Insatserna bedrivs bland annat som en del av det omfattande värdegrundsarbete som pågår i hela Försvarsmakten.

På Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS, ska chefer och medarbetare ha en grundläggande kunskap om vad jämställdhet innebär och om de centrala jämställdhetspolitiska frågorna inom det egna ansvarsområdet i syfte att integrera ett jämställdhetsperspektiv i myndighetens verksamhet.

Kriminalvården konstaterar att det är en tillgång att ha en jämn könsfördelning i arbetslaget, och för att fortsätta vara en attraktiv och jämställd arbetsgivare skapar Kriminalvården därför möjligheter för kvinnor att arbeta kvar under graviditeten med ordinarie eller alternativa arbetsuppgifter. I planeringen av verksamheten ska det finnas en handlingsberedskap för att det kan uppstå behov av andra arbetsuppgifter. Möjligheten att periodvis få arbeta med andra arbetsuppgifter är utvecklande för såväl den enskilde medarbetaren som för verksamheten.

I syfte att få ett diskussionsunderlag om jämställdhetssituationen har flertalet av Rättsmedicinalverkets avdelningar genomfört en s.k. genusrond i form av en enkät som delats ut bland personalen. Enkäten innehöll frågeställningar om såväl den fysiska arbetsmiljöns utformning som bemötande och kompetensutveckling kopplat till ett genusperspektiv.

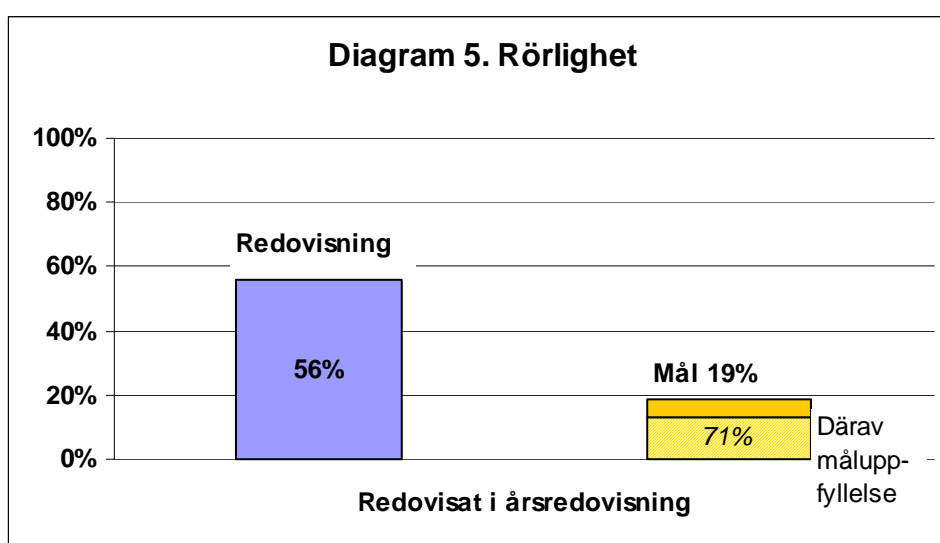
Statens institutionsstyrelse har i sitt uppföljningsarbete som verktyg de jämställdhetsdeklarationer som fylls i på varje arbetsplats och som skickas in och sammanställs centralt. Deklarationerna anger hur de olika delarna i jämställdhetsarbetet sköts på respektive arbetsplats.

Vetenskapsrådets Ämnesförsättningsråd har tidigare begärt in uppgifter från fakulteterna om kvinnliga forskare och uppdaterar successivt sin "kunskapsbank" på området. Dessutom har ämnesrådet kontakter med övriga forskningsråd i Norden i syfte att bredda rekryteringsbasen. Andelen kvinnliga forskare inom naturvetenskap och teknikvetenskap är generellt sett låg och inom delar av teknikvetenskapen mycket låg. Ämnesrådet arbetar för ökad jämställdhet dels

2007-08-15

genom att vid beslut om forskningsbidrag prioritera underrepresenterade sökande om de är likvärdigt meriterade, dels genom att vid tillsättning av arbetsgrupper sträva efter att minst 40 procent av ledamöterna skall vara av underrepresenterat kön.

4.5 Rörlighet



Inom området rörlighet anger 19 procent av myndigheterna att de har mål, något fler än förra året. Måluppfyllelsen, 71 procent, är hög igen efter att ha fluktuerat ordentligt senare år. Åter har ingen annan kategori en andel av mål som är så låg. Orsakerna till detta bör vara ungefär desamma som de som påverkar området Ändamålsenlig åldersstruktur, d.v.s. huvudsakligen det gynnsamma rekryteringsläget.

Det är fortfarande ytterst få myndigheter som anser sig ha problem med en alltför stor intern eller extern rörlighet. Verva uppfattar att det är fler myndigheter i år som anger att de ser vissa hot framöver, som en intensifierad generationsväxling, ökad konkurrens om vissa kompetenser m.fl. Fler anger också konkreta rekryteringssvårigheter för vissa kompetenser.

Som för många andra kriterier hanteras frågor om rörlighet ofta på en detaljerad operativ nivå men mindre på den strategiska nivån. Uppfattningen om huruvida rörlighet ska betraktas som positiv eller negativ skiljer sig åt mellan myndigheter. Många myndigheter anger mått för önskad extern rörlighet (oftast maximerad till 10 procent), medan önskad omfattning av den interna rörligheten oftast saknas.

Utifrån redovisningarna är det inte möjligt att ha någon uppfattning om hur omfattande rörligheten mellan myndigheter är.

2007-08-15

Det finns vissa nyckeltal för rörligheten: minsta antal år innan någon slutar, medelantal år i anställning o.s.v. Målet är en balans mellan kontinuitet och förnyelse. Om en ”normal” rörlighet på 10 procent ökas med intensifierade pensionsavgångar kan omfattningen bli mycket stor de närmaste åren.

För dem som önskar öka rörligheten framhålls kompetensutveckling som ett instrument.

Markant är hur många som framhåller ökad rörlighet i den yngsta ålderskategorin. Det är inte sällan som nivån på personalomsättningen fluktuerar mellan åren.

Det förekommer att den befarade intensifierade generationsväxlingen ses som en möjlighet, men oftast ses den som ett kommande hot. Detsamma gäller konsekvenserna av omlokalisering av myndigheter.

Det vore en fördel om ett sätt att definiera och beräkna rörlighet kunde rekommenderas – men med möjlighet till variation för att beskriva olika typer av verksamheter. Som det nu är tillämpas en mängd olika beräkningssätt.

Även för rörlighetsuppgifterna måste det vara en fördel att bryta ned dessa i kompetenskategorier eller motsvarande.

4.5.1 Exempel från området Rörlighet

Domstolsverket kommer fortsatt att verka för att underlätta personalutbyte mellan domstolar och andra statliga verksamheter. Det kommer även under år 2007 att finnas möjlighet för icke ordinarie domare att fullgöra praktik vid EG-domstol.

För Ekonomistyrningsverket har det generellt sett varit svårare att behålla yngre medarbetare samt svårare att möta lönekraven i samband med nyrekryteringar av senior kompetens. Personlrörligheten i ålderskategorin under 34 år är 15 procent.

Finansinspektionen har många medarbetare som har en attraktiv kompetens på marknaden. En av åtgärderna för att behålla medarbetarna är att på olika sätt stimulera till intern rörlighet och på så sätt tillgodose behovet av utveckling i arbetet och ge möjligheter till befordran. Intresset av att arbeta på FI har ökat successivt. Trots det finns svårigheter att rekrytera framförallt specialister inom det finansiella området. Målet är även fortsättningsvis att den externa rörligheten inte ska överstiga 10 procent per år.

Internationella programkontoret för utbildningsområdet, IPK, personlrörlighet ligger på samma nivå som inom staten i stort (11 procent) och inom den statliga sektorn arbetsliv, omsorg och utbildning (10 procent). IPK anser att personlrör-

2007-08-15

lighet på 10 procent är en nivå som möjliggör en balans mellan kompetensförnyelse och stabilitet i organisationen och myndighetens mål är därför att ligga kvar på denna nivå även i framtiden.

Läkemedelsverket har som ett led i att stimulera en positiv och ändamålsenlig rörlighet gjort flera interna omflyttningar av personal. Avgångssamtal genomförs med alla personer som slutar vid LV. Flertalet anger att man trivts och kan tänka sig att bli återanställd. Positiva faktorer som framhävs är intressanta arbetsuppgifter, god introduktion, fin gemenskap, bra ledarskap, flexibla arbetstider och bra friskvårdsförmåner.

Länsstyrelsen i Örebro län har under flera år medvetet satsat på att säkerställa en successiv kompetensväxling och har därför många unga medarbetare. Inom de närmaste åren kommer därför länsstyrelsen inte att ha några stora pensionsavgångar.

Myndigheten för Sveriges nätuniversitet konstaterar att rörligheten inte får bli större än den varit under år 2006. Då riskerar myndighetens resurser att bli alltför fokuserade på rekrytering i stället för verksamhet.

Post- och telestyrelsen har med anledning av den förändrade arbetsmarknadssituationen och det ökande antalet avgångna under året genomfört ett stort antal intervjuer. Dels avgångsintervjuer, dels intervjuer med medarbetare som har varit anställda under ett till fyra år. Syftet har varit att kartlägga hur PTS uppfattas som arbetsgivare. Behovet av interna utvecklingsmöjligheter har varit tydligt. Under 2006 har därför ett nytt system för intern rörlighet utarbetats. I grova drag innebär det nya systemet att så gott som alla lediga arbetsuppgifter blir föremål för ett internt intresseanmälningsförfarande i första steget. I andra hand påbörjas en extern rekrytering om det interna rekryteringsunderlaget inte visar sig vara tillräckligt.

Vid de avgångsintervjuer som genomförs i Statens energimyndighet framkom att av dem som slutat har ca 50 procent arbetat mellan 1-3 år på myndigheten. En viktig åtgärd för att behålla kompetensen, är att arbeta vidare med att ta fram olika utvecklingsvägar vid myndigheten, ett arbete som kommer att prioriteras under 2007.

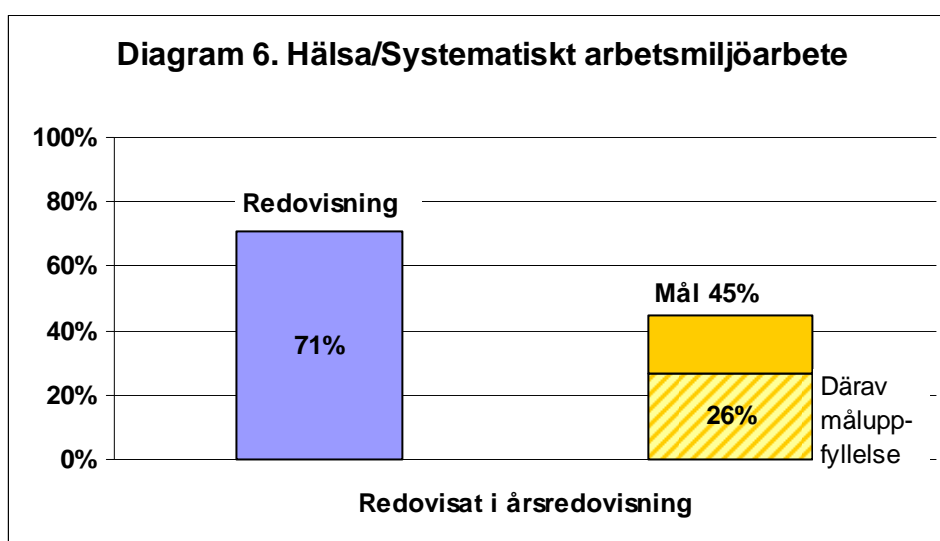
Under året har Statens skolverk utarbetat en metod för systematiska avgångsintervjuer. Materialet har med gott resultat använts i en pilotstudie. Från och med 2007 skall avgångsintervjuer genomföras med samtliga tillsvidareanställda som lämnar myndigheten, varefter en årsvis sammanställning rapporteras till verksamheten.

I Verket för näringslivsutveckling – NUTEK, har 12 anställda flyttat inom organisationen genom intern rörlighet. Samtliga av dessa 12 medarbetare har sökt och

2007-08-15

fått förändrade arbetsuppgifter genom intern intresseanmälan. NUTEK kommer att fortsätta att arbeta med att öka den interna rörligheten genom lösningar med det nya kompetensverktyget, men också göra det möjligt att anmäla intresse för ledigförklarade arbeten som kan vara av intresse för att till exempel kompetensutveckla sig.

4.6 Hälsa/Systematiskt arbetsmiljöarbete



Andelen myndigheter med mål för Ökad hälsa har ökat till sin högsta nivå och är i år 45 procent. Kanske finns här ett positivt samband med de sjunkande sjuktalen. Måluppfyllelsen är 59 procent.

Allmänt slående är de många goda insatser som görs inom området. Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, är en utbredd arbetsmetod och en av de fåtal etablerade modeller eller metoder som redovisas av myndigheterna. Få vidgar dock resonemangen i redovisningarna till att också avse organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö och förutsättningarna för dessa trots att dessa områden naturligtvis ingår i SAM. Fortfarande är det därför tyngdpunkt på redovisning av statistik samt åtgärder inom det fysisk/tekniska området och inom friskvårdsområdet. Det finns t.ex. skäl att uppmärksamma sambandet mellan personalminskningar och ökad press på kvarvarande medarbetare samt därmed risken för ökad ohälsa. Ledningens och styrningsformernas betydelse är ytterligare två viktiga aspekter.

Många myndigheter har genomfört medarbetarenkäter som blir en bra källa för fortsatt arbete med hälsofrågorna.

De hälsoinsatser som redovisas är av mycket skiftande slag. En lämplig fortsatt utveckling skulle kunna vara att följa upp och utvärdera insatser i högre

2007-08-15

utsträckning, för att se vilka som är hälsoeffektiva, och om det möjligen är insatsområden som glömts bort. En annan viktig fråga är om myndigheternas engagemang för området Ökad hälsa kommer att leva vidare i verksamheterna nu när diverse centralt anordnade projekt avslutas eller planar ut.

Betydelsen av Hälsa i Staten och diverse Satsa Friskt-projekt kan inte övervärderas, men nu måste verksamheterna själva se till att hälsotalen fortsätter att förbättras. Det finns också en viktig koppling mellan hälsofrågorna och verksamheternas åldersstrukturer som bör beaktas mer framöver.

Flera myndigheter har börjat att arbeta med hälsofrågor utifrån s.k. frisktal. Det är Vervas förhoppning att nästa utvecklingssteg är att fastställa och främja friskfaktorer, d.v.s. de faktorer som främjar en ökad hälsa.

I Vervas rapport 2007:10 *Sjukfrånvaro i staten – myndigheter och sektorer 2006*⁸ beskrivs bl.a. statistiskt sjukfrånvaroläget i staten. I rapporten återges också några myndigheters åtgärder för ökad hälsa.

4.6.1 Exempel från området Hälsa/systematiskt arbetsmiljöarbete

Det har i föregående avsnitt noterats att det systematiska arbetsmiljöarbetet mest redovisas genom exempel från det fysiskt/tekniska området. Exempelen nedan har medvetet valts med en större andel från organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö för att skapa en större jämvikt.

För att skapa ett ”friskare företag” har Affärsverket svenska kraftnät fyra övergripande mål

- Sjukfrånvaron ska vara högst 2,5 procent
- Antalet heltidsfriska ska överstiga 65 procent
- Konditionen ska i genomsnitt öka med 20 procent
- Ingen arbetsrelaterad långtidssjukdom ska förekomma

För att nå dessa mål bedriver man aktiviteter i fyra delområden: arbetsmiljö, ledarskap, friskvård och rehabilitering.

Banverket har inom ramen för sektorsarbetet förstärkt samarbetet med Arbetsmiljöverket under året. Vidare stödjer Banverket forskning inom järnvägssektorns arbetsmiljö. Under året har Karolinska institutet startat en hälsostudie inom järnvägssektorn med hjälp av kompetens och forskningsmedel från Banverket. På verkets alla nivåer sker en organiserad och kontinuerlig samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare i arbetsmiljöarbetet. Under namnet Satsa Friskt utvecklar Banverket tillsammans med arbetstagarorganisationerna verktyg och metoder för att långsiktigt minska sjukfrånvaron och öka frisknärvaron. Projektet har ekonomiskt stöd från Utvecklingsrådet.

⁸ Sjukfrånvaro i staten – myndigheter och sektorer 2006. Vervas rapport 2007:10, 2007.

2007-08-15

Fiskeriverket genomförde under hösten år 2006 en uppföljande medarbetarundersökning för verkets anställda. Resultatet av undersökningen kommuniceras f.n. på arbetsplatserna och förväntas resultera i att föregående års handlingsplaner revideras och utvecklas. Fiskeriverket kommer att kontinuerligt följa hur det psykosociala arbetsmiljöklimatet utvecklas kommande år, t.ex. genom medarbetarundersökningar.

Tillsammans med Linköpings universitet har Göteborgs universitet sökt och fått medel från Utvecklingsrådets program "Satsa Friskt" för projektet "De delaktiga universiteten". Syftet med projektet är att vidtaga olika åtgärder för att åstadkomma en god arbetsmiljö och därmed förbättrad hälsa inom universiteten. Åtgärderna fokuseras på ledarskap, organisation och medarbetares delaktighet

Högskolan i Skövde har under andra halvan av år 2006 avsatt strategiska medel för friskvårdsarbete. Dessa har använts till att, vid företagshälsovården, genomföra 70 individuella friskvårdsprofiler för Högskolans personal. Profilerna syftar till att kartlägga den anställdes hälsa och livssituation för att förebygga framtida sjukdom och skador. Fysisk samt psykosocial skyddsron i form av en personalenkät har genomförts och utifrån resultatet av denna enkät har en handlingsplan för varje institution/avdelning tagits fram. Arbetet med de i handlingsplanerna framtagna åtgärderna har påbörjats och en utvärdering/uppföljning skall göras under våren 2007.

I Krisberedskapsmyndigheten har ett längre projekt på temat medarbetarskap slutförts under år 2006 och resulterat i ett dokument som uttrycker en gemensam värdegrund på KBM.

Migrationsverket har under året fortsatt att utveckla och tydliggöra styrningen och ledningen i verket. Verket har också arbetat med att tydliggöra styrningen inom arbetsmiljöområdet och det systematiska arbetsmiljöarbetet, vilket har ökat medvetenheten om behovet av arbetsmiljöinsatser.

Nordiska Afrikainstitutet är hälsodiplomerat via Korpen och blev under år 2006 rediplomerat. Under år 2007 kommer en utbildning i hälsomedvetet ledarskap att genomföras. Satsningen på att skapa en god arbetsmiljö vid institutet resulterade i att institutet i mars utsågs till "Årets friskaste företag" för arbetsplatser med högst 50 anställda.

För att arbeta med hälsofrågor i Radio- och TV-verket, och på så vis uppnå målet för organisationsstyrning gällande jämställdhet och mångfald, tar verket årligen fram en hälsoplan som ersätter övriga obligatoriska planer som t.ex. jämställdhetsplan. Hälsoplanen bygger på en modell som är uppdelad på tre etapper. Hälsoplanens arbete påbörjas med en omvärldsanalys. Analysen är viktig för att kunna

2007-08-15

möta framtida förändringar i verksamheten och för att verket bland annat genom kompetensutveckling ska kunna nå de mål som är uppsatta för verksamheten. I etapp två görs en systematisk genomgång och mål sätts upp för de tre prioriterade områdena – verksamhetsanpassad kompetensutveckling, god arbetsmiljö och utvecklande mångfald. I den avslutande etappen följs hälsoarbetet upp bland annat med webb- och medarbetarenkäter samt en årlig kompetensanalys.

De senaste åren har frisktalet varit konstant högt hos Skatteverket. Vid utgången av året var frisktalet 78 procent. Det innebär att majoriteten av medarbetarna inte var mer än normalt frånvarande från arbetet på grund av sjukdom. För att definieras som ”frisk” får man ha högst sju sjukfrånvarodagar under året fördelat på max tre tillfällen. En stor del av arbetsmiljöarbetet gick under året ut på att skapa tydlighet i organisationen när det gäller roller och ansvar. Verket har tagit fram ett gemensamt angreppssätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet, en delegeringsordning av arbetsmiljöansvaret, en enhetlig grundläggande arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud, riktlinjer mot kränkande särbehandling, riktlinjer för arbetet mot alkohol och droger samt en hanteringsordning vid arbetsskadeanmälan. Skatteverket har också i samverkan med andra myndigheter tagit fram hälsorelaterade nyckeltal i syfte att utveckla en modell för frivillig jämförelse.

Socialstyrelsens arbete med att utveckla ett verktyg för det systematiska arbetsmiljöarbetet har slutförts. Verktöget finns lätt tillgängligt på intranätet och syftar till att ge cheferna en praktisk vägledning om hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall skötas. Ett annat syfte är att ge medarbetarna möjlighet till ökad medvetenhet och kunskap om arbetsmiljön. I samverkan med företagshälsovården och Stressmottagningen vid Karolinska Institutet har Socialstyrelsen inlett ett arbete för att identifiera problemområden och möjliga utvecklingsområden inom den psykosociala arbetsmiljön. Ett pilotprojekt har startat under hösten 2006 och två pilotgrupper/enheter deltar i projektet.

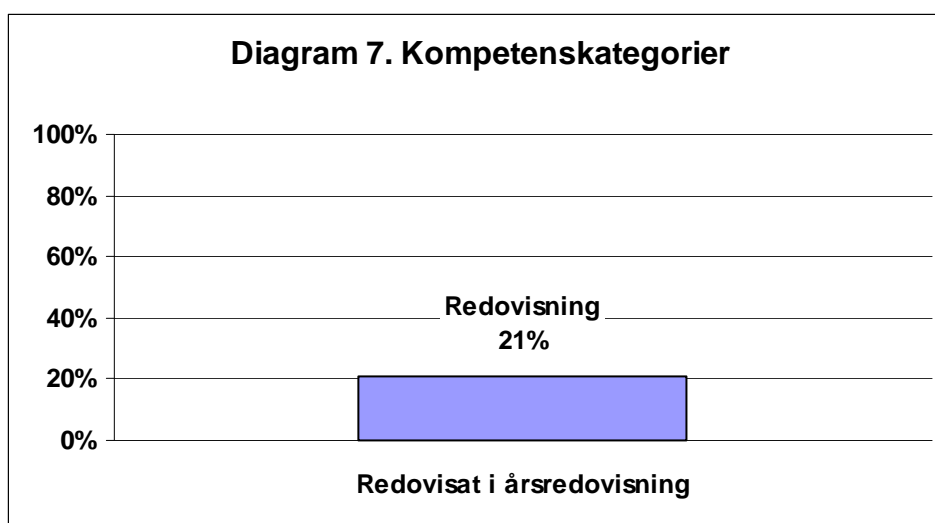
I Statskontoret har de psykosociala arbetsmiljöriskerna i samband med omorganisation och omställningsarbete uppmärksammas.

För att uppnå en god arbetsmiljö skall Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI, systematiskt utveckla, planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sådant sätt att arbetsmiljön uppfyller kraven enligt gällande externa och interna styrande dokument. Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten.

Tullverket har genomfört två arbetsmiljöenkäter till samtliga anställda under året för att fånga upp förbättringsområden. Chefer och medarbetare har fått i uppdrag att diskutera enkäten på arbetsplatsträffar och komma med förslag till åtgärder.

2007-08-15

4.7 Analys och redovisning anpassad till kompetens- kategorier



Tendensen är klar och visar på en kraftig minskning (från 68 procent av myndigheterna 2003 till årets 21 procent av myndigheterna) som analyserar och redovisar de olika kriterierna med anpassning till kompetenskategorier. Orsaken kan vara att många myndigheter inte ser betydelsen av nuvarande kategorisering: lednings-, kärn-, och stödkompetens. Eftersom direktiven är tolkningsbara på denna punkt ("om så är lämpligt") kan resultatet bli att allt färre använder sig av kategorierna. Detta är synd om inte nuvarande kompetenskategorier ersätts av annan indelning eftersom en aggregerad hantering av sifferstatistik och redovisning av olika slags aktiviteter döljer skillnader som är knutna till olikheter i kategorierna. Det är t.ex. inte oväsentligt att veta om en ökning av den etniska och kulturella mångfalden är jämnt fördelad mellan kompetenskategorierna, eller om en myndighets utvecklingsinsatser alltför ensidigt går till ledningskompetensen.

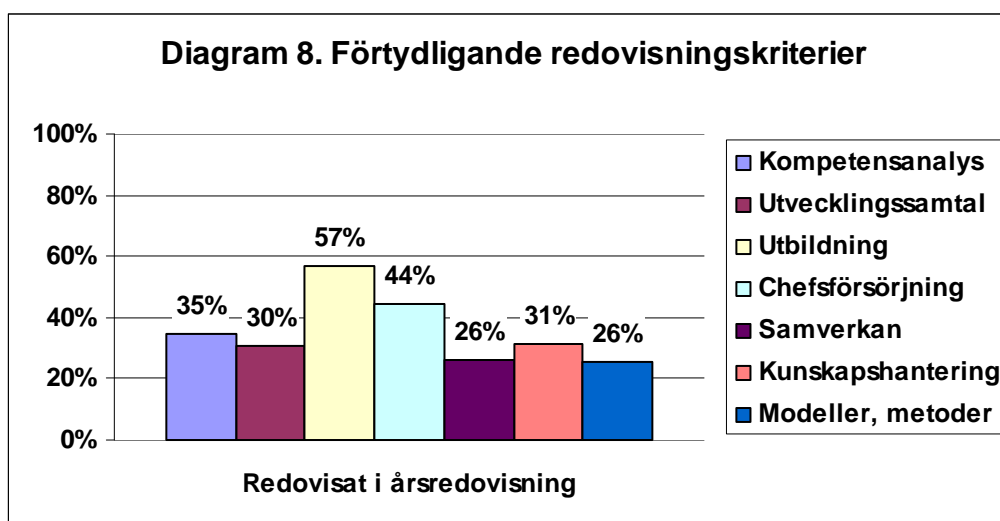
2007-08-15

5 Analys av övriga förtydligande redovisningskriterier

I likhet med genomgångar av kompetensförsörjningsredovisningarna som genomfördes åren 2003, 2004 och 2006 har kompetensförsörjningsredovisningen i år granskats utifrån förtydligande redovisningskriterier som inte direkt uttalat ingår i regeringens riktlinjer. Dessa övriga, förtydligande kriterier har betonats som viktiga för statlig kompetensförsörjning i statliga utredningar, policier samt inte minst i den syn på kompetensförsörjning som Verva presenterar i olika skrifter. Dessa kriterier kan vidare ses som ett försök att på ett strukturerat sätt fånga kravet i förordningen (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag, att *”information ska lämnas om förhållanden av väsentlig betydelse för regeringens uppföljning och prövning av verksamheten”* och vad det kan innebära ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

Det är svårt att utifrån den aktuella styrningen av myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar utläsa hur den har och kommer att påverka myndigheternas redovisningar. Det förefaller troligt att en reviderad vägledning skulle tjäna ett positivt syfte att knyta samman regeringens ambitioner med den statliga kompetensförsörjningen med förordningstexten. Enligt Verva skulle en integrering av de förtydligande kriterierna i en vägledning kunna utveckla myndigheternas redovisningar.

Förtydligande redovisningskriterier



2007-08-15

5.1 Kompetensanalys

Förekomsten av redovisade kompetensanalyser har nästan "normaliserats" från förra årets låga värde till 35 procent. De kompetensanalyser som redovisas kan vara allt från enklare framräkningar av pensionsavgångar och behov av ersättningsrekrytering, planering utifrån medarbetarsamtal till myndighetsövergripande analyser. Tillvägagångssätten bland de myndigheter som genomför kompetensanalyser är olika vad gäller tekniska verktyg och etablerade metoder.

Inte minst med tanke på en trolig förändrad kompetensförsörjningssituation för statsförvaltningen på grund av bl.a. generationsväxlingen är det viktigt att all kompetensförsörjning bygger på ett vederhäftigt underlag med utgångspunkt i verksamhetsplaneringsarbetet, framtida konstaterat kompetensbehov relaterat till befintlig kompetens både internt och externt, samt till de strukturella förutsättningarna för den framtida kompetensförsörjningen.

5.1.1 Exempel från området Kompetensanalyser

Affärsverket Svenska Kraftnät har genomfört en analys av erfarenhet och kompetens hos de medarbetare som kommer att sluta under den kommande femårsperioden. I detta arbete görs en sammanställning av vilka kunskaper som är företagskritiska och som behöver överföras till andra medarbetare. Ett till två år innan medarbetaren går i pension görs en bedömning av vilka aktiviteter som måste genomföras så att viktiga kunskaper kan behållas inom Svenska Kraftnät. Under år 2006 har företaget planerat för sådan kompetensväxling för ett tiotal medarbetare.

Utifrån en kompetenskartläggning och analys har Arbetsgivarverket tagit fram en femårig rekryterings- och kostnadsplan för att säkerställa att verket även fortsättningsvis har den kompetens som verksamheten kräver.

Blekinge Tekniska högskola har upprättat en kompetensförsörjningsplan för en så lång period som 2006-2015.

Bolagsverket fortsatte år 2006 med ett strukturerat arbetssätt med kompetensanalys i IT-verktyget Kompetensportalen.

För att klara av kommande pensionsavgångar och för att försörja organisationen i Fortifikationsverket med den kompetens som är nödvändig idag och i framtiden, så startades under 2004 projektet "Strategisk kompetensförsörjning". Målet med projektet är att på ett verkstäckande plan synliggöra kompetensläget samt ta fram en kompetensstrategi och handlingsplan. Projektet har genomförts i flera etapper. I den första etappen kartlades vilken kompetens som finns inom verket idag, och en elektronisk CV för alla medarbetare togs fram.

2007-08-15

Krisberedskapsmyndigheten mål har varit att individuella kompetensutvecklingsplaner skall upprättas för alla medarbetare utifrån verksamhetsplanen samt att fjol-årets planer följs upp till 100 procent.

I syfte att skapa individuella utvecklingsplaner för Länsstyrelsens i Gävleborgs enhetschefer har en nulägesanalys genomförts med stöd av utvecklingsverktyget FARAX. Målet är att den individuella planen ska utformas innevarande verksamhetsår.

I IT-verktyget Kompis registreras befintlig kompetens, önskvärd kompetens och de insatser som behövs för att kompetensutveckling ska ske. Uppföljningen av arbetet med kompetensförsörjning på Länsstyrelsen i Västra Götaland görs dels genom frågor till verksamhetscheferna och dels genom att alla verksamheter varje år får redogöra för sin kort- och långsiktiga kompetensplanering i verksamhetsplanen.

Myndigheten för skolutveckling har vidare stärkt förutsättningarna för ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning genom att samlat planera och följa upp de personella resurserna ur ett verksamhetsperspektiv. Statistik har kontinuerligt tagits fram till grund för uppföljning fyra gånger per år av personella resurser/kompetens i relation till verksamhetens resultat. En funktion som kompetensstrateg har inrättats och bemannats i syfte att säkerställa att arbetet med kompetensförsörjning bedrivs effektivt och med konkreta insatser.

5.2 Utvecklingssamtal och utvecklingsplaner

Tidigare år har utvecklingssamtal och utvecklingsplaner behandlats som två kriterier. Detta försvårar jämförelsen med årets uppgifter som fört ihop de två kriterierna till ett. Men det är svårt att inte anse att 30 procent av myndigheterna är en liten andel när det gäller en så central del i kompetensförsörjningen som utvecklingssamtal och utvecklingsplaner. En vänlig tolkning är, att antagligen betraktas utvecklingssamtal som så självklara att de inte ens nämns i någon större utsträckning.

Emellertid finns det även bland myndigheter som redovisar arbetet med utvecklingssamtal och utvecklingsplaner flera som öppet redovisar att de inte lyckats att involvera samtliga chefer och medarbetare. Tvärtom har flera myndigheter satt upp mål för hur många medarbetare som ska ha erbjudits samtal nästa period. Tyvärr är det alltför få myndigheter som redovisar hur väl samtal och planer fungerar. Mycket tyder således på att det fortfarande är en utmaning att ge alla medarbetare utvecklingssamtal och utvecklingsplaner av hög kvalitet.

2007-08-15

Utvecklingsplan är ett begrepp som sannolikt används på tre olika sätt. Det första, som nog fortfarande är vanligast, avser en kursplan på myndighetsnivå. Den andra användningen är resultatet av utvecklingssamtalet i form av planerade aktiviteter på individnivå. Den tredje betydelsen som Verva rekommenderar, är en kombination av den individuella planen och aggregerade planer enhetsvis, avdelningsvis och myndighetsvis. Om en myndighet inte förmår att göra en mer omfattande kompetensanalys är utvecklingssamtalet och utvecklingsplanen en minsta nödvändig satsning. De är dessutom instrument för att mäta medarbetarnas arbetstillfredsställelse och att visa intresse för såväl medarbetare som arbetsuppgifter. Flera myndigheter pekar också både på betydelsen av utvecklingssamtalen för att kunna utvärdera hur olika planer och utvecklingsinsatser fungerar, dels kopplingen till de allt vanliga medarbetarenkäterna. Den koppling som görs mellan samtalen och livs- och karriärplanering är relativt ny och än så länge av en blygsam omfattning. De föränderliga kraven på statlig verksamhet kan mycket väl leda till mer av livs- och karriärplanering för att nyttiggöra kompetenser i andra verksamheter eller för att en medarbetare ska kunna växla kompetens.

5.2.1 Exempel från området Utvecklingssamtal och utvecklingsplaner

I Domstolsverket är arbetet med livs- och karriärplanering ett led i att försöka stimulera och möjliggöra alternativa lösningar till nyanställningar med annan kompetens samt möjlighet för anställda att finna arbete utanför Sveriges Domstolar. På sikt ska alla anställda ha en individuell utvecklingsplan och domstolen ska upplevas som en intressant och utvecklande arbetsplats.

Södertörns högskola erbjuder utbildning i planerings- och utvärderingssamtal årligen till ledarna i organisationen. Målsättningen är att genom förbättrad kvalitet i de årliga planerings- och utvecklingssamtalen ta tillvara personalens kompetens och engagemang. Metoden är även ett verktyg för effektiv ledning och styrning av verksamheten.

Under året hade 94 procent av medarbetarna i Försvarets materielverk medarbetarsamtal, som i de flesta fall resulterade i en individuell utvecklingsplan. Det är annars ovanligt att omfattningen redovisas så här tydligt i redovisningarna.

I Försäkringskassan har under året ett arbete med att utveckla en modell för medarbetarsamtal påbörjats. I modellen ingår bland annat en uppföljning av medarbetarens kompetensprofil och genomgång av tidigare upprättad utvecklingsplan. Samtalet ska utmynna i en ny plan för kommande år. Nästa steg är att arbeta vidare med modellen och då inkludera en medarbetaröverenskommelse.

De individuella utvecklingsplanerna följs i Patent- och registreringsverket upp via de årliga utvecklingssamtalen som genomförs för alla.

2007-08-15

Medarbetarsamtalen, som ska genomföras minst en gång per år, är ett grundläggande verktyg för organisationens kompetensförsörjning i Statskontoret. Därutöver har cheferna sedan några år ett kompletterande lönesamtal med de medarbetare som så önskar. Under 2006 har dessa samtal utvecklats genom tydligare kriterier för lönesättning och därtill kopplade uppföljningssamtal.

5.3 Utveckling genom bl.a. utbildning

Från början har det här kriteriet tillkommit för att undersöka hur stor relativ betydelse egentlig utbildning har när det gäller kompetensutvecklingsaktiviteter. Men eftersom ambitionen snarare är att presentera också andra utvecklingsvägar har rubriken och innehållet ändrats. Redovisad utveckling genom bl.a. utbildning har därför ökat från förra året till att redovisas av 57 procent av myndigheterna. Liksom tidigare uppvisar utvecklingsinsatserna en stor bredd i fråga om omfattning, inriktning och organisering.

Sedan studien 2004 har chefsutbildningsinsatserna getts ett större utrymme i årsredovisningarna. Enligt redovisningarna är det fortfarande betydligt mindre vanligt med samlade satsningar på medarbetarutbildning som nämns mycket mer sällan än chefsutbildningsprogram.

De myndigheter som redovisar mål för utbildningsverksamheten gör det oftast i form av antal utbildningsdagar i snitt per anställd eller en öronmärkt summa pengar per anställd. Företaget Deloitte Research har i rapporten *It's 2008: Do you know where your talent is?*⁹ bedömt i vilka situationer de anser att människor lär sig mest. Att arbeta med en uppgift tillsammans med en kollega ges mycket höga värden jämfört med att läsa en manual eller lärobok. Det är med den utgångspunkten angeläget att inte likställa personalutveckling med kurser och formell utbildning. Antalet sådana dagar och kostnaderna för dessa är ett trubbigt mått som måste kompletteras med mera kvalitativa uppgifter om t.ex. olika former av lärande i arbetet.

5.3.1 Exempel från området Utveckling genom bl.a. utbildning

I Ekonomistyrningsverket har förutom traditionella utbildningsinsatser och omvärldsbevakande aktiviteter studieresor och erfarenhetsutbyte med andra myndigheter förekommit.

Många medarbetare i Exportkreditnämnden ges möjlighet att utveckla sin kompetens genom att under en period tjänstgöra inom någon annan verksamhet. Under året har medarbetare tjänstgjort på Nordiska Investeringsbanken i Helsingfors,

⁹ It's 2008: Do you know where your talent is? A Deloitte Research Study. Deloitte Development LLC, 2004.

2007-08-15

Standard Chartered Bank i Singapore, EU i Bryssel, Bernunionen i London, Svensk Exportkredit och på utrikesdepartementet.

Rena utbildningsexempel som nämns är kurser i olika dataprogram, engelska, projektledarskap, inköp, sammanträdesteknik, förvaltningskunskap, offentlighet och sekretess, arbetsrätt, ledarskap, mänskliga rättigheter, hot och våld, arbetsmiljö, teamutveckling, flexibelt lärande, kommunikation, säkerhet, processledning, mångfald, svåra samtal, dokumentation, katalogisering.

Kriminalvården och Migrationsverket är exempel på verksamheter som har egen utbildningsorganisation.

Utvecklingsstöd ges också i Försvarets materielverk som karriärplaneringsstöd, mentorprogram och professionella nätverk.

Genomförandet av utbildningarna sker i Försäkringskassan via tre kompetenscentra i Stockholm, Göteborg och Sundsvall men utbildningar genomförs även på plats i länen. I framtiden kommer andelen utbildningar som sker via E-learning (interaktiv utbildning via intranätet) att öka.

Försäkringskassan har dessutom inrättat ett kompetensutvecklingsråd vars uppgift är att analysera och besluta om långsiktiga, strategiska kompetensutvecklingsinsatser.

Handikappsombudsmannen har under året följt FN:s arbete med att ta fram en konvention om mänskliga rättigheter för personer med funktionshinder. I samband med det arbetet gavs personalen möjlighet att följa förhandlingarna på plats under en studieresa till FN i New York. De så kallade kompetensväxlingspengarna användes till detta ändamål.

Lantmäteriet är en av de få myndigheter som mer ingående redovisar hur mycket som satsas på kompetensutveckling. De redovisar att ökade resurser har satsats på kompetensutveckling. I genomsnitt har fyra procent av varje medarbetares arbetstid använts till kompetensutvecklingsåtgärder. Mätt i kronor är det cirka 72,2 miljoner kronor eller drygt 33 000 kronor per medarbetare. Totalt är det en ökning med cirka 10 miljoner kronor eller 16 procent jämfört med 2005.

Länsstyrelsen i Jönköpings län redogör också för satsningarnas inriktning och omfattning. Den sakspecifika kompetensutvecklingen dominerar. Drygt 87 procent av personalen har deltagit i någon form av kompetensutveckling under året fördelat på 120 kvinnor och 99 män. Av dessa har knappt 40 procent nått målet om fem dagar. Fördelat på hela gruppen om 219 anställda har i genomsnitt 44 timmar ägnats åt kompetensutveckling i någon form. Genomsnittet är för kvinnorna 38 timmar och för männen 52 timmar. Majoriteten av dessa tillhör gruppen handläggare (kompetenskategori kärnkompetens).

2007-08-15

För att höja ledarkompetensen samt säkra kompetensförsörjningen på ledningsnivå i Lunds universitet genomförs ett antal utvecklingsprogram. Under hösten 2006 har ett ledarprogram som riktar sig till alla ledare vid Lunds universitet startat. Den första delen, som är en tvådagars utbildning i ledarskap och som riktar sig till alla ca 700 ledare inom forskning och utbildning och ca 100 inom administrationen, har följts av 69 ledare under hösten 2006. Ett paket med faktakunskaper speciellt för universitetets forskningsledare har haft 93 deltagare under hösten 2006. Parallellt med detta program fortsätter också hittillsvarande insatser för ledningsutveckling. Det tvååriga utvecklingsprogrammet Academic Traineeship för yngre forskare och doktorander av underrepresenterat kön startade i januari 2006 och har fullföljts programenligt under året. I december 2006 påbörjade ytterligare ett 30-tal disputerade kvinnliga lärare och forskare ledarskapsprogrammet AKKA, (AKademiska Kvinnors Ansvar).

I Länsstyrelsen i Blekinge län har för nya medarbetare särskilda kompetenshöjande insatser genomförts i syfte att ge maximalt stöd och handledning i medarbetarnas nya yrkesroll.

Fem på Myndigheten för Sveriges nätuniversitet har under året studerat på distans varav fyra inom den egna myndighetens verksamhet för att stärka sin kompetensprofil inom sitt arbetsområde och myndighetens verksamhetsområde.

Myndighetsgemensam utbildning i Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde har varit den så kallade Museiskolan.

Rikstrafiken anser att den viktigaste formen av kompetensutveckling inom myndigheten är att arbeta med de upphandlingar och utredningar som genomförs.

Statens folkhälsoinstitut har förutom individuell utbildning arrangerat gemensamma utbildningsinsatser inkluderande 35 interna seminarier med skiftande teman; här har kompetensöverföring av ämnen inom kärnverksamheten från anställda vid Stockholmskontoret till nyanställda i Östersund varit dominerande.

Sveriges geologiska undersökning har som ett första steg för att uppnå den del av SGUs mål som handlar om ”skickliga ledare” arbetat med att tydliggöra och dokumentera krav och förväntningar på ledarna. Detta har pågått under året och har engagerat alla inom gruppen ledningskompetens. Parallellt med detta har också arbete pågått för att tydliggöra kraven på SGUs medarbetarskap, vilket involverat femtioalet medarbetare inom både kärn- och stödkompetens.

2007-08-15

5.4 Chefsförsörjning/utveckling/utbildning

Andelen som har redovisat åtgärder inom området Chefsförsörjning/-utveckling/-utbildning, 44 procent, ligger på ungefär samma nivå som de två tidigare åren. Området är som tidigare det näst mest redovisade av de förtydligande kriterierna endast överträffat av Utveckling genom bl.a. utbildning. Flera grundmodeller för chefsutveckling tillämpas, som att utforma egna program, delta i externa program eller att samverka med andra. Vissa myndigheter använder sig av ett antal relativt fristående utbildningsdagar i stället för ett program.

Tyngdpunkten i redovisningarna ligger fortfarande på beskrivningar av och mål för program eller enstaka utbildningsinsatser. Mindre ofta nämns förutsättningar för chefskapet som tidsbegränsade chefsförordnanden eller inte, alternativa satsningar som mentorprogram eller erfarenhetsgrupper för chefer. Trots att medelåldern oftast är högst i kompetenskategorin ledningskompetens problematiseras detta sällan i årets redovisningar. Lika sällan redovisas i år egentlig chefsförsörjning. Tyngdpunkten är i de utvecklingsaktiviteter som pågår eller planeras.

Könsfördelnings- och andra mångfaldsfrågor är mindre prioriterade i årets redovisningar än i förra årets. Det har i redovisningarna blivit något vanligare att koppla samman chefs- med medarbetarskapsutveckling. Det är önskvärt att denna utveckling fortsätter samt att förståelsen ökar om det ömsesidiga och viktiga sambandet mellan chefskap och medarbetarskap.

Det är intressant att konstatera att flera myndigheter hanterar frågor om vilka krav som ska ställas på framtida ledare.

En avsikt med chefsutveckling som fortfarande alltför sällan nämns, är att utveckla en gemensam ledningsfilosofi.

5.4.1 Exempel från området Chefsförsörjning/utveckling-/utbildning

Allmänna reklamationsnämndens utvecklingsinsatser under året har främst inriktats på att få en väl fungerande och sammansvetsad ledningsgrupp.

Arbetsmarknadsstyrelsen har arbetat med att förankra och implementera en ny enhetlig modell för introduktion av arbetsförmedlingschefer.

Banverkets program för medarbetar- och ledarutveckling har under 2006 etablerats. Syftet är att skapa en konkret och övergripande utgångspunkt för Banverkets medarbetar- och ledarutveckling och att bidra till att en god kompetensförsörjning upprätthålls.

2007-08-15

I Bolagsverket erbjuds samtliga chefer vid bolagsverket att gå utbildning i UGL, utveckling av grupp och ledare i syfte att utveckla ett tydligt ledarskap byggt på god självinsikt.

Målet är att i Centrala studiestödsnämnden fortsätta arbetet med ledarutvecklingsprogrammet, där även en grundläggande kunskapsnivå för chefer ska införas.

Försvarets materielverk har förtydligat kraven som ska ställas på ledare. Det innebär att en större vikt kommer att läggas på bland annat urvals- och utvärderingsprocessen. Kriterierna som ska ligga till grund för urval till ledarbefattningar och ledarutbildningar och de aktiviteter som ska ingå i en årlig planeringscykel har fastställts.

Finansinspektionen har ett ledarforum för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte för samtliga chefer.

Luleå tekniska högskola har under året särskilt uppmärksammat mellanchefernas arbetssituation. Med mellanchefer avses avdelningschefer, direkt underställda prefekten. I allmänhet är avdelningscheferna också ämnesföreträdare med ansvar för ämnets utveckling. Arbetsuppgifter och ansvarsområde har upplevts som otydliga både för avdelningscheferna själva och för den personal som de är arbetsledare för.

Läkemedelsverket har infört en ny form för kontinuerlig information till chefer, Chefsforum.

Länsstyrelsen i Stockholm har precis påbörjat en stor utbildningsinsats för chefer, Människokunskap för chefer. Syftet är att tillföra kunskaper om människan som är nödvändiga för ledarskapet, öka kunskapen om vad som krävs för en frisk och kreativ arbetsplats samt öka insikten om vad som krävs av cheferna för att bibehålla den egna hälsan.

Länsstyrelsen i Örebro införde för drygt två år sedan en arbetsform med produktionsgrupper och gruppleddare. Med den har man uppnått snabbare och effektivare arbetsprocesser, tydligare styrning, bättre verksamhetsplanering och uppföljning. Gruppleddarna är ett viktigt stöd för cheferna för att nå verksamhetens mål, inte minst när ett förändrings- och utvecklingsarbete pågår.

Rikspolisstyrelsen har under 2006 arbetat aktivt med chefs- och ledarutvecklingsfrågor. Tre nationella ledarcenter har etablerats vid polismyndigheterna i Skåne, Västra Götaland och Stockholm. Dessa ledarcenter kommer att erbjuda chefsutveckling till hela Polisen. Rikspolisstyrelsen utvecklar, styr och följer upp verksamheten.

2007-08-15

Sjöfartsverket konstaterar att under följande period kommer antalet pensionsavgångar att öka, inte minst vad gäller kategorin ledningskompetens. Verket har ett ledarutvecklingsprogram som bland annat ska verka för att täcka upp rekryteringsbehov som uppstår.

I Statens energiverk har under året ett program för chefsförsörjning tagits fram som täcker introduktion och utveckling av chefer samt sörjer för återväxten av chefer genom en 1,5 år lång "aspirantutbildning" som innehåller olika förberedande delar för ett eventuellt framtida chefskap.

Statens fastighetsverk fortsätter under år 2007 den under år 2005 påbörjade utbildningen, Plantskolan, som syftar till att utveckla och ta tillvara potentiella och informella ledare.

Umeå universitet genomför och utvecklar ett projekt i syfte att informera och ge insikter till chefer om värdet av en systematisk verksamhets- och kompetensplanering (VOK-analyser) kontinuerligt. Processer har allt sedan starten 2002, genomförts på fler än tjugo institutioner och enheter.

Verket för innovationssystem erbjuder möjlighet att öka självinsikten om sin ledarstil och konsekvenser av den, bli tryggare i sitt ledarskap och utveckla synen på och ledarrollen på VINNOVA tillsammans med sina kollegor.

5.5 Samverkan mellan myndigheter och med andra verksamheter

Samverkan mellan myndigheter är också ett område som fluktuerar mellan åren. En viss uppgång (nu 26 procent) har skett sedan förra året men kan till en del bero på att också samverkan mellan myndigheter och andra verksamheter nu noteras. Precis som flera år tidigare noteras att särskilt universitets- och högskoleområdet förefaller att ha många samverkansprojekt igång. En förklaring kan vara att dessa myndigheter har systemmyndigheter med närmast identiska verksamhetsuppgifter och som därför möter likartade kompetensförsörjningsbehov.

Exempel på samverkansområden:

- Utbildning/utveckling
- Praktikarbete
- Ledarprogram
- Mentorprogram
- Rörlighet
- Kommunikation/att nå ut
- Jämställdhets- och mångfaldsutveckling

2007-08-15

De internationella exemplen är färre men sannolikt betydligt fler i verkligheten. Kanske betraktas inte dessa exempel ännu av alla som en viktig del av kompetensförsörjningen, och mer specifikt av kunskapshanteringen. Det är en förhoppning att fler myndigheter kommer att samverka mer med övriga EU-medlemsstaters myndigheter och dela med sig av sina erfarenheter.

5.5.1 Exempel från området Samverkan mellan myndigheter och med andra verksamheter

Svenska Kraftnät har under året medverkat vid arbetsmarknadsdagar på KTH, Chalmers, Mithögskolan och Högskolan i Halmstad.

Samarbete mellan Blekinge tekniska högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö universitet utvecklas med stor kraft. Flera delprojekt har föreslagit långtgående samverkansåtgärder såsom gemensam fakultetsnämnd eller sammanslagen verksamhet. Beslut om gemensam yrkeslärarutbildning och gemensam forskarskola i matematik och modellering har tagits.

Brottsoffermyndigheten har ett individuellt utvecklingsprogram inom ramen för arbetsgivarverkan med bland andra Åklagarmyndigheten.

Folke Bernadottekademin har ett etablerat nationellt nätverk med resurspersoner och experter inom området internationell konflikt- och krishantering. Dessa engageras fortlöpande i främst utbildnings- och övningsverksamheten och utgör en ovärderlig och resurseffektiv tillgång.

Glesbygdverket har ett fortsatt utbyte med andra myndigheter både nationellt och internationellt. Jordbruksverket, Nutek och Boverket har genomfört seminarier kring landsbygden i den regionala utvecklingen.

Göteborgs universitet samverkar med Teaterhögskolan och Högskolan för design och konsthantverk bl.a. för att främja ökad jämställdhet.

Institutet för psykosocial medicin utvecklar fortlöpande den forskande personalens vetenskapliga kompetens, främst genom utökad utbyte med andra vetenskapliga institutioner.

Jämställdhetsombudsmannen har genomfört gemensamma kompetensförsörjningsåtgärder tillsammans med de övriga ombudsmannamyndigheterna.

Konstfack har under året också aktivt deltagit i omarbetande av ledarskapsprogrammet Morgondagens akademiska ledare (MAL), ett samarbetsprojekt mellan KI, KTH, Lärarhögskolan Södertörn och Konstfack.

2007-08-15

Kriminalvårdens samarbete med flera av de större statliga myndigheterna (Centromyndigheterna) kring gemensamma nyckeltal för sjukfrånvaron har fortsatt under året.

Kungliga Biblioteket samarbetar med övriga myndigheter och institutioner inom området för att höja t. ex. digitaliseringskompetensen, däribland ABM-centrum – samverkan mellan arkiv, bibliotek och museum.

Kungliga Tekniska högskolan beskriver sommarskolan som är en viktig del i arbetet mellan partnerhögskolorna. Årets tema var Ledarskap.

Länsstyrelsen i Södermanland genomför inom flerlänsprojektet Verka Jämställt, tillsammans med länsstyrelserna i Södermanland, Västmanland, Örebro och Östergötlands län ett ESF -finansierat utvecklingsprogram för jämställdhetsintegrering hos strategiska statliga aktörer under 2005-2007. I Södermanlands län deltar Försäkringskassan, Länsarbetsnämnden och Mälardalens högskola.

Migrationsverket samarbetar med andra myndigheter i nätverk för att främja rörligheten för både chefer och medarbetare. Hittills har samarbetet mer handlat om att utbyta erfarenheter kring möjligheter och hinder för ökad rörlighet än konkret utbyte av personal. Inom ramen för samverkan mellan myndigheter i Östergötland har verket byggt upp en organisation för livs- och karriärutveckling inom den egna organisationen.

Statens maritima museers Sjöhistoriska museum, har genom en dramapedagogisk metod, utökat samarbeten med skolor i Stockholmsområdet med inriktning på integrations- och skolutvecklingsfrågor. SMM har också haft ett utökat samarbete med Gringo, ett magasin med förorts- och invandraperspektiv.

Örebro universitet redovisar att inom nätverket Penta Plus pågår ett samarbete som bland annat är tänkt att leda till att pedagogiska kurser vid varje deltagande lärosäte skall vara öppna för anställda vid de andra lärosätena.

5.5.2 Användning av etablerade modeller och metoder

Användningen av etablerade modeller och metoder fortsätter att öka. 26 procent av myndigheterna har redovisat aktiviteter inom området. Det är särskilt tillfredsställande att notera att många av dessa myndigheter arbetar med Systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM.

Bland de myndigheter som använder modeller och etablerade metoder är variationen stor. Det är svårt att se något mönster där vissa modeller eller metoder förutom SAM skulle vara vanligare än andra. Det redovisas dessutom olika modeller och

2007-08-15

metoder för arbete med lönefrågor respektive jämställdhet. Det förekommer dessutom att myndigheter utvecklar egna modeller och metoder.

Anmärkningsvärt i år är den nästan totala bristen på koppling till kvalitetsmodeller i redovisningarna. En utvärdering och analys av Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll, SWEDAC, verksamhet med CAF, Common Assessment Framework, är ett av de få undantagen. Med tanke på att kvalitetsmodellerna står för systematik, struktur, långsiktighet, mätbarhet m.m., är dessa modeller en av de möjligheter som står till buds när vi talar om just behoven av systematik, struktur, långsiktighet och mätbarhet i kompetensförsörjningen. Det finns också ett allt tydligare behov av att nå en bild av hur hela verksamheter fungerar sammantaget, och inte som ofta nu som analyser av separata områden. En möjlighet som just kvalitetsmodellerna erbjuder. Verva vill gärna påminna om att CAF har utvecklats inom EU-staternas förvaltningspolitiska samarbete, på förvaltningsministrarnas uppdrag, för att kunna användas i offentlig förvaltning.

5.5.3 Exempel från området Användning av etablerade modeller och metoder

Domstolsverket har introducerat verktyg för delegering av arbetsmiljöuppgifter.

Högskolan i Borås Högskolan har implementerat ett nytt löne- och PA-system, Primula. Systemet ska utvecklas med fler moduler och ska därigenom kunna fungera som ledningsstödsystem vad gäller till exempel kompetensutveckling och sjukfrånvaro.

Högskolan i Kalmar har genomfört en lönekartläggning med ett dataverktyg som säkrar att Högskolan fortlöpande kan bevaka att osakliga löneskillnader inte uppstår.

Länsstyrelsen i Blekinge län är ett exempel på myndigheter som arbetar aktivt med det systematiska arbetsmiljöarbetet för att bl.a. främja ett gott arbetsklimat.

Länsstyrelsen i Gävleborgs län använder för nulägesanalys i kompetensförsörjningen utvecklingsverktyget FARAX.

Länsstyrelsen i Skåne använde jämställdhetsmetoden JämKAS. Den tar sin tydliga avstamp i den faktiska verksamheten och ger möjlighet att på ett enkelt sätt se kopplingarna till de jämställdhetspolitiska målen.

Länsstyrelsen i Västra Götalands län använder IT-verktyget Kompis för att registrera befintlig kompetens, önskvärd kompetens och de insatser som behövs för att kompetensutveckling ska ske. I Länsstyrelsens balanserade styrkort mäts hur

2007-08-15

verksamheterna knyter identifierade kärn- och stödkompetenser till sig och hur de utvecklar och behåller dem.

Statens jordbruksverk har under perioden 2004 - 2006 arbetat med ett omfattande kompetensplaneringsprojekt för att införa en systematisk modell för att främja kompetensförsörjning. Verket använder också Jämo:s lönelots för att undvika osakliga löneskillnader.

Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll har genomfört en utvärdering och analys av SWEDAC:s verksamhet enligt CAFmodellen (Common Assessment Framework).

Verket för förvaltningsutveckling, Verva, använder sin egen modell för kompetensförsörjning: Bland annat ska en kompetensstrategi och en kompetensidé arbetas fram som inkluderar frågor om chefsförsörjning, generationsväxling, jämställdhet, mångfald, tillgänglighet och kunskapshantering på myndigheten.

Boverket har köpt in rekryteringsverktyget ProCompetence för att dokumentera olika enheters kompetensbehov. Detta verktyg räknar man med ska göra arbetet med kommande nyrekryteringar avsevärt mera lätthanterligt.

5.6 Kunskapshantering – process och/eller system

För området Kunskapshantering – process och/eller system har det skett en mycket kraftig ökning sedan år 2004. Ökningen fortsätter också i år. 31 procent av myndigheterna omnämner aktiviteter inom kriteriet. Kunskapshantering syftar till rätt kunskap hos rätt person vid rätt tillfälle och till rätt kostnad. Med hjälp av kunskapshantering identifieras, delas, lagras, används och utvecklas kunskap. Vi bedömer att en fortsatt utveckling är att vänta av flera skäl. Det kanske viktigaste är den generationsväxling som pågår och som tydliggör behovet av kompetensöverföring i myndigheterna – men också av kompetensväxling. Ett annat skäl är den stora mängd information och kunskap som en modern myndighet måste hantera på ett effektivt sätt. Till dessa skäl kommer de tekniska möjligheter som IT erbjuder. Det finns troligen också en ökande insikt om betydelsen av människor som kompetensbärare och de krav som dessa ställer på ett bra stöd i form av effektiva strukturella resurser.

Myndigheternas kunskapshantering har i år sin tyngdpunkt i frågor om den pågående eller förväntade generationsväxlingen och möjliga åtgärder för att säkra myndigheternas framtida kompetens. Många myndigheter redogör för användningen av de statliga kompetensöverföringsbidragen som möjliggjort bl.a. nyrekryteringar. Några myndigheter informerar om betydelsen av olika arbetsformer, t.ex. projektarbete, för kunskapsöverföring och utveckling.

2007-08-15

Kunskapshantering mellan myndigheter redovisas i någon mån. Redovisat internationellt kunskapsutbyte lyser nästan helt med sin frånvaro.

5.6.1 Exempel från området Kunskapshantering – process och/eller system

Genom ansökan har Högskolan i Halmstad under åren 2006–2007 erhållit särskilda ekonomiska medel från regeringen och Kammarkollegiet motsvarande ca 3,2 Mkr för kompetensväxling i samband med kommande pensionsavgångar för 9 anställda. Detta är ett av många liknande exempel.

Konkurrensverkets arbete bedrivs ofta i projektform vilket gör kunskapsöverföring möjlig mellan medarbetare som har olika utbildnings- och erfarenhetsbakgrund.

Konsumentverkets arbete med att ta fram nya rutiner och arbetssätt för kompetensöverföring och kulturöverföring som påbörjades under 2005 avslutades under året men har endast delvis kunnats implementeras. Målet är att finna nya former för att överföra verkets samlade kunskap till nyanställda.

Kulturrådet avrapporterar arbetet med kultur och hälsa till Folkhälsoinstitutet. Det sker därtill ett kunskapsutbyte mellan myndigheterna, både på handläggare- och generaldirektörsnivå.

Länsstyrelsen i Gotlands län har på grund av stora pensionsavgångar under kommande år och för att underlätta generationsväxlingen och kompetensöverföringen genomfört ett traineeprogram.

I Premiepensionsmyndigheten undersöks sedan något år tillbaka möjligheten att erbjuda medarbetare möjlighet att utveckla sin kompetens genom att pröva på annat arbete inom myndigheten innan en extern rekryteringsprocess påbörjas. Under år 2006 har ca 10 personer bytt arbetsuppgifter inom PPM.

I Statens museer för världskultur är den största delen av den egna personalens arbete med kunskapsutveckling direkt relaterat till innehållet i olika utställningar, befintliga eller planerade. Via internationella resor, besök på andra museer och arkiv samt diskussioner med kollegor läggs en grund för den kunskapsmässiga trovärdighet som är en av våra museers viktigaste tillgångar.

I Statens skolverk har området kunskapshantering koppling till generationsskiftet, vilket resulterat i diskussioner kring hur sårbarheten kan minska och metoder för kunskapsöverföring inom verket. Flera av de medarbetare som arbetar med styrdokument kommer att gå i pension de närmaste åren. Skolverket, och framför allt avdelningen för läroplansfrågor, nyttjade under år 2006 Kammarkollegiets erbjudande om bidrag till lönekostnaden för kompetensöverföringstjänster. Med tanke

2007-08-15

på kommande uppdrag kring grundskolans och gymnasieskolans styrdokument samt nationella prov kommer Skolverket att utarbeta en plan för ersättningsrekrytering etc.

2007-08-15

6 Redovisning av kvalitativa kriterier

Flera av de kriterier som gällde för den aktuella redovisningen och gäller för redovisningar från och med 2007 och tills vidare är av kvalitativt slag. Det samma gäller flera av de kriterier som regeringen uppdragit åt Verva att sammanställa och analysera.

Verva har uppfattat de kvalitativa kriterierna som följande:

- Behov, hinder, utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet med kompetensförsörjningen
- Analys och bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till att nå verksamhetens mål
- Myndighetspecifika förutsättningar
- Vilka slag av dokumenterade data och mätmetoder som använts

Det är i sammanställningen och analysen svårt att klassificera och avgränsa vissa av de kvalitativa kriterierna från varandra. Ibland är det till exempel svårt att avgöra om en omorganisation anses vara en utmaning eller ett hinder. Det följande är ändå ett försök att så långt det är möjligt försöka finna mer kvantitativa mönster.

Behov, hinder, utmaningar och framgångsfaktorer i arbetet med kompetensförsörjningen

Antalet myndigheter som har redovisat och/eller diskuterat ovanstående kriterier är:

- Behov: 3
- Hinder: 31
- Utmaningar: 65
- Framgångsfaktorer: 18

6.1 Behov

Uttalade behov för att kompetensförsörjningen ska fungera väl är ovanligt i årets redovisningar. De behov som framkommit handlar om

- Betydelsen av ett konstruktivt partsgemensamt arbete
- Att förbättra rekryteringsstrategier samt utveckla kvaliteten och rutinerna i rekryteringsprocessen
- Behov av ökad rekrytering

Rekryteringsfrågorna återkommer också under de övriga kriterierna.

2007-08-15

6.2 Hinder

De hinder som myndigheterna redovisar finns särskilt inom två områden, brist på pengar och effekter av omorganisationer med flera förändringar. Minskade anslag har för flera myndigheter medfört övertalighet, minskade möjligheter att rekrytera, risk för ökad arbetsbelastning för kvarvarande personal samt svårigheter att möta löneanspråk. I rapporten tas den ekonomiska situationen också upp under utmaningar. Verva vill lyfta fram att de ekonomiska förutsättningarna för kompetensförsörjning sannolikt kommer att försämrats. Detta medför med nödvändighet att möjligheten att i så stor utsträckning som tidigare förlita sig på egen anställd personal måste prövas noggrannare.

Ändrade förutsättningar för myndigheternas verksamhet som omorganisationer och omlokaliseringar beskrivs också av flera myndigheter som hinder för kompetensförsörjningen. Som framgår av Vervas rapport Organisationsförändringar i staten¹⁰ har 1 400 myndigheter år 1990 minskat till 470 år 2005. Under samma period minskade antalet anställda från 234 000 personer till 208 000. Antalet statliga myndigheter minskade således med två tredjedelar under en femtonårsperiod samtidigt som sysselsättningen gått ned med drygt tio procent. Av dessa siffror kan vi också utläsa att trenden mot större enheter är tydlig.

Vad kan då organisationsförändringar leda till? Myndigheterna redovisar att det kan leda till att planerade utbildningar ställs in, att kompetensbehovet förändras avsevärt eller är oöverblickbart under en period, att ökad belastning på kvarvarande medarbetare försämrar personalens utvecklingsmöjligheter. Naturligtvis är organisationsförändringar nödvändiga för att anpassa verksamheter till förändrade krav, prioriteringar och ekonomi. Samtidigt visas det alltför lite intresse för hur olika slags förändringar påverkar kompetenseffektivitet, attraktionen som arbetsgivare m.fl. human resourcesfrågor. Det är Vervas uppfattning att dessa frågor bör utredas och att det bör bedrivas mer forskning om dem i framtiden. Hur ska vi i framtiden förändra och utveckla den statliga verksamheten inte enbart utifrån nuvarande överväganden utan också utifrån ett kompetensförssörjningsperspektiv?

Men det finns också vissa systemfaktorer som anses vara hinder för att arbeta mer målinriktat med kompetensförsörjning. Detta gäller att regeringen utser befattningshavarna inom kompetenskategori ”ledning”. Men det gäller också att Högskoleförordningen av vissa anses fördröja rekryteringsförfarandet.

¹⁰ Organisations- och strukturförändringar i staten. Verva, 2006.

2007-08-15

6.3 Utmaningar

Redovisningen av utmaningar för myndigheternas kompetensförsörjning är det största av de fyra kriterierna. Några av de viktigaste utmaningarna återfinns under följande områden:

- **Rekrytering:** Många myndigheter befinner sig redan i en omfattande rekryteringssituation. Orsakerna är flera. Det rör sig om effekterna av omlokalisering och behovet av ny personal. Det handlar också om ersättningsrekrytering för personal som gått i pension. I flera myndigheter har uppgifterna och därmed kompetensbehovet förändrats. Om ekonomin tillåter leder då detta till kompetensutveckling och nyrekryteringar. Flera myndigheter har identifierat översyn och utveckling av rekryteringsprocesser, strategier och rutiner som viktiga områden. Verva har tidigare erinrat om, att även om kompetenstillgången är god kan omsättningen av personal att bli omfattande. Detta kommer att ställa krav på rekryteringsprocessen. Det kommer också, som flera myndigheter uppmärksammar, att kosta pengar och kräva stora tidsmässiga resurser. Den yngre personalen kan förväntas vara föräldralediga i större utsträckning än den avgående personalen. Och ytterst handlar det om att säkra att myndigheternas kompetens motsvarar de framtida kraven.
- **Generationsväxlingen** är en aktuell fråga för de flesta myndigheter. Vissa verksamheter är mitt i en växling, andra bara i början. Verva bedömer att medvetenheten i många myndigheter är hög om betydelsen av denna fråga. Bekymret är att det finns så många faktorer som påverkar den framtida kompetenssituationen. Några av de viktigaste bedömer Verva vara:
 - hur många av personalen som berörs och med vilken periodicitet dessa kommer att lämna verksamheten
 - vilken kompetens som behövs för den framtida verksamheten
 - hur stora samverkansmöjligheterna om kompetens är
 - hur tillgänglig nödvändig kompetens är på arbetsmarknaden
 - konkurrenssituationen
 - myndighetens attraktionskraft
 - myndighetens finansiella situation

Det krävs därför ett systematiskt arbete med planering utifrån en god kunskap om de egna kompetensförutsättningarna, men också en god bild av de externa förutsättningarna. Bl.a. Krisberedskapsmyndigheten ser skäl att överväga alternativ till att anställa personal i en situation då den framtida verksamheten är under utredning. Flera universitet och högskolor är medvetna om den konkurrens som kan bli aktuell dem emellan om framstående forskare. Större men färre myndigheter kan vara ett svar på att det, t.ex. för en framgångsrik forskning, kan krävas en "kritisk massa", en tillräckligt stor "body", eller hur man väljer att benämna behovet.

2007-08-15

- Även om rekryteringssituationen har varit god för myndigheterna så ökar bristen på lämpliga sökanden. Men den ligger fortfarande kvar på mycket låga nivåer och takten på ökningen har avtagit. Enligt Arbetsgivarverkets Konjunkturbarometer så svarar, trots att bristen ökat något en större andel av myndigheterna att bristen inte påverkat dess verksamhet alls. Detta goda utgångsläge hindrar inte att vissa myndigheter redovisar aktuella eller framtida förväntade utmaningar när det gäller att rekrytera vissa kompetenser. Några av de som nämns är jurister med olika specialiteter, ekonomer samt kompetenser för viss verksamhet som inom t.ex. Banverket.
- För vissa verksamheter är övertalighet en utmaning att hantera. Ibland på samma gång som andra delar av verksamheten ställer krav på nyrekrytering av personal med andra kompetenser.
- Flera myndigheter står inför utmaningar som orsakas av större förändringar av verksamheterna som ställer krav endera på kompetenstillskott eller på en breddning av befintlig personals kompetens. Samtidigt ska verksamheten fungera och tiden för kompetensutveckling är begränsad. Återigen vill Verva understryka behovet av framförhållning och en ständig kompetensutveckling av personalen.
- Omlokaliseringarna av statliga myndigheter medför flera viktiga utmaningar för de berörda myndigheterna. Det gäller att säkra kompetensen i verksamheterna samtidigt som omställningen av berörd personal ska fungera. Kompetensöverföringsfrågan kommer i fokus. En av de omlokaliserade myndigheterna anger som utmaning den stora personalomsättning som kan bli följderna när många statliga arbetstillfällen i olika myndigheter lokaliseras till en ort. En annan utmaning är att klara av den ekonomiska situationen som för dessa myndigheter kan bli svår att hantera under en lång tid.
- Bl.a. de ändrade tekniska förutsättningarna kan leda till systemförändringar. Skatteverket informerar om att mindre kvalificerade arbetsuppgifter eller rutinarbetsuppgifter kommer att minska genom dessa förändringar.

6.4 Framgångsfaktorer

Myndigheternas framgångsfaktorer finns både inom verksamheten och riktade utåt, samt i kopplingen mellan dessa områden.

Inom verksamheten handlar exemplen ofta om att vara den föredömlige arbetsgivaren som med ett nytt arbetstidsavtal (Finansinspektionen) syftar till större flexibilitet för medarbetarna och att stimulera till intern rörlighet för att tillgodose behovet av utveckling i arbetet och ge möjligheter till befordran. Kompetensförsörjningen kopplas tydligt av bl.a. Kommerskollegium till förändringar på handelsområdet som kräver utveckling och flexibilitet. Ledarskap är ytterligare en framgångsfaktor som underlättas genom omorganisation till mindre enheter. KTH anser att nyckeln till framgång inom de prioriterade verksamhetsområdena ligger i att söka skapa sammansättningar av de mest lämpade och kompetenta lärarna och forskarna. Karolinska Institutet arbetar med kompetenscentra och kluster. Möjlig-

2007-08-15

het att sätta marknadsmässiga löner lyfts fram som en framgångsfaktor av många. Men också alternativ som att underlätta för dem som erhåller strategiska akademiska anställningar att etablera sig på orten (Linköpings universitet). Skogsstyrelsen är en av de få myndigheter som redovisar att de prioriterar kundorientering som framgångsfaktor. Styrelsen för psykologiskt försvar tror starkt på sin förmåga att ge uppdragsgivare, medborgarna och regeringen, valuta för tilldelade resurser.

Vervas huvudsakliga reflektion är att denna koppling mellan framgångsfaktorer för kompetensförsörjning och vad myndigheterna åstadkommer med resurserna är av största betydelse. Det finns goda skäl att bättre förstå detta samband och att också mer och mer kunna verifiera med valida metoder dokumenterade reliabla data.

2007-08-15

2007-08-15

7 Analys och bedömning av hur de vidtagna åtgärderna sammantaget har bidragit till att nå verksamhetens mål

Myndigheterna analyserar och bedömer i mindre grad vidtagna åtgärder än de beskriver dem.

Såväl åtgärder som analys och bedömning är fortfarande mer framtidsinriktade. De exempel som ges på åtgärder för att nå verksamhetens mål är alldeles utmärkta som så. Men vad som måste bli redovisningarnas kärna och tyngdpunkt i framtiden är analys och bedömning av hur väl de bidragit till att nå målen, om resursåtgången varit rimlig, om det har bidragit till att öka kundnyttan samt om det finns alternativa och effektivare åtgärder att vidta kommande år. Analys och bedömning måste utvecklas från det oftast förekommande sättet att bara konstatera att vidtagna åtgärder fått önskad effekt till att kunna verifiera detta kvantitativt och/eller kvantitativt. Ett exempel på planerad uppföljning och utvärdering är, att innan Teaterhögskolan går vidare och anställer nya professorer är avsikten att göra en grundlig utvärdering av professorsrollen vid högskolan. Det är också viktigt, som understrukits tidigare, att olika områden inte enbart följs upp och utvärderas separat. De måste också, så långt som det är möjligt, analyseras och bedömas tillsammans så att inga möjligheter till synergivinster missas.

Utöver vad som tidigare nämnts under övriga kvalitativa kriterier framhåller myndigheterna bl.a. följande:

- Analys av vilka ändrade kompetensbehov som ändrad verksamhet medför. Polarforskningssekretariatet ser t.ex. behovet av teknikkompetens för att ge tekniskt och logistiskt stöd under expeditionerna. Riksarkivet beskriver att arkivverksamheten förändras p.g.a. bland annat den digitala tekniken. Detta medför förändrade kompetensbehov. En insikt som Riksarkivet delar med många myndigheter är pensionsavgångarna och nyrekryteringsbehov kan relateras till dessa nya verksamhetsbehov.
- Allt fler myndigheter knyter explicit samman kompetensförsörjningsbehov med verksamhetsmålen. Några exempel är Arbetsmarknadsstyrelsen som integrerar alla kompetensutvecklingsinsatser med kunskap om arbetslöshetsförsäkringen och kontrollfunktionen, mångfald/integration, jämställdhet och miljö. Högskoleverket uttrycker att arbetet med kompetensförsörjningsfrågor ska vara en integrerad del av den totala verksamhetsplaneringen. Skogsstyrelsen har infört ett nytt systematiskt arbetsätt/metod med kompetensplanering och uppföljning i anslutning till det övriga arbetet med verksamhetsplanering och uppföljning.
- För att hålla en verksamhets kompetens aktuell är Institutets för arbetsmarknadspolitisk utvärdering, IFAU, ”stabila inflöde av doktorander” en lösning som också påverkar åldersstruktur och säkrar tillgången till utvärderingsforskare på lång sikt.

2007-08-15

- Många myndigheter erfar att nya uppgifter, nya regler, förändrade förhållanden som t.ex. nya tekniska möjligheter kräver förändrad kompetens för att nå målen.
- Ett exempel på en slutsats efter analys och bedömning är att NUTEK kommer att revidera målet om att fem procent av arbetstiden ska avsättas för kompetensutveckling, eftersom det inte säkerställer koppling till verksamhetens mål.

7.1 Myndighetsspecifika förutsättningar

Det är svårt att finna myndighetsspecifika förutsättningar som inte samtidigt är tämligen generella. Här följer några exempel på förutsättningar för kompetensförsörjning som är specifika, men för den skull inte begränsade till en enstaka verksamhet.

- Alla verksamheter har sina specialområden som kräver just sin kompetens och utveckling av denna. Samtidigt är det lika viktigt för alla verksamheter att detta sker med tydlig koppling till verksamhetsplaneringen, strategiskt, systematiskt och långsiktigt.
- I verksamheter där regeringen utser tjänstemän eller ledamöter minskar myndighetens egna möjligheter att påverka målsättning och planering av vissa kompetensaspekter som t.ex. könsfördelning och åldersspridning.
- Omorganisation och omlokalisering påverkar i hög grad förutsättningarna för kompetensförsörjning. Samtidigt som varje omorganisation och omlokalisering naturligtvis är unik finns det gemensamma faktorer att överväga. Det är bland mycket annat ett utmärkt tillfälle att överväga inriktningsfrågor, val av organisationstyp, utformning av olika policies, åldersfördelning, mångfald m.m.
- Osäkerhet om en verksamhets framtid upplevs säkert som myndighetsspecifik samtidigt som många verksamheter samtidigt delar den situationen. En situation som är och kommer att förbli en realitet i ett föränderligt samhälle.

7.2 Vilka slag av dokumenterade data och mätmetoder som använts

Detta är förmodligen det största utvecklingsområdet för statsförvaltningens kompetensförsörjning. Det är få myndigheter som överhuvudtaget redovisar data för kompetensförsörjningsområdet utöver de uppgifter som Arbetsgivarverket tar del av. Det som redovisas av Arbetsgivarverket är antal anställda, anställningsform, anställningens omfattning, sysselsättningsgrad, personalomsättning, kön, ålder, lön och löneutveckling. I kompetensförsörjningsredovisningarna redovisas i avsevärt mindre omfattning mjukare data av det slag som ryms i medarbetarundersökningar/NMI (Nöjd Medarbetar Index), utvärderingar av planer inom t.ex. jäm-

2007-08-15

ställdhets- och mångfaldsområdena, omfattning och effekter av kompetensutveckling. Några myndigheter använder sig av Nyckeltalsinstitutets verktyg. Vissa myndigheter har i den s.k. Centrogruppen i staten (Arbetsmarknadsverket, Domstolsverket, Försvarsmakten, Försäkringskassan, Kriminalvården, Polisen, Skatteverket, Tullverket och Åklagarmyndigheten) utvecklat gemensamma personal- och hälso-nyckeltal med enhetliga definitioner för fördjupad uppföljning och analys av hälsosituationen inom respektive myndighet/organisation.

För att kunna bedöma kompetensförsörjningen i statsförvaltningen är det av största vikt att utvecklingen fortsätter så att alla myndigheter på för dem lämpligt sätt följer upp och utvärderar sina insatser. För att kompetensförsörjningens effektivitet ska bli möjlig att bedöma måste dessa resultat så långt som det är möjligt relateras till respektive myndighets uppdrag och göras tillgängliga i årsredovisningarna.

Men även om redovisningarna idag oftast bara konstaterar vilka dokumenterade data som finns och vilka mätmetoder som används, är det tillfredsställande att kunna konstatera att medarbetarundersökningar, arbetsmiljökartläggningar, hälsobokslut, klimatanalyser, NMI – Nöjd Medarbetar Index börjar användas allt mer. Eftersom denna typ av mätningar tycks genomföras ungefär vart annat år är omfattningen sannolikt större än den som kan uppfattas i en omgång årsredovisningar.

I mindre omfattning redovisas också NKI – Nöjd Kund Index. Det återstår också oftast att i högre grad genom analys och bedömning göra kopplingen mellan kundernas värdering av verksamheten och åtgärderna i kompetensförsörjningen.

2007-08-15

2007-08-15

8 Redovisningarnas omfattning

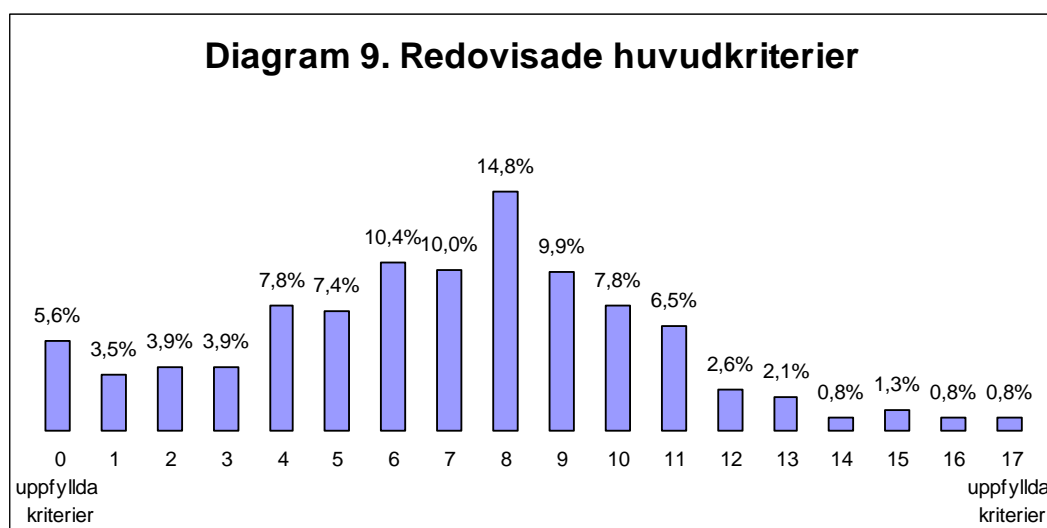
Nedanstående bild sammanfattar redovisningen av de sjutton huvudkriterierna. I kriterierna återfinns förutom mål och måluppfyllelse också uppgifter om ifall myndigheten överhuvudtaget redovisat några åtgärder inom området. Den stora bristen på redovisade mål och måluppfyllelser från förra årets redovisningar har minskat. Utvecklingen går således i rätt riktning, men fortfarande är utformning av relevanta och uppföljningsbara mål och utvärderingen av dessa ett stort utvecklingsområde.

På grund av de redovisningstekniska förändringarna sedan förra året är det i övrigt svårt att göra några jämförelser med tidigare års redovisningar. Några skillnader som kan anföras är ändå följande.

- I 2006 års redovisning var det vanligaste antalet redovisade huvudkriterier 8 av 12. I år är det 8 av 17. Nära 7 procent av alla redovisande myndigheter redovisade förra året samtliga huvudkriterier, men i år knappt 1 procent.
- I 2006 års redovisning var det bara drygt 1 procent som inte redovisade något kriterium. I år var det nära 6 procent.

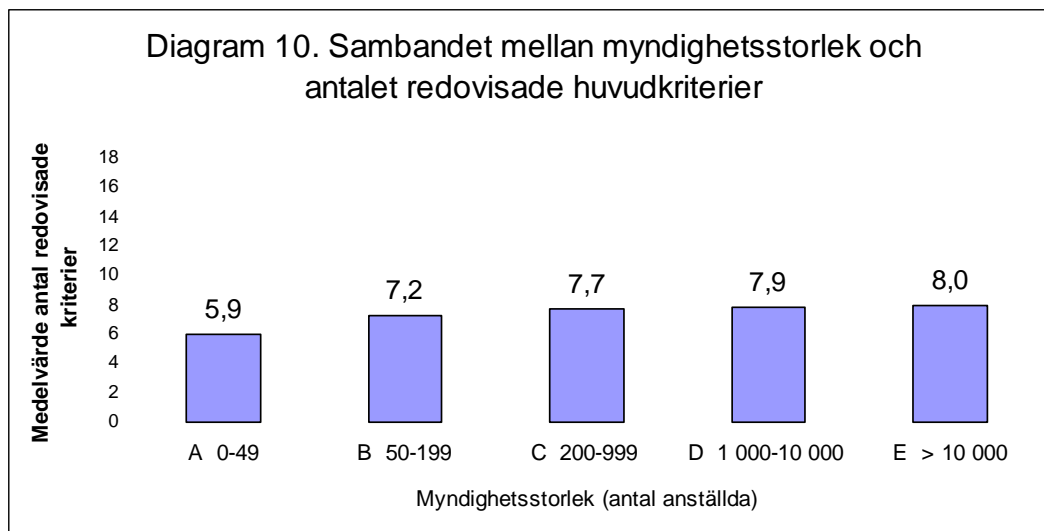
En näraliggande förklaring till ovanstående är direktivens allmänna utformning i år. Men som sagts tidigare borde den möjliga inriktningen på redovisningarna vid det här laget vara välkänd.

8.1 Redovisade huvudkriterier



2007-08-15

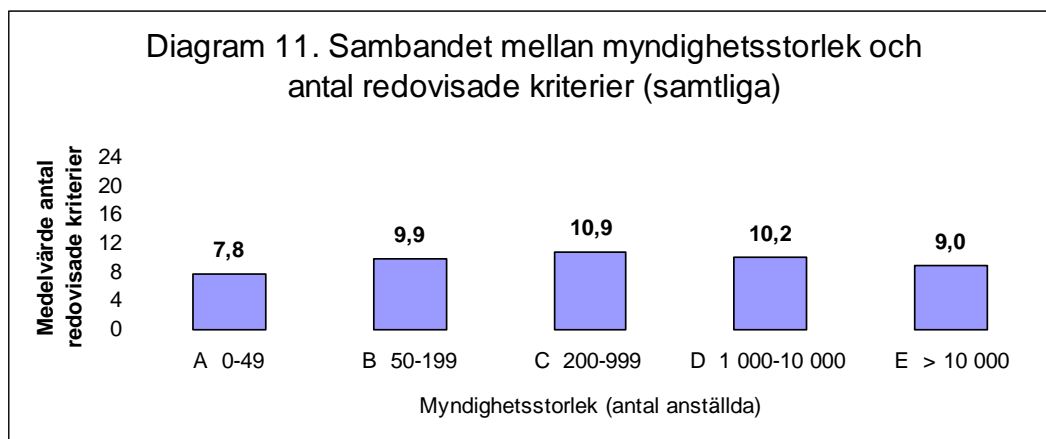
8.2 Sambandet mellan myndighetsstorlek och antal redovisade huvudkriterier



Antalet redovisade kriterier har liksom tidigare år relaterats till storleken på myndigheten. Denna analys har genomförts i två steg. Först har sambandet studerats mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning huvudkriterierna har redovisats. Därefter har en jämförelse gjorts mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning den redovisat samtliga kriterier. En i sammanhanget speciellt komplicerande faktor är de stora och/eller regionaliserade myndigheter som sammanställer stora mängder information till en gemensam redovisning. Detta sker troligtvis delvis på bekostnad av kvaliteten i kompetensförsörjningsredovisningen eftersom variationer i olika delar av en sådan myndighet inte kommer fram.

I diagrammet ovan beskrivs sambandet mellan myndighetens storlek och i vilken utsträckning den nämnt eller redogjort för områdena i huvudkriterierna. Diagrammet visar att större myndigheter i medeltal redovisar fler kriterier. Men som visats i tidigare diagram är den viktigaste uppgiften, att oavsett myndighetsstorlek är antalet redovisade huvudkriterier i medeltal litet. I likhet med föregående år uppvisar myndigheter med färre än femtio anställda ett sämre resultat. En möjlig förklaring är att små myndigheter sällan har egen HR-kompetens på tillräckligt kvalificerad nivå för att kunna hantera den stora bredden i kompetensförsörjningsfrågorna. I övriga storleksklasser är skillnaderna små.

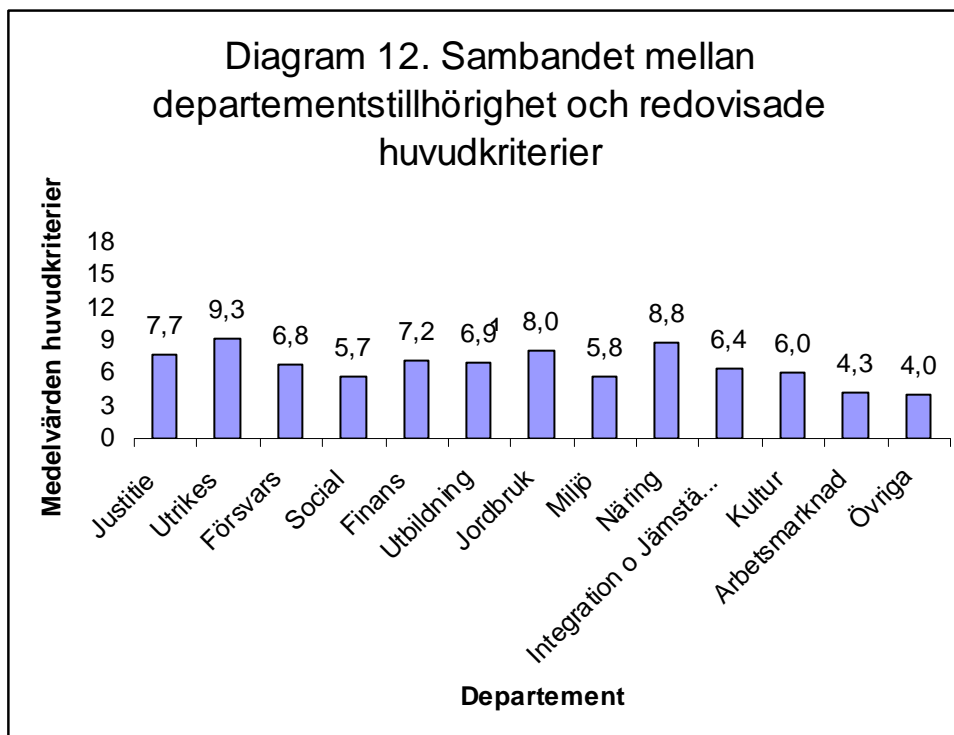
2007-08-15



När sambandet jämförs mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning den redogjort för samtliga kriterier framträder en mer svårtolkad bild. Också detta diagram visar att det inte i någon storleksklass redovisas ens hälften av samtliga kriterier i medeltal. Sambandet mellan myndigheterna i den minsta storleksklassen och redovisade kriterier i medeltal kvarstår. Men för övriga klasser är resultatet inte entydigt. I medeltal flest redovisade kriterier återfinns i mellanklassen 200-999 anställda, för att vara lägst i de allra största myndigheterna med över 10 000 anställda. Det är svårt att finna en rimlig förklaring till detta.

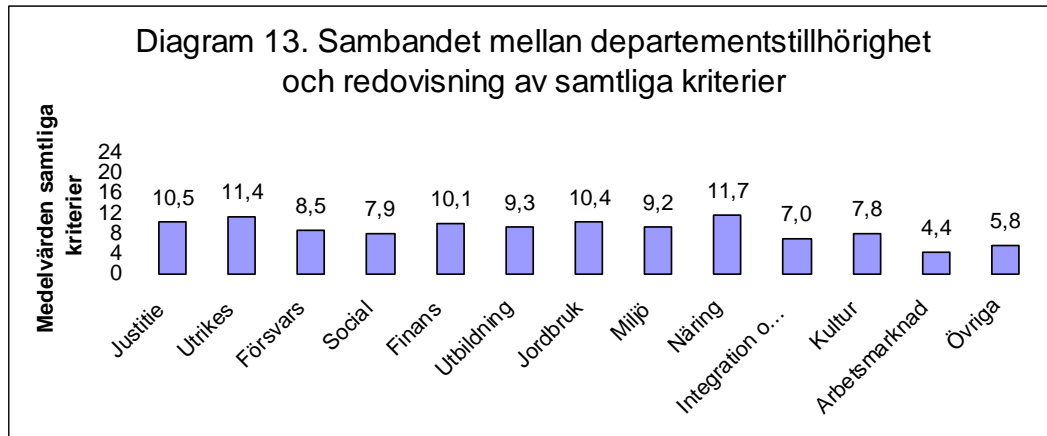
2007-08-15

8.3 Sambandet mellan departementstillhörighet och redovisningskvalitet



Begränsas granskningen till att bara omfatta huvudkriterierna kan det konstateras att myndigheter rapporterade till Utrikesdepartementet, Jordbruksdepartementet och Näringsdepartementet är de myndigheter som i medeltal redovisar flest kriterier. Förra året var de aktuella departementen Försvarsdepartementet, Socialdepartementet och Finansdepartementet. Vid detta slags jämförelse är det viktigt att komma ihåg att jämförelserna sker på en aggregerad departementsnivå. Detta innebär att det inom ett departement med sämre resultat kan finnas myndigheter med excellenta resultat och viceversa.

2007-08-15



När redovisningen för samtliga kriterier betraktas utifrån departementstillhörighet blir resultatet mer skiftande än förra året då resultatet var förhållandevis jämnt. Myndigheter rapporterade till Justitiedepartementet, Utrikesdepartementet och Näringsdepartementet är de myndigheter som i medeltal redovisar totalt sett flest kriterier.

2007-08-15

2007-08-15

9 Goda exempel på kompetensförsörjning

Bland de studerade årsredovisningarna har ett antal myndigheter valts ut, som utifrån samtliga tjugofyra huvud- och förtydligande redovisningskriterier bör framhållas som föredömen och goda exempel med avseende på kompetensförsörjningsredovisning. Tanken är att deras redovisningar med fördel ska kunna läsas av andra myndigheter som vill ha tips och goda idéer. Här nedan presenteras de myndigheter som kallas för 2007 års goda exempel. Även tidigare goda exempel har kunnat komma i fråga att utses på nytt. Efter ”gamla” goda exempel som utsetts på nytt skrivs det årtal då de tidigare utsetts. För att utnämna en myndighet som gott exempel ska, i likhet med tidigare år, myndigheten ha täckt in nästan samtliga redovisningskriterier – ett kvantitativt kvalificeringskriterium. Därutöver ska myndigheten ha skrivit om dessa ämnen och frågeställningar på ett sätt som tydliggjort att det pågår ett konstruktivkompetensförsörjningsarbete – ett kvalitativt kvalificeringskriterium. Det kan mycket väl finnas andra myndigheter som bedrivit ett minst lika bra kompetensförsörjningsarbete som de goda exemplen men som inte har redovisat det på ett lika bra sätt. Det är de skrivna uppgifterna som gäller vid en värdering av detta slag. Förhoppningsvis motsvarar verkligheten eller rentav överträffar det skrivna. De ”nya” kriterier som i rapporten benämns kvalitativa har inte vägts in i denna sammanställning över goda exempel. Det får bli en ambition till kommande år.

Verva inleder med att redovisa nya och återkommande inspirerande exempel bland redovisningarna år 2007:

Domstolsverket (2003)	Statens kärnkraftsinspektion (2004, 2006)
Finansinspektionen (2003)	Statskontoret (2004)
Högskolan i Halmstad (2003)	Sveriges geologiska undersökning (2006)
Kriminalvården	Verket för näringslivsutveckling, NUTEK (2003)
Patent- och registreringsverket (2003)	
Riksdagsförvaltningen	
Statens energimyndighet (2004)	

2006

Ekobrottsmyndigheten	Statens kärnkraftsinspektion
Krisberedskapsmyndigheten	Sveriges geologiska undersökning
Rikspolisstyrelsen	Tullverket
Socialstyrelsen	Åklagarmyndigheten
Statens jordbruksverk	

2007-08-15

2004

Göteborgs universitet
Länsstyrelsen i Gotlands län
Radio- och TV-verket
Statens energimyndighet

Statens jordbruksverk
Statens kärnkraftsinspektion
Statens ljud- och bildarkiv
Statskontoret

2003

Arbetsmiljöverket
Banverket
Centrala studiestödsnämnden
Domstolsverket
Ekonomistyrningsverket
Finansinspektionen
Försvarets materielverk
Högskoleverket
Högskolan Halmstad
Kommerskollegium
Konsumentverket
Luftfartsverket

Läkemedelsverket
Länsstyrelsen i Jönköpings län
Länsstyrelsen i Skåne län
Migrationsverket
NUTEK
Patent- och registreringsverket
Riksförsäkringsverket
Statens veterinärmedicinska anstalt
Umeå universitet
Vägverket.

2007-08-15

Referenser

Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm 2003. Skriften är ursprungligen publicerad av Statens kvalitets- och kompetensråd och finns numera tillgänglig på Vervas webbplats

Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm 2003. Skriften är ursprungligen publicerad av Statens kvalitets- och kompetensråd och finns numera tillgänglig på Vervas webbplats.

Kompetensförsörjning i staten – en analys baserad på statliga myndigheters redovisning till departementet. Statens kvalitets- och kompetensråd, september 2000.

Konjunkturbarometern för den statliga sektorn. Sysselsättning och ekonomi hos de statliga myndigheterna – en uppdatering av prognosen för år 2007. Arbetsgivarverket 2007-06-14.

Arbetsgivarverket informerar, 2007-08-08.

Organisations- och strukturförändringar i staten. Verva, 2006.

Arbetsgivarverket informerar, 2007-08-08.

Sjukfrånvaro i staten – myndigheter och sektorer 2006. Vervas rapport 2007:10, 2007.

It's 2008: Do you know where your talent is? A Deloitte Research Study. Deloitte Development LLC, 2004.

Organisations- och strukturförändringar i staten. Verva, 2006.



VERVA | VERKET FÖR
FÖRVALTNINGS-
UTVECKLING

Box 214, 101 24 Stockholm
Besöksadress: Drottninggatan 29
Telefon: 08-55 05 57 00
www.verva.se