



STATENS
KVALITETS- OCH
KOMPETENSRÅD

VERKSAMHETSUTVECKLING 
FÖRVALTNINGSKUNSKAP 
CHEFSUTVECKLING 
KOMPETENSFÖRSÖRJNING 

Analys av de statliga myndigheternas kompetensförsörjnings- redovisningar 2004

November 2004



Analys av de statliga
myndigheternas
kompetensförsörjnings-
redovisningar 2004

Statens kvalitets- och kompetensråd

Analys av de statliga myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar 2004

© Statens kvalitets- och kompetensråd

ISBN 91-974934-3-0

Grafisk produktion: Grafi

Tryck: Mjölby Tryckeri AB, 2004

Förord

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) har under flera år tagit del av de redovisningar som statliga myndigheter årligen har lämnat till regeringen angående den egna kompetensförsörjningen. Rådets syfte är att skaffa en aktuell bild av läget i statsförvaltningen och av problem som är gemensamma för flera myndigheter. Rådet har även till syfte att finna exempel på intressanta arbetssätt och metoder som kan vara värdefulla att sprida.

Under de två senaste åren har KKR låtit Vasco Advisers AB metodiskt studera redovisningarna för att redogöra för trender och belysa såväl generella problem som goda och intressanta lösningar. Redogörelsen har utgått från regeringens riktlinjer och belyser hur dessa återspeglas i redovisningarna. Eftersom riktlinjerna även ger en möjlighet för myndigheter att fritt återge sitt arbete har KKR låtit Vasco komplettera redovisningen med andra kriterier på kompetensförsörjningsarbete som KKR anser vara särskilt prioriterade för att en myndighet ska uppnå en långsiktigt god kompetensförsörjning som gagnar verksamhetens mål och resultat.

Årets rapport innehåller förutom en redogörelse för gemensamma trender i kompetensförsörjningsredovisningarna från 2004 även jämförelser med redovisningarna från år 2003.

Regeringskansliet analyserar också rapporterna från myndigheterna men med delvis andra syften än KKR. Regeringen rapporterar årligen till riksdagen om utvecklingen i statsförvaltningen. Regeringen följer upp arbetsgivarpolitiken och lämnar en redogörelse med stöd av myndigheternas rapporter. Regeringskansliet använder också rapporterna som underlag inför de årliga mål- och resultatdialogerna med myndigheternas ledning.

De rapporter som lämnades i februari 2004 har granskats och analyserats av Regeringskansliet. De rapporteras i regeringens budgetproposition för år 2005.

STOCKHOLM I OKTOBER 2004

Kerstin Borg Wallin

GENERALDIREKTÖR

Innehåll

Inledning och sammanfattning	8
Om studien, dess förutsättningar och allmänna iakttagelser	11
Nuläget för kompetensförsörjningen i staten	13
Genomgång av redovisningskriterier i riktlinjer från regeringen	15
Åldersstruktur	15
Etnisk och kulturell mångfald	17
Könsfördelning	19
Rörlighet	20
Sjukfrånvaro	21
Genomgång av övriga redovisningskriterier	24
Kompetensanalyser	24
Utvecklingssamtal och utvecklingsplaner	25
Utveckling genom utbildning	26
Chefsförsörjning/utveckling/utbildning	28
Samverkan mellan myndigheter	30
Användning av modeller och etablerade metoder	31
Kunskapshantering	32
Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier	33
Omställningsarbetet	34
Utmaningar och komplicerande faktorer	35
Redovisning och redovisningsskyldighet	35
Sambandet mellan myndighetsstorlek och redovisningskvalitet	37
Sambandet mellan departementstillhörighet och redovisningskvalitet	39
De nya goda exemplen	41

Inledning och sammanfattning

På uppdrag av Statens kvalitets- och kompetensråds (KKR) har Vasco Advisers AB under sommaren 2004 tagit del av och analyserat 198 statliga myndigheters kompetensförsörjningsredovisningar så som de framställs i respektive myndighets årsredovisning för år 2003. Arbetet är en uppföljning av det arbete som Vasco genomförde under samma period år 2003, då sammanlagt 227 statliga myndigheters kompetensförsörjningsredovisningar avseende år 2002 granskades.

Regeringen har sedan 1999 årligen begärt redovisningar av myndigheternas kompetensförsörjningsarbete. Samtliga år har regeringen utfärdat riktlinjer för dessa redovisningar. Från år 2004 är redovisningarna integrerade i årsredovisningarna, vilket kan ha påverkat myndigheternas sätt att presentera sitt arbete. I likhet med undersökningen år 2003 är årets undersökning i huvudsak en dokumentanalys, vilket medför att förhållanden och aktiviteter som inte redovisats av de enskilda myndigheterna inte har kunnat beaktas. Som ett komplement till dokumentanalysen har Vasco år 2004 genomfört ett dussin telefonintervjuer med utvalda myndigheter.

KKR:s syfte med granskningen är att:

- ge en *aktuell bild* av kompetensförsörjningsläget i stort
- undersöka hur kompetensförsörjningsredovisningarna till innehåll och form har påverkats när de integrerats i årsredovisningarna
- presentera ett antal goda exempel på hur olika myndigheter arbetar med frågor inom de aktuella redovisningskriterierna
- identifiera behov av eventuella gemensamma insatser för att stärka de statliga myndigheternas kompetensförsörjningsarbete.

Redogörelsen för myndigheternas kompetensrapporter har i denna skrift strukturerats i enlighet med de riktlinjer som regeringen har givit och de speciella redogörelser som regeringen har begärt. Därutöver har KKR uppdragit till Vasco att belysa hur myndigheterna har redogjort för övriga områden som KKR anser har strategisk betydelse för framgången i en myndighets kompetensförsörjning. Dessa områden har KKR presenterat i en särskild skrift *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning* som kan beställas från KKR.

Sammanfattningsvis har genomgången givit följande resultat och slutsatser:

- Kompetensförsörjningsläget i staten förefaller i dagsläget tillfredsställande utifrån lämnade redovisningar och den syn på kompetensförsörjning som speglas i regeringens riktlinjer. Det är fortfarande lätt för statliga myndigheter att behålla personal och att rekrytera nya medarbetare.
- Av årsredovisningarna för 2003 framgår att fler myndigheter än tidigare har arbetat med ett större antal av samtliga de kompetensförsörjningskriterier som är aktuella i denna analys. Kvaliteten, här representerad av ett omfångsmått, har alltså ökat. Generellt har redovisning av *målsättningar* för olika aspekter av kompetensförsörjningsarbetet ökat. Andelen myndigheter som nämner aktiviteter under kriterierna *Chefsförsörjning* respektive *Samverkan med andra myndigheter* har ökat kraftigt.
- Redovisningarna har blivit språkligt mer stringenta och tycks i många fall mer verksamhetsnära än tidigare. Den ökade språkliga stringensen framgår bland annat av att myndigheterna på i genomsnitt fyra sidor (mot förra årets sju sidor) lyckas redovisa fler kriterier än tidigare.
- En betydande följsamhet till de bedömningsområden som betonas i regeringens riktlinjer kan skönjas, t.ex. har myndigheternas redovisning av omställningsarbetet minskat från över 80 procent till knappt 40 procent. Sannolikt som en följd av att omställningsarbetet inte längre efterfrågas i riktlinjerna.
- Vissa andra mönster kan vidare skönjas. Länsstyrelserna förefaller ha skapat en gemensam mall vilken eventuellt medverkar till den jämna kvaliteten på deras redovisningar. Högskolorna har kompetensförsörjning som en central del i ordinarie verksamhet och är generellt framstående på att redovisa denna. Mindre myndigheter med främst juridisk kompetens fokuserar på sakkompetens snarare än andra kompetensaspekter. Det förefaller som om integreringen i årsredovisningarna har medfört att vissa myndigheter har skurit ner sin kompetensförsörjning och begränsat den kraftigt till enbart återrapportering av de särskilda redovisningskriterier som är givna i regeringens riktlinjer.
- En förbättrad samverkan vore önskvärd mellan departement och stabsmyndigheter som är direkta eller indirekta mottagare av myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar. Då ökar sannolikt incitamenten för olika myndigheter att bli "goda exempel", och för myndighetsledningarna att engagera sig i kompetensförsörjningsfrågor. Detta understryks av de genomförda intervjuerna.

- Det borde också finnas möjlighet att begära att redovisningarna mer fokuseras på måluppfyllelse och effekter av kompetensförsörjningsarbete än på bara redogörelser för läget.
- Ett genuint intresse för de individuella medarbetarna är ett måste för att behålla personal i en kommande högkonjunktur och ett kommande generationsskifte. Ett sådant intresse kan komma till uttryck bl.a. i bra utvecklingsamtal och i kompetensutvecklingsplaner på såväl individ-, som grupp- och myndighetsnivån. Det kan därför finnas skäl att i framtiden undersöka i vilken utsträckning myndigheter arbetar med individuella behov och önskemål.

Om studien, dess förutsättningar och allmänna iakttagelser

I juni 2003 fastställde regeringen genom ett särskilt beslut riktlinjer för myndigheternas kompetensförsörjning år 2004 (Uppdrag till myndigheterna att redovisa sin kompetensförsörjning m.m, Fi 2003/3537). Redovisningen skulle lämnas som en del av de kommande årsredovisningarna för år 2003. KKR gav i maj 2004 Vasco Advisers AB i uppdrag att analysera dessa årsredovisningars kompetensförsörjningsredovisningar. Totalt kom 198 redovisningar att granskas. Detta ska jämföras med de 227 redovisningar som granskades år 2003. Skillnaden utgörs bland annat av utvecklingsmyndigheter. I övrigt bör läsaren beakta följande:

De primära redovisningskriterierna i genomgången av kompetensförsörjningsredovisningarna är styrda av regeringens givna riktlinjer, totalt tio kriterier: analys av *åldersstruktur* respektive målsättningar för åldersstruktur, analys av *könsfördelning* respektive målsättningar för könsfördelning, analys av *rörlighet* respektive målsättningar för rörlighet, analys av *sjukfrånvaro* respektive målsättningar för hälsa samt analys av *etnisk och kulturell mångfald* och mål för ökad mångfald.

Därutöver framgår det av riktlinjerna att myndigheterna "skall också redovisa andra kompetensförsörjningsfrågor av väsentlig betydelse...". Sådana "andra" frågor har i denna rapport fördelats på tio kompletterande redovisningskriterier. Dessa har sin källa i andra statliga utredningar, tidigare riktlinjer, policydokument eller motsvarande samt inte minst i den syn på kompetensförsörjning som KKR presenterar i olika skrifter. Kravet på att redovisa utifrån dessa redovisningskriterier är inte direkt uttalat och en avsaknad av redovisningar utifrån dessa kriterier bör därför tolkas försiktigt. Dessa redovisningskriterier behandlar *kompetensanalyser*, *utvecklingssamtal*, *utvecklingsplaner*, *utbildning* och förekomsten av *etablerade metoder* för kompetensförsörjningsarbetet. Vidare behandlas i studien eventuell redovisning av *chefsförsörjning/utveckling*, *samverkan med andra myndigheter*, *kunskaps-hantering*, *omställningsarbete* samt huruvida *kompetensnivåer* används i analyser och målsättningar i redovisningarna.

En möjlighet är att myndigheter inte varje år 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 kompetensförsörjnings-

redovisningarna visar. Å andra sidan kan det finnas skäl att fundera på om kraven från regeringen riskerar att bli normerande, dvs. att myndigheterna i en del fall *bara* gör vad som efterfrågas.

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

År 2003 var det första år då kompetensförsörjningsredovisningarna var integrerade i årsredovisningarna. Det förefaller som om vissa myndigheter har förkortat avsnittet om kompetensförsörjning och enbart tillåtit återrapportering av de redovisningskriterier som angivits i regeringens riktlinjer. En tydlig minskning av problematiserande resonemang om kompetensförsörjning kan noteras i förhållande till föregående års kompetensförsörjningsredovisningar. Detta är även ett förhållande som understryks i de genomförda intervjuerna. En bidragande orsak till detta kan, enligt intervjuerna, vara att målgrupperna är olika för de två typerna av redovisningar.

Den under våren 2004 genomförda analysen omfattade 20 redovisningskriterier

- ⊙ Åldersstruktur + mål
 - ⊙ Etnisk och kulturell mångfald + mål
 - ⊙ Könsfördelning + mål
 - ⊙ Rörlighet + mål
 - ⊙ Sjukfrånvaro + mål och åtgärder för att minska och förebygga ohälsa

 - ⊙ Kompetensanalyser
 - ⊙ Utvecklingssamtal + utvecklingsplaner
 - ⊙ Utveckling genom utbildning
 - ⊙ Chefsförsörjning/utveckling/utbildning
 - ⊙ Samverkan mellan myndigheter
 - ⊙ Användning av etablerade metoder
 - ⊙ Kunskapshantering – process och/eller system

 - ⊙ Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier
 - ⊙ Omställningsarbetet
-
- Givna av direktiv juni 2003
- Kompletterande redovisningskriterier
- Enligt direktiv 2002/2003

Nuläget för kompetensförsörjningen i staten

I det korta perspektivet förefaller kompetensförsörjningsläget i staten i huvudsak vara tillfredsställande utifrån lämnade redovisningar. Detta var även en slutsats som kunde dras av förra årets analys.

Då, som nu, konstaterades att det är relativt lätt för staten att behålla personal och att rekrytera nya medarbetare. Undantag finns dock fortfarande, främst bland jurister, naturvetare och forskarutbildade där många myndigheter fortfarande möter tuff konkurrens från näringslivet. Rörligheten är fortfarande störst bland de yngre som också utgör huvudsaklig målgrupp för rekryteringsansträngningar samt olika karriärsutvecklingsinsatser. Ibland resulterar dessa insatser t.ex. i en sned lönefördelning till förmån för de yngre medarbetarna. Försvarsmakten är ett exempel på en myndighet som utbildat speciella livs- och karriärrådgivare som ska stödja de anställda för att möta 80-talisternas behov och krav.

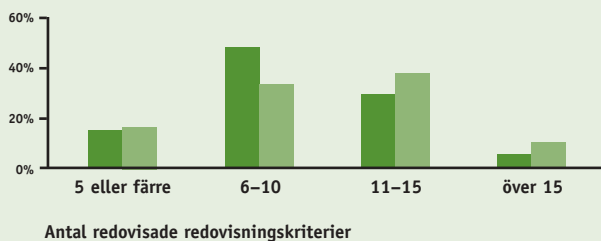
I likhet med föregående år konstateras att bland annat utbildning och kunskapshantering utnyttjas i högst varierande grad för att förbättra kompetensläget i staten. Givet att så många myndigheter, om än ett ökande antal, inte genomför kompetensanalyser, är det också fortfarande svårt att få en fullständig bild av det *sanna* kompetensförsörjningsläget i staten.

Som tidigare har påpekats så var 2004 det första år då kompetensförsörjningsredovisningarna integrerades i myndigheternas årsredovisningar. Informationen var därför inte alltid lika väl sammanhållen som tidigare. Det kan konstateras att den totala omfattningen har minskat från i genomsnitt sju sidor (med ett spann på 0 till 70 sidor) till i genomsnitt fyra sidor (med ett spann på 1 till 21 sidor). Denna minskning till trots så utgör kompetensförsörjningsavsnitten omkring 10 procent av årsredovisningarnas textmässiga innehåll.

En tydlig ökning vad gäller antalet redovisade redovisningskriterier från år 2002 till 2003.

Procentuell fördelning
av de 227 resp.
198 myndigheterna

■ Samtliga myndigheter 2002 ■ Samtliga myndigheter 2003



Dessutom har betydligt fler av de tjugo valda redovisningskriterier redovisats i årsredovisningarna för år 2003 än i kompetensförsörjningsredovisningarna avseende år 2002 – detta gäller även när myndigheter med färre än fem anställda tagits bort 2002. Följaktligen kan man konstatera att kompetensförsörjningsredovisningarna har blivit innehållsrikare till sin omfattning i förhållande till föregående år.

Genomgång av redovisningskriterier i riktlinjer från regeringen

Redovisningskriterierna som är givna i regeringens riktlinjer från juni 2003, som kommer att analyseras i detta avsnitt, skiljer sig något från föregående års riktlinjer. Antalet kriterier som efterfrågas från myndigheterna är fortfarande tio till antalet, dock utgör en redovisning anpassad till *kompetens kategorier* samt redovisning av *omställningsarbetet* inte längre ett krav. Beträffande kompetens kategorier ska redovisning ske om "det är lämpligt". Dessa kriterier har i stället ersatts av redovisning av samt målsättningar för arbete med *etnisk och kulturell mångfald*. I enlighet med föregående år kvarstår för myndigheterna att redovisa och ange målsättningar för *åldersstruktur, könsfördelning, rörlighet* samt att analysera *sjukfrånvaro* respektive ange målsättningar för *hälsa/ minskad ohälsa*.

De myndigheter som i denna skrift 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 årliga rapport.

Åldersstruktur

Myndigheternas redovisning av åldersstrukturen befinner sig på en fortsatt hög nivå. Antalet myndigheter som redovisar sin åldersstruktur har dock sjunkit marginellt från 85 procent till 80 procent i 2003 års kompetensförsörjningsredovisningar. Samtidigt har andelen myndigheter som redovisar målsättningar för sin åldersstruktur ökat från 30 procent till 47 procent. Tydligt är att många myndigheter är väl medvetna om problematiken med åldersstruktur och åldersbalans samt att ett ökande antal sätter upp mål för sin åldersstruktur.

Målsättningarna för myndigheternas åldersstruktur anges dock ofta i generella termer i kompetensförsörjningsredovisningarna, t.ex. att myndigheten aktivt arbetar för att nå målet att öka/behålla andelen yngre anställda. Endast i fåtalet fall specificeras målen med avseende på antal personer och inom vilken tidsram målet bör vara uppfyllt. Årets kompetensförsörjningsredovisningar berör "2010-problematiken" i mindre omfattning än tidigare. Den kommande generationsväxlingen och med den sammanhängande frågor framstår inte lika

tydligt som ett för myndigheterna stort problem. Om detta beror på att omställningsarbetet inte längre utgör ett kriterium i regeringens riktlinjer och att myndigheterna därmed berör det i mindre grad, eller att myndigheterna nu är mer rustade för kommande pensioneringar och andra åldersbalansfrågor, är svårt att avgöra.

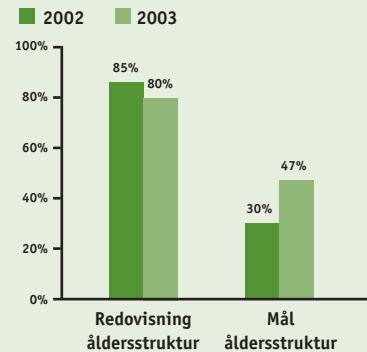
Några exempel från myndigheterna:

- *Vägverket* är ett exempel på en myndighet som aktivt arbetar för att möta generationsväxlingen. Det marknadsför sig mot högskolor och universitet genom välgvalsseminarium. Myndigheten har även initierat traineeutbildning samt ledarutvecklingsprogram för att attrahera och i större utsträckning behålla yngre medarbetare.
- *Högskolan i Skövde* arbetar också för att behålla yngre personal och detta sker genom aktivt arbete med löneutveckling.
- *Göteborgs Universitet* är en av de relativt få myndigheter som i kompetensförsörjnings-redovisningen ser åldersstrukturen som ett stort problem, och nämner att en större del av de anställda kommer att pensioneras inom en relativt kort framtid. Göteborgs Universitet kommer att tappa 44 procent av de anställda till 2013, och på vissa fakulteter slutar över 70 procent av de anställda.
- *Ett flertal länsstyrelser* har i sina kompetensförsörjningsredovisningar angett målet att behålla de yngre akademikerna. Inom Länsstyrelserna fortsatte verksamheten under 2003 med de "Ungas råd" som bildades 2001. Det är ett nätverk/arbetsgrupp för anställda under 35 år som arbetar för en attraktiv arbetsplats. Syftet är även att ge de yngsta medarbetarna möjlighet till inflytande över länsstyrelsernas utveckling samt länsstyrelserna som arbetsplats.

Sammanfattningsvis redovisar nära hälften av myndigheterna målsättningar för sin åldersstruktur och flera arbetar aktivt för att möta "2010-problematiken". Även om flertalet myndigheter upplever kommande stora pensionsavgångar som ett problem och begränsning för fortsatt utveckling, anser andra myndigheter att det är en möjlighet till att få in ny kompetens till myndigheterna.

Målsättning för åldersstruktur ökar och redovisas av nära hälften av myndigheterna

- Många myndigheter är väl medvetna om problematiken med åldersstruktur och åldersbalans, och ett ökande antal myndigheter sätter upp mål för sin åldersstruktur.
- Målsättningarna för myndigheternas åldersstruktur anges ofta i generella termer, t.ex. att man aktivt arbetar för att nå målet om att öka/behålla andelen yngre anställda.
- Årets kompetensförsörjningsredovisningar berör i mindre omfattning 2010-avgångarna som ett för myndigheterna stort problem.
- Aktivt arbete för att möta generationsväxlingen förekommer bland flera myndigheter, t.ex. har Vägverket initierat traineéutbildning, ledarutvecklingsprogram, vägvalsseminarium etc.



Etnisk och kulturell mångfald

Redovisning och målsättningar för myndigheternas mångfaldsarbete ingår i regeringens riktlinjer för 2003 års kompetensförsörjningsredovisningar. Mer än hälften av myndigheterna har redovisat mångfaldsarbete, 57 procent jämfört med 49 procent i 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar, då dock inga riktlinjer fanns för redogörelser om myndigheternas mångfaldsarbete.

En än större ökning har skett när det gäller andelen myndigheter som redovisar målsättningar för mångfald, 56 procent anger målsättningar jämfört med 31 procent i 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar.

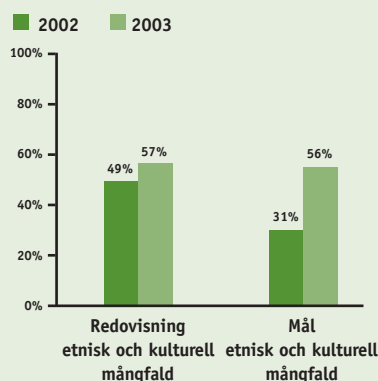
I kompetensförsörjningsredovisningarna beskriver flertalet myndigheter hur de aktivt arbetar med mångfaldspolicy och mångfaldsplaner. Nedan ges exempel på några myndigheters arbete:

- Inom *Domstolsverket* ingår alltsedan 1999 utbildningar med inslag av mångfaldsfrågor och kulturmötesfrågor i ett flertal utbildningar för skilda personalkategorier som kanslipersonal, fiskaler och ordinarie domare. I november 2003 redovisade Domstolsverket på regeringens uppdrag en kompetensstrategi i diskrimineringsfrågor om i första hand etnisk och religiös tillhörighet samt sexuell läggning. Verket anser att arbetet mot diskriminering ska ske integrerat med arbetet att främja mångfald. Arbetet måste bli aktivt på domstolsnivå genom att de enskilda arbetsplatserna arbetar konkret och kontinuerligt med frågorna. Därför ska arbetet med att främja mångfald och motverka diskriminering bedrivas på två plan, dels genom lokala insatser, dels genom centrala insatser.

- Även om många med annan än svensk bakgrund utbildar sig till jurister, kommer det att med åklagarväsendets rekryteringstakt ta många år innan åklagargruppen avspeglar samhällets mångfald. *Riksåklagaren* arbetar dock målmedvetet för att så långt det går öka mångfalden i åklagargruppen och har fattat beslut om en mångfaldsplan samt handlingsplan för 2003. Riksåklagaren har vidare under 2003 deltagit i en referensgrupp ledd av Statens kvalitets- och kompetensråd. Referensgruppens huvuduppgift har varit att skapa en mångfaldsvägledning för den statliga sektorn.
- *Länsstyrelsen i Jönköpings län* samordnar och driver ett mångfaldsnätverk tillsammans med kommunen, landstinget och andra statliga myndigheter i Jönköping. Platsannonser utformas så att myndighetens ambitioner när det gäller att rekrytera för jämställdhet och mångfald tydligt framgår. När två eller fler sökanden bedöms vara lika meriterade kan jämställdhets- och/eller mångfaldsaspekter slutligt avgöra.
- Inom *Nutek* är hållningen att man av integritetsskäl inte bör kartlägga etnisk och kulturell bakgrund hos medarbetarna. De åtgärder som Nutek vidtagit avseende mångfald är bl.a. den interna handlingsplanen som är utlagd på intranätet. Där framgår vilka diskrimineringslagar som gäller. Myndigheten kvalitetssäkrar alla delar av rekryteringsprocessen för att säkerställa mångfaldsaspekten. Nutek har i samverkan med arbetsförmedlingen projektanställt två medarbetare genom Stiftelsen Kunskapsforums projekt "Mångfaldens akademiker", ett av EU stöttat projekt.

Kraftig ökning i redovisningen av myndigheternas arbete med mångfaldsfrågor

- ⊙ Antalet myndigheter som redovisat mångfaldsarbete har ökat sedan föregående år, då dock inga riktlinjer fanns för redogörelser om myndigheternas mångfaldsarbete.
- ⊙ Vissa myndigheter anser att man av integritetsskäl inte bör kartlägga etnisk och kulturell bakgrund hos medarbetarna.
- ⊙ Exempel på mångfaldsbefrämjande åtgärder: Mångfaldsnätverk tillsammans med kommun, landsting och statliga myndigheter, utbildningar med inslag av mångfaldsfrågor och kulturmötesfrågor, utveckling av CD-ROM baserad utbildning mot trakasserier/kränkande behandling.



Könsfördelning

I likhet med 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar redovisas könsfördelning av nästan 90 procent av myndigheterna. En stor ökning har skett när det gäller målsättningar för könsfördelning där 73 procent av myndigheterna redovisar sådana jämfört med 52 procent föregående år. En stor del av myndigheterna har etablerade jämställdhetspolicies och jämställdhetsplaner som kontinuerligt följs upp.

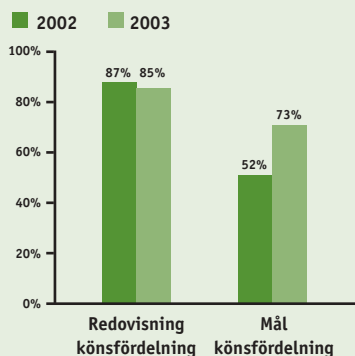
Liksom föregående år har flertalet myndigheter som redovisar mål för könsfördelning ofta jämn könsfördelning som mål för organisationen och sitt arbete. Med jämn könsfördelning avses vanligen att det underrepresenterade könet uppgår till minst 40 procent av samtliga anställda. Målsättningarna för könsfördelning har generellt sett blivit mer specifika i årets kompetensförsörjningsredovisningar.

Nedan följer några exempel på vidtagna åtgärder för att uppnå en jämnare könsfördelning inom några myndigheter:

- Andelen kvinnliga poliser fortsätter att öka. Målet är att göra *Polisen* till en modern arbetsplats där det finns både kvinnor och män på samtliga nivåer och funktioner samt att de ges lika möjligheter till utveckling. Representanter från *Polisen* i Stockholm deltar i ett tvåårigt EU-projekt med genus som huvudfråga. Ett av målen är att motverka diskriminering vid rekrytering och belysa eventuella hinder för en jämnare könsfördelning.
- *Växjö universitet* arbetar med att öka medvetenheten kring jämställdhet och dess betydelse, såväl kvantitativt som kvalitativt, för utbildning och forskning. Personal och studenter ska ha förståelse för jämställdhetsfrågor och hur dessa påverkar verksamheten. Detta kan åstadkommas genom seminarier, föreläsningar, debatt i olika forum samt genom ett närmare samarbete med studentkåren.
- *Karolinska Institutet, (KI)*, har under 2003 fortsatt fokusera på karriärmöjligheter för kvinnliga lärare/forskare. KI deltar även i ett samarbetsprojekt med andra lärosäten som syftar till att ta fram morgondagens kvinnliga ledare, det så kallade IDAS-projektet. Under 2003 har bl.a. ett nationellt nätverk skapats, där kvinnliga forskare från KI ingår, som ska vara idégivare och stimulator under projektets gång.

Kraftig höjning av målsättning med avseende på könsfördelningen

- ⊙ I likhet med föregående års kompetensförsörjningsredovisningar redovisas könsfördelning av nästan samtliga myndigheter.
- ⊙ En ökning har skett i redovisningen av målsättningar för könsfördelning och en stor del av myndigheterna har etablerade jämställdhetspolicies och jämställdhetsplaner som kontinuerligt följs upp.
- ⊙ Målsättningarna för könsfördelning har generellt sett blivit mer specifika i årets kompetensförsörjningsredovisningar.



Rörlighet

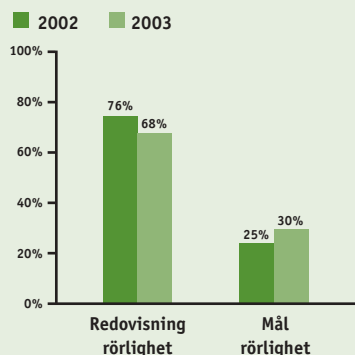
Myndigheternas redovisning av rörlighet har minskat något, från 76 procent till 68 procent, samtidigt som målsättningarna har ökat från 25 procent till 30 procent. Det är relativt få myndigheter som anser sig ha problem med en alltför stor intern eller extern rörlighet. Detta kan bero på dagens rådande konjunktur där det inom de flesta yrkesgrupper inte råder någon brist på arbetskraft.

Uppfattningen om ifall rörlighet ska betraktas som positiv eller negativ skiljer sig åt mellan myndigheter. Inom *Domstolsverket* har utbytestjänstgöring för domstolssekreterare genomförts mellan tingsrätter för att möjliggöra intern rörlighet. På vissa håll har även utbyte skett mellan assessorer och skattehandläggare på skattemyndigheten. Under året har Domstolsverket liksom tidigare år medverkat till att icke ordinarie domare fått möjlighet att fullgöra praktik under ett visst antal månader vid EG-domstolen.

På *Kungliga biblioteket* uppgick under året personalomsättningen för samtliga, oavsett kompetenskategori, till 7 procent, varav ca 1 procent kan hänföras till pensionsavgångar. Bland de anställda som är yngre än 35 år är personalrörligheten för samtliga anställda hela 16 procent. För att få ett bättre grepp om orsakerna till personalrörligheten, framför allt bland de yngre anställda, kommer avgångsintervjuer införas under 2004.

Redovisningarna av rörlighet minskar något samtidigt som det blir vanligare att mål redovisas

- Myndigheternas redovisning av rörlighet har minskat, samtidigt som målsättningarna har ökat.
- Det är relativt få myndigheter som anser sig ha problem med en alltför stor intern eller extern rörlighet.
- Det nämns ofta att personalrörlighet ska bidra till variation i kompetens och organisatorisk flexibilitet. Detta är en redan implementerad strategi på t.ex. Danshögskolan och Dramatiska institutet.
- Uppfattningen om rörlighet ska betraktas som positiv eller negativ skiljer sig åt mellan myndigheter.



Sjukfrånvaro

Nästan samtliga myndigheter, 93 procent, har i enlighet med regeringens riktlinjer redovisat sin sjukfrånvaro. Det är en ökning jämfört med föregående år då 87 procent av myndigheterna redovisade sina ohälsotal. I likhet med de övriga kriterierna som anges i regeringens riktlinjer är det målsättningarna som ökat. Andelen myndigheter som redovisat målsättningar för sitt arbete med ohälsa har nära på fördubblats, från 24 procent till 43 procent i 2003 års kompetensförsörjningsredovisningar.

Då ska även beaktas att i 2003 års kompetensförsörjningsredovisningar behöver sjukfrånvaro inte redovisas för myndigheter med färre än 10 anställda. Uppgifter om sjukfrånvaro för kvinnor och män samt olika åldersgrupper ska inte lämnas om antalet anställda i varje grupp är högst tio eller om uppgift kan hänföras till en enskild individ.

Enligt förordningen ska redovisningen av sjukfrånvaron endast avse perioden 1 juli till den 31 december 2003 för att från och med 2004 avse helår. Några myndigheter påpekar att uppgifterna för långtidssjukfrånvaro därmed inte längre är jämförbara på grund av förändrad periodindelning.

Som tidigare nämnts är det flera myndigheter som har uttalade mål och handlingsplaner för att minska sjukfrånvaron. Den långa sjukfrånvaron är omfattande på flera myndigheter, t.ex. på *Lärarhögskolan i Stockholm* svarade långtidssjukskrivningarna under 2003 för över 80 procent av den totala sjukfrånvaron. *Lärarhögskolan* påbörjade därför under 2003 – med ekonomiskt stöd

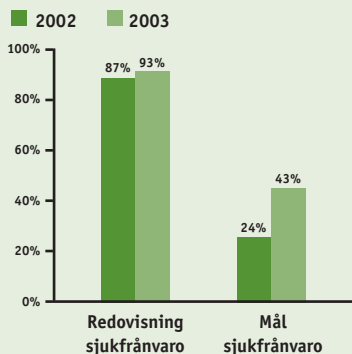
från Utvecklingsrådet – insatser som särskilt kommer att riktas mot de långtidssjukskrivna.

Nedan följer exempel på vidtagna åtgärder för att minska och förebygga ohälsa i några myndigheter:

- Vid *Kammarkollegiet* ökade sjukfrånvaron kraftigt mellan 1999 och 2001. Sedan 2002 har kollegiet utvecklat ett strategiskt hälsoarbete med målet att bryta utvecklingen mot ökad sjukfrånvaro. Förutom en rad friskvårds-satsningar ser man det som viktigt att chefer har förmågan att tidigt upptäcka risker för hälsoproblem bland sina medarbetare. Kollegiet har genomfört ett omfattande chefsutvecklingsprogram i syfte att öka chefernas förmåga att ta sitt ansvar som ledare.
- I arbetet med att främja och förebygga sjukdom arbetar *Banverket* intensivt med den nya inriktningen för friskvårdsarbete som planeras vara klart i början av 2004. En positiv händelse under 2003 är att Banverkets huvudkontor blivit hälsodiplomerat. Hälsodiplomeringen delas ut till organisationer som genomfört ett omfattande arbete där såväl ledning som anställda varit engagerade.
- *Länsstyrelsen i Blekinge län* har som mål att minska sjukskrivningarna och att arbeta mer aktivt med rehabiliteringsprocessen för att undvika långa långtidssjukskrivningar. Länsstyrelsen har infört friskvårdstimme och deltar bl.a. i ett projekt i samarbete med Akademiska sjukhuset i Uppsala. Där mäter man sin hälsa och sitt välbefinnande genom att regelbundet fylla i ett formulär i datorn. Detta ska förhoppningsvis ge signaler i god tid om att man eventuellt måste ändra sitt sätt att arbeta och sin livsstil för att undvika stressrelaterade sjukdomar och sjukskrivning. Länsstyrelsen har svårt att verifiera effekterna av de vidtagna åtgärderna men de personer som varit sjukskrivna och kommit tillbaka i arbete utnyttjar dock sin friskvårdstimme och mår enligt uppgift mycket bra av det. Länsstyrelsen arbetar även aktivt gentemot företagshälsovården och försäkringskassan. Åtgärder har vidtagits direkt när en person blivit sjukskriven för att öka förutsättningarna för en snabb återgång i arbete. Systematiska uppföljningar har skett och kraven på den sjukskrivne har blivit tydligare.

Myndigheterna redovisar i högre grad insatser mot sjukfrånvaro

- ⊙ Andelen myndigheter som redovisat målsättningar för sitt arbete med ohälsa har nästan fördubblats i jämförelse med föregående år.
- ⊙ Flera myndigheter har uttalade mål och handlingsplaner för att minska sjukfrånvaron.
- ⊙ Kammarkollegiet är en av flera myndigheter som arbetar aktivt för att minska ohälsotalet:
 - Motion på arbetstid
 - Subventionerad massage
 - Motions/ -hälsoprogram utformat av läkare har installerats i datorer hos anställda
 - Ergonomiska hjälpmedel
 - Chefsutvecklingsprogram i syfte att öka chefernas förmåga att ta sitt ansvar som ledare.
- ⊙ Den långa sjukfrånvaron är omfattande på flera myndigheter.



Genomgång av övriga redovisningskriterier

I likhet med den genomgång av kompetensförsörjningsredovisningarna som Vasco Advisers genomförde 2003 har kompetensförsörjningsredovisningen i år granskats utifrån kompletterande redovisningskriterier som inte direkt uttalat ingår i riktlinjerna från regeringen. Dessa kriterier har betonats som viktiga för statligt kompetensförsörjning i statliga utredningar, policier samt inte minst i den syn på kompetensförsörjning som KKR presenterar i olika skrifter. Dessa kriterier kan vidare ses som ett försök att på ett strukturerat sätt fånga kravet i regeringens riktlinjer om att myndigheterna ska redovisa "andra kompetensförsörjningsfrågor av väsentlig betydelse".

Kompetensanalyser

Andelen redovisade kompetensanalyser är praktiskt taget oförändrad jämfört med föregående års kompetensförsörjningsredovisning. 2002 nämnde 42 procent av myndigheterna att de genomfört kompetensanalyser. 2003 var motsvarande siffra 41 procent.

För de myndigheter som genomför en kompetensanalys är denna ett värdefullt stöd för kompetens- och verksamhetsplaneringen. *Läkemedelsverket* och *Livsmedelsverket* är två exempel på myndigheter som använder kompetensanalyser för att säkerställa att man dels kan rekrytera och dels behålla medarbetare vars kompetens ligger i linje med myndighetens nuvarande och framtida verksamhet.

Bland de myndigheter som genomför kompetensanalyser är tillvägagångssätten olika. Tekniska verktyg och etablerade metoder förekommer. I några fall har EU-medel nyttjats för att finansiera kompetensanalysen. Ett exempel är *Fiskeriverket* som använt Växtkraft Mål3 finansiering för att genomföra kompetensanalyser. Andra exempel:

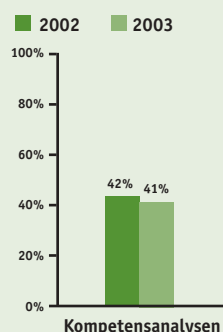
- *Svenska Strålskyddsinstitutet, (SSI)*, använder ett datorbaserat verktyg för kompetens-kartläggning och planering. All personal har tillgång till verktyget och kan gå in och komplettera sin kompetensprofil. Vid genomförandet av kompetensanalysen, som utgår från tillgängliga kompetensprofiler, har SSI tagit hjälp av konsulter.

- På *Riksförsäkringsverket*, (*RFV*), arbetar man med kompetensutvecklingsmetoden KALAS. Enskildas utvecklingsplaner och organisationens utbildningsverksamhet kan därmed på ett systematiskt sätt anpassas utifrån de identifierade kompetensbehoven i organisationen.

KKR har utarbetat "Planera för kompetens – en handledning", som hjälper myndigheter att kartlägga och analysera kompetensbehov för såväl dagens som morgondagens behov. Läs mer på www.kkr.se

Myndigheterna redovisar att de genomfört kompetensanalyser i samma utsträckning som tidigare

- ⊙ Andelen redovisade kompetensanalyser är nästan oförändrad jämfört med föregående års kompetensförsörjningsredovisning.
- ⊙ Tillvägagångssätten bland de myndigheter som genomför kompetensanalyser är olika vad gäller tekniska verktyg och etablerade metoder.
- ⊙ Inom exempelvis Livsmedelsverket ska man analysera olika kompetensanalysmodeller och ta ställning till ett eventuellt införande av en ny och mer strukturerad modell.
 - Avsikten är att ett nytt arbetssätt ska hjälpa till att lyfta fram kompetensfrågornas betydelse för både chefer och medarbetare och ge ett arbetsredskap som systematiserar analysen. Vidare skapas förutsättningar för ett bättre redskap och framförhållning inför de stora pensionsavgångar som kommer så småningom.



Utvecklingssamtal och utvecklingsplaner

Andelen myndigheter som redovisar att de genomfört utvecklingssamtal och har utvecklingsplaner är fortsatt låg även om en liten ökning kan skönjas. Andelen myndigheter som redovisar att de genomfört utvecklingssamtal har ökat från 26 procent till 30 procent och andelen som redovisar att de tagit fram utvecklingsplaner tillsammans med medarbetarna har ökat från 26 procent till 27 procent.

Som tidigare påpekats är det möjligt att många myndigheter uppfattar utvecklingssamtal och utvecklingsplaner som en så pass självklar del i kompetensförsörjningsarbetet att de inte redovisas. Emellertid finns det även bland myndigheter som redovisar arbetet med utvecklingssamtal och utvecklingsplaner flera som öppet redovisar att det inte lyckats att involvera samtliga

medarbetare. Mycket tyder således på att det är en utmaning att ge alla medarbetare utvecklingssamtal och utvecklingsplaner av hög kvalitet. Att redovisa hur långt myndigheten kommit inom detta område är en intressant information i årsredovisningen då det är en så viktig del för kompetensförsörjningsarbetet.

Några exempel på myndigheter som på ett föredömligt sätt redovisat både svårigheter, framgångar och åtgärder för att öka antalet utvecklingssamtal och utvecklingsplaner ges nedan:

- *Länsstyrelsen i Jönköpings län* genomför årliga utvecklingssamtal. Man har emellertid funnit att dessa inte varit tillräckliga för att kunna skapa individuella utvecklingsplaner åt alla anställda. Myndigheten har identifierat ett behov av att systematiskt dokumentera och analysera medarbetarnas kompetensprofiler i en databas.
- *Länsstyrelsen i Skåne län* har arbetat aktivt för att höja sin kompetens i att genomföra medarbetarsamtal. Ett särskilt utbildningsmaterial har tagits fram och en ingående genomgång har genomförts med samtliga chefer och flertalet medarbetare. Som en följd av denna aktivitet ökade antalet genomförda medarbetarsamtal under 2003 jämfört med föregående år.
- *Fortifikationsverket* har tagit fram ett material som kan användas som stöd för chefer som skall genomföra utvecklingssamtal.
- På *Skatteverket* har andelen anställda med genomförda utvecklingssamtal ökat från 73 procent (2000) till 85 procent (2003). Samtidigt konstateras, via medarbetarenkäter, att andelen anställda som upplever att utvecklingssamtalen varit till nytta för dem har ökat från 46 procent till 65 procent. Skatteverket har ett uppställt mål om att hela 75 procent av medarbetarna ska uppleva att utvecklingssamtalen är till nytta för dem.
- *Försvarets materielverk (FMV)* har tagit fram utvecklingsplaner för 90 procent av alla anställda. De som inte fått utvecklingsplaner har antingen varit nära pensionsålder eller tjänstlediga.
- *Migrationsverket* och *Radio och TV-verket* har genomfört utvecklingssamtal med samtliga anställda.

Utveckling genom utbildning

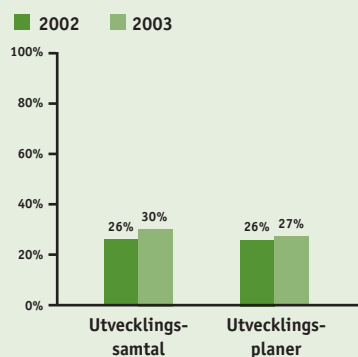
En hög andel av myndigheterna fortsätter att redovisa sina utbildningsinsatser. I årsredovisningarna 2003 nämner 78 procent av myndigheterna utbildningsinsatser vilket är identiskt med 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar.

Liksom tidigare uppvisar utbildningsinsatserna en stor bredd i fråga om omfattning, inriktning och organisering. En förändring i förhållande till föregående år är att chefsutbildningsinsatserna ges ett större utrymme i årsredovisningarna. Detta ligger i linje med att chefsförsörjningsfrågorna generellt givits ett större utrymme i 2003 års kompetensförsörjningsredovisning.

- Under 2004 tar *Arbetsmarknadsverket* fram en utbildning i hälsofrämjande ledarskap. Målgruppen är samtliga chefer med personalansvar.

Redovisningen av genomförda utvecklingssamtal/planer ligger kvar på en fortsatt låg nivå

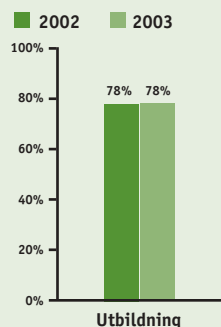
- ⊙ Andelen myndigheter som redovisar att de genomfört utvecklingssamtal och har utvecklingsplaner är fortsatt låg.
- ⊙ Det är möjligt att flertalet myndigheter uppfattar redovisningen inom detta område som en så pass självklar del i kompetensförsörjningsarbetet att de inte redovisas.
- ⊙ Flera myndigheter redovisar att de upplever svårigheter att involvera samtliga medarbetare
 - Exv. har Länsstyrelsen i Jönköpings län inte utvecklat individuella utvecklingsplaner eftersom medarbetarsamtalen inte fungerar för att nå målet om individuella planer. En särskild kartläggning ska därför genomföras för att inventera individuella behov.
- ⊙ Migrationsverket samt Radio- och TV-verket är exempel på myndigheter som genomfört utvecklingssamtal med samtliga anställda.



- *Ekobrottsmyndigheten* har utvecklat en utbildningsverksamhet för anställda på myndigheten och i samverkande myndigheter. Ekobrottsmyndigheten erbjuder sammanlagt 15 olika kurser med en genomarbetad kursplan. Syftet med utbildningarna är dels att utveckla medarbetarnas spetskompetens men också att underlätta samverkan mellan olika yrkesgrupper inom och utanför myndigheten.
- *Elsäkerhetsverket* avsätter 4 procent av sin budget till utbildningsändamål. Resurserna används för att stärka kompetensen inom identifierade områden inom de olika enheterna. En särskild utbildningsinsats genomförs också för att överföra kompetens från äldre till yngre medarbetare som ett led i att hantera 40-talisternas pensions-avgångar.
- *Statistiska centralbyrån, (SCB)*, använder intranät som en omfattande kunskapsdatabas. Bland annat har en miljöutbildning producerats för distribution via intranät och utgör ett praktiskt exempel på e-learning.

Utbildning ges fortfarande en betydande plats i redovisningarna

- ⊙ Liksom i förra årets kompetensförsörjningsredovisningar uppvisar utbildningsinsatserna en stor bredd i fråga om omfattning, inriktning och organisering.
- ⊙ Chefsutbildning ges allmänt en mer betydande plats i redovisningarna än vad som var fallet tidigare.
- ⊙ Andelen tid och kostnader som avsätts för utbildning varierar, t.ex avsätter elsäkerhetsverket 4 procent av sin budget till utbildningsändamål.



Chefsförsörjning/utveckling/utbildning

Andelen myndigheter som nämner aktiviteter inom området chefsförsörjning har ökat markant i årsredovisningarna 2003 jämfört med kompetensförsörjningsredovisningarna 2002. År 2002 nämndes chefsförsörjning av drygt en tredjedel (36 procent) av myndigheterna. År 2003 nämnde nära hälften (48 procent) av myndigheterna chefsförsörjningen.

En möjlig förklaring till att chefsförsörjningfrågorna i högre grad än tidigare lyfts fram i samband med kompetensförsörjningsredovisningen är att denna nu

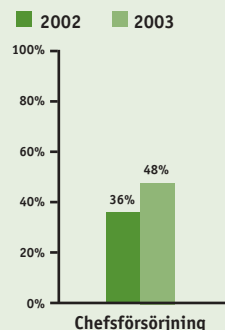
redovisas i årsredovisningen och att den därför har fler "chefsögon" på sig. Troligen har även den med tiden ökande accentueringen av "2010-problematiken" bidragit.

Några exempel:

- *Luleå tekniska universitet* har under 2003 initierat projektet "Leda förändring" för att trygga universitetets långsiktiga kompetensförsörjning, särskilt av kvinnliga ledare, samt stimulera samverkan med näringsliv och offentlig förvaltning. Projektet medfinansieras av EU:s strukturfonder och Länsstyrelsen i Norrbottens län.
- Flera myndigheter har inrättat karriärvägar för experter och generalister som ett alternativ till en traditionell chefskarriär. Exempel är *Kommerskollegium*, *Läkemedelsverket* och *Ekonomistyrningsverket*.
- *Försvarsmakten* utarbetar ett nytt system för kompetensförsörjning. Detta system innehåller bland annat en särskild funktion för chefsutveckling.
- Som ett led i *Räddningsverkets* omstruktureringsarbete har en grundsyn på ledarskapet förankrats. Grundsynen har varit vägledande för att ta fram ett antal ledarskapskriterier som använts som ett av flera kriterier vid chefs-tillsättning.
- Under 2003 avslutade *Finansinspektionen* ett ettårigt mentorprogram med syfte att trygga den framtida chefsförsörjningen samt att behålla nyckelpersoner.

Chefsförsörjning/utveckling är mera frekvent och tar betydligt mer plats i redovisningarna

- ⊙ Andelen myndigheter som nämner aktiviteter inom området chefsförsörjning har ökat markant jämfört med föregående år.
- ⊙ Flera myndigheter har inrättat karriärvägar för experter och generalister som ett alternativ till en traditionell karriär
- ⊙ Exv. har Läkemedelsverket implementerat den alternativa karriärvägen "senior expert" vilken ska bidra till att Läkemedelsverket kan behålla och utveckla för verksamheten betydelsefull kompetens.



Samverkan mellan myndigheter

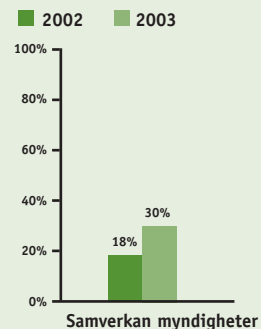
Andelen myndigheter som redovisar samverkan med andra myndigheter om kompetensförsörjning har ökat kraftigt från en låg nivå. I 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar nämnde 18 procent samverkan med andra myndigheter. I årsredovisningarna från 2003 har andelen kraftfullt ökat, till 30 procent.

En ytterligare observation är att samverkan redovisas i högre grad för somliga typer av myndigheter. Exempelvis redovisar högskolor och länsstyrelser oftare än andra myndigheter att de samverkar i kompetensförsörjningsfrågor. Sannolikt beror detta på att dessa myndigheter har systemmyndigheter med närmast identiska verksamhetsuppgifter och som därför möter likartade kompetensförsörjningsbehov.

- *Dalacampus och Campus Sjuhärad* är exempel på samverkan mellan mindre högskolor där syftet bland annat är att skapa kunskapsmiljöer för forskning.
- Morgondagens akademiska ledarskap, MAL, är ett ledarprogram för unga forskare, som står i språnget till akademisk karriär, och sker i samarbete mellan *KI, KTH, Södertörns högskola och Lärarhögskolan*.
- *Polisen* samverkar med bland andra Polishögskolan och den Europeiska polisakademins fortbildningsprogram.
- I samverkan med *Riksrevisionen* genomförde *Högskoleverket* ett mentorprogram.
- *Exportkreditnämnden* har haft praktikutbyte med kunder och andra aktörer. Bland annat har medarbetare praktiserat i 6 månader på Utrikesdepartementet, Citibank i London samt på Nordea.

Ökad samverkan mellan myndigheter

- Andelen myndigheter som redovisar samverkan med andra myndigheter om kompetensförsörjning har ökat kraftigt från en låg nivå.
- Samverkan redovisas i högre grad för vissa typer av myndigheter, exv. högskolor och länsstyrelser.
- Exempel på samverkan:
 - Utbildning
 - Praktikarbete
 - Ledarprogram
 - Mentorprogram
 - Utbytestjänstgöring



Användning av modeller och etablerade metoder

Få myndigheter redovisar att de använder sig av modeller och etablerade metoder i sitt kompetensförsörjningsarbete. I kompetensförsörjningsredovisningarna 2002 nämnde endast 8 procent modeller eller etablerade metoder och i årsredovisningarna 2003 låg andelen kvar på i stort sett samma nivå, ca 9 procent.

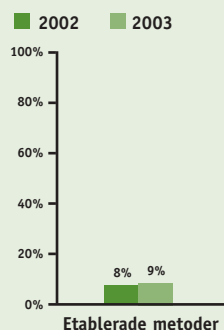
Bland de myndigheter som använder modeller och etablerade metoder förekommer flera olika modeller och metoder. Det är svårt att se något mönster där vissa modeller skulle vara vanligare än andra. Däremot förekommer det att myndigheter utvecklar egna modeller.

Några exempel:

- *Länsstyrelsen i Örebro län* har genomfört en självutvärdering enligt CAF-modellen (Common Assessment Framework). Utvärderingen ligger till grund för det arbete som genomförs för att i olika dimensioner förbättra verksamheten och göra länsstyrelsen till en mer attraktiv arbetsplats. Ledarskap, lärandeprocesser och medarbetarskap är exempel på områden som är relevanta för kompetensförsörjningen och som utvecklas med stöd av den använda metoden.
- *Länsstyrelsen i Värmlands län* har inom ramen för det så kallade KUL-projektet (kompetensutveckling på Länsstyrelsen) utvecklat Länsstyrelsens sätt att arbeta med kompetensutveckling och implementera detta i Länsstyrelsens organisation.
- IPF:s kompetenshjul skall införas som ett verktyg för kompetensanalys på *Socialstyrelsen* under 2003–2005. Modellen har under året använts på två sätt, dels som underlag vid samtal mellan chef och medarbetare, dels som analysmodell vid enhetsseminarier och andra genomgångar av kompetensbehov.
- *Banverket* har skapat en kompetensförsörjningsprocess med processbeskrivning, mallar och checklistor. Denna process testades under 2003 i 8 pilotprojekt. Dessa föll ut väl och enligt verket utvecklades verksamheten som en följd av processens användning.
- *Fortifikationsverket* använder Balanced Scorecard, BSC, och tar in kompetensperspektivet i detta.

Få myndigheter redovisar användning av etablerade metoder

- ⊙ Det är fortsatt få myndigheter som redovisar att de använder sig av modeller och etablerade metoder i sitt kompetensförsörjningsarbete.
- ⊙ Olika modeller och etablerade metoder används bland myndigheterna och det är svårt att se något mönster där vissa modeller skulle vara vanligare än andra.
- ⊙ Det förekommer att myndigheter utvecklar sina egna modeller. Exempelvis har Banverket utvecklat en egen metod som nu framgångsrikt testats i 8 interna pilotprojekt.



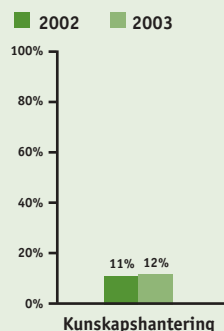
Kunskapshantering

Myndigheterna redovisar i liten utsträckning aktiviteter kopplade till kunskapshantering. I 2002 års kompetensförsörjningsredovisningar nämndes sådana aktiviteter i 11 procent av redovisningarna att jämföra med 12 procent i 2003 års årsredovisningar. Det finns dock flera intressanta exempel på att myndigheter arbetat med kunskapshantering.

- *Integrationsverket* introducerar ett webbaserat system för registrering av medarbetarnas kompetens. Systemet är avsett att användas för att man skall få en bättre överblick över de kunskaper som medarbetarna inom myndigheten besitter.
- *Kommerskollegium* har skapat ett elektroniskt kunskapsminne i form av ett dokument och ärendehanteringssystem. En annan viktig del i kunskapshantering är ett modernt och användarvänligt intranät.
- *Länsstyrelsen i Västmanlands län* har i samarbete med andra länsstyrelser utvecklat en kompetensdatabas för att man på ett effektivt sätt skall kunna arbeta med kompetensfrågorna i verksamhetsplaneringen.
- *Finansinspektionen* har utarbetat en strategi för att minska risken att kunskaper stannar hos individer och för att skapa synergieffekter i organisationen. Genom att arbeta i projektform och i nätverk överförs kunskaper mellan nyckelpersoner i organisationen.
- *Arbetsmiljöverket* utvecklar metoder för kompetensöverföring mellan i första hand äldre och yngre inspektörer. Man har också genomfört en kompetensinventering.
- *Fortifikationsverket* har upprättat en kompetensdatabas. Något som *Exportkreditnämnden* använder på prov sedan drygt ett år.

Redovisning av åtgärder kopplade till "kunskapshantering" ligger kvar på en låg nivå

- Myndigheterna redovisar i likhet med föregående år i liten utsträckning aktiviteter kopplade till kunskapshantering.
- I redovisningarna återfinns dock intressanta exempel på att myndigheter arbetar med kunskapshantering.
- Exempel på åtgärder och initiativ:
 - Kompetensdatabas
 - Ärendehanteringssystem
 - Kompetensinventering/överföring
 - PA moduler

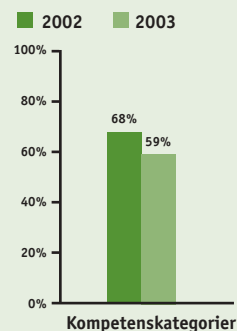


Analys och redovisning anpassad till kompetenskategorier

Trots att regeringen i de senaste riktlinjerna bara föreskrivit att redovisningen skall specificeras för grupper av anställda inom de tre kompetenskategorierna ledningskompetens, kärnkompetens och stödkompetens "om så är lämpligt" fortsätter 59 procent av myndigheterna att redovisa på det sättet. Att jämföras med 68 procent föregående år. En förklaring kan vara att myndigheterna upprättat en rutin för att redovisa dessa nivåer eller att de finner dem användbara. En annan förklaring kan vara att myndigheterna följer färdiga mallar för kompetensförsörjningsredovisningen, alternativt att det inte alltid framgått för den som sammanställer redovisningen att kravet mjukats upp eftersom lönestatistiken redovisas på detta sätt.

Användning av kompetenskategorier är allttjämt allmänt spritt i redovisningarna

- Trots förändrat direktiv så följer myndigheterna ofta gamla mönster vid kompetensredovisningen.



Omställningsarbetet

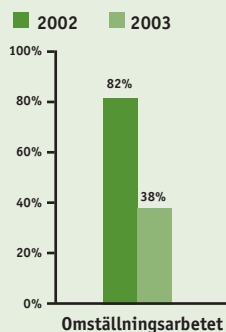
Andelen myndigheter som redovisar omställningsarbetet har mer än halverats sedan redovisningskravet togs bort från riktlinjerna. Andelen har minskat från 82 procent till 38 procent. Några exempel på redovisad användning kan ändå nämnas:

- *Konsumentverket* har använt trygghetspengarna till att erbjuda reducerad arbetstid för äldre medarbetare för att ge utrymme för rekrytering av nya medarbetare och att dessa ska kunna arbeta parallellt med de äldre och få mentorstöd
- *Länsstyrelsen i Blekinge län* har påbörjat arbete med att dokumentera och överföra kunskaper och erfarenheter från äldre till yngre inom verksamheten. Länsstyrelsen kommer att fortsätta arbeta med detta på ett mer systematiskt och planmässigt sätt för att säkerställa att erfarenheter och kunskaper som de äldre medarbetarna besitter finns kvar i verksamheten när de går i pension.

Att medlen från den sänkta avgiften till Trygghetsstiftelsen är en så liten summa att den inte kan brukas till något rimligt omställningsarbete anser bland andra *Institutet för psykosocial medicin*. Så kan säkert många gånger vara fallet för främst mindre myndigheter. Men omställningsarbetet, avsett att bland annat skapa nya möjligheter att hantera det pågående generationsskiftet i staten, är viktigt och bör därför sannolikt följas upp regelbundet.

Omställningsarbetet redovisas av betydligt färre myndigheter och i mindre omfattning än tidigare

- ⊙ Andelen myndigheter som redovisar omställningsarbetet har mer än halverats sedan redovisningskravet togs bort från riktlinjerna.
- ⊙ Myndigheter uttrycker att medlen från den sänkta avgiften till Trygghetsstiftelsen är en så liten summa att den inte kan brukas till något rimligt omställningsarbete.
- ⊙ Socialstyrelsen står inom en tioårsperiod inför stora pensionsavgångar. Myndigheten uttrycker att man behöver arbeta mer strategiskt och medvetet för att attrahera, utveckla och behålla personal.
- ⊙ Omställningsarbetet förblir en viktigt fråga som bör följas upp regelbundet.



Utmaningar och komplicerande faktorer

Redovisning och redovisningskyldighet

Kompetensförsörjningsredovisningarna infördes i slutet av 1990-talet och förefaller sedan dess ha haft en relativt lös struktur med avseende på såväl innehåll som framförallt form. Detta avspeglas även i årets kompetensförsörjningsredovisningar då de i årsredovisningarna ser mycket olika ut. Undantag finns dock, bland annat hos länsstyrelserna som förefaller att i hög grad ha utnyttjat en gemensam mall. De 198 genomgångna redovisningarna motsvarar knappt 1 000 sidor löst strukturerad text av varierande kvalitet – att jämföras med över det dubbla föregående år. En fördel mot tidigare år var att de tillhandahölls i digital form, något som medgav användande av elektroniska sökverktyg i viss mån. Det kan också konstateras att tyngdpunkten i riktlinjerna för vad som ska redovisas legat relativt fast – ålder, kön, rörlighet, ohälsa – men att vissa tillägg och förändringar gjorts över de olika åren – jämställdhet, mångfald, omställningsarbetet och kompetensnivåer.

Nedanstående bild sammanfattar den i huvudsak positiva utvecklingen av redovisningen utifrån de tjugo utvalda redovisningskriterierna, från 2002 till 2003. Konstateras kan att enbart de två kriterier – kompetens kategorier samt omställningsarbetet – som mildrats respektive utgått ur riktlinjerna för år 2003 har en klart minskande trend vad gäller om de redovisats eller ej. Övriga ligger still eller, vilket är fallet för huvuddelen, ökar i redovisningarna. Ur ett kvalitetsperspektiv så kan man säga att kvaliteten sedd utifrån bredden på de rapporterade har ökat i många fall. Viktigt är dock att observera att detta inte säger något om djupet i det som har rapporterats eller något om djupet i det faktiskt utförda arbetet. För att få en förståelse för detta skulle det krävas en delvis annorlunda redovisning, kanske kombinerad med ett större antal individuella fallstudier av enskilda myndigheter.

Som framgår av nästa bild kan man dock konstatera att drygt en tredjedel av alla myndigheter redovisar fem eller färre av de tio kriterier som man är skyldiga att redovisa enligt regeringens riktlinjer. Endast sju procent redovisar alla tio kriterierna! Orsakerna till detta är oklara. Emellertid torde det inte vara myndigheterna som här har begränsat redovisningen (detta kan, som tidigare påtalats, eventuellt vara en förklaringsparameter för de tio "övriga" kriterierna som inte har en grund i riktlinjerna). En kanske troligare förklaring skulle kunna vara bristande återkoppling om kompetensförsörjning till den enskilda myndigheten från respektive fackdepartement. Denna förklaring stärks av de

kompletterande intervjuer som genomförts med ett 15-tal myndigheter. Bristande återkoppling påtalades redan vid förra årets analys av kompetensförsörjningsredovisningarna. Utan denna återkoppling kan man anta att kvaliteten minskar mer än vad som annars varit fallet. Långsiktigt så kommer integrationen av kompetensförsörjningsredovisningarna i årsredovisningarna förhoppningsvis bidra till att förbättra denna situation. Baksidan av detta är dock, som tidigare påtalats, att problematiseringen av och kring kompetensförsörjning i redovisningarna har minskat – bilden förefaller något beskuren i jämförelse mot tidigare år.

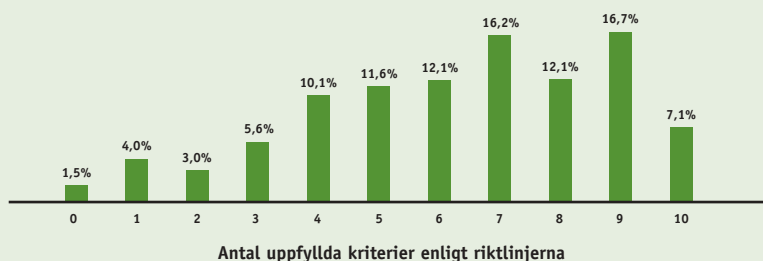
En positiv trendutveckling år 2002 till 2003 gäller de flesta redovisningskriterierna.

- ⊙ Åldersstruktur + målsättningar ↗
 - ⊙ *Etnisk och kulturell mångfald + målsättning* ↗
 - ⊙ Könsfördelning + mål ↗
 - ⊙ Rörlighet + mål →
 - ⊙ Sjukfrånvaro + åtgärder för att minska och förebygga ohälsa ↗
- } Givna av direktiv juni 2003
-
- ⊙ Kompetensanalyser →
 - ⊙ Utvecklingssamtal + utvecklingsplaner →
 - ⊙ Utveckling genom utbildning →
 - ⊙ Chefsförsörjning/utveckling/utbildning ↗
 - ⊙ Samverkan mellan myndigheter ↗
 - ⊙ Användning av etablerade metoder →
 - ⊙ Kunskapshantering – process och/eller system →
- } Kompletterande redovisningskriterier
-
- ⊙ *Analys och redovisning anpassad till kompetens kategorier* ↘
 - ⊙ *Omställningsarbetet* ↘
- } Enligt direktiv 2002/2003

→ = Förändring i antalet redovisade kriterier mot föregående år

Det är endast sju procent av myndigheterna som uppfyller samtliga redovisningskriterier enligt regeringens riktlinjer från juni 2003

Samtliga myndigheter 2003



Sambandet mellan myndighetsstorlek och redovisningskvalitet

Vasco har återigen undersökt sambandet mellan kvaliteten på kompetensförsörjningsredovisningarna och storleken på myndigheten. Denna analys har genomförts i två steg. Först har studerats sambandet mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning den levt upp till kraven i riktlinjerna. Därefter har en jämförelse gjorts mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning den redogjort för de kompletterande kriterierna. En i sammanhanget speciellt komplicerande faktor är de stora och/eller regionaliserade myndigheter som tvingas sammanställa stora mängder information till en gemensam redovisning. Detta sker troligen delvis på bekostnad av kvaliteten i kompetensförsörjningsredovisningen.

I nedanstående figur beskrivs sambandet mellan myndighetens storlek och i vilken utsträckning man nämnt eller redogjort för de frågeställningar som tas upp i riktlinjerna. Figuren visar att ca två tredjedelar av frågeställningarna i riktlinjerna berörs i kompetensförsörjningsredovisningarna. I likhet med föregående år uppvisar myndigheter med färre än femtio anställda ett något sämre, om än förbättrat, resultat. Några större skillnader finns inte mellan myndigheter som har fler än femtio anställda.

En viss koppling mellan kvalitet och storlek kan märkas utifrån återrapporteringen mot regeringens riktlinjer i juni 2002 samt 2003

Med redovisad andel av följande kriterier fördelat efter myndighetsstorlek

Redovisning av åldersstruktur

Mål åldersstruktur

Redovisning av mångfald

Mål mångfald

Redovisning av könsfördelning

Mål könsfördelning

Redovisning av rörlighet

Mål rörlighet

Redovisning av sjukfrånvaro

Mål sjukfrånvaro



När sambandet jämförs mellan storleken på myndigheten och i vilken utsträckning den redogjort för de kompletterande kriterierna framträder en betydligt förändrad bild, som dock har stora likheter med den som framkom vid föregående års analys. Enbart de allra största myndigheterna uppnår nästan samma resultat som för kriterier givna av riktlinjerna – 53 procent av redovisningskriterierna utöver riktlinjerna har berörts. I gruppen av myndigheter med färre än femtio anställda är denna siffra knappt hälften, 23 procent. En slutsats av analysen, som redan drogs utifrån föregående års analys, är att de mindre myndigheterna endast ligger något efter de större myndigheterna när det gäller att redogöra för frågeställningarna i riktlinjerna men att det finns en stor skillnad i hur man redogör för övriga kompetensförsörjningsfrågor enligt kompletterande kriterier.

Betraktas kompletterande redovisningskriterier utöver regeringens direktiv juni 2002 och 2003 så ökar skillnaderna mellan myndigheter av olika storlek

Med redovisad andel av följande kriterier fördelat efter myndighetsstorlek

Kompetensanalyser för organisationen

Utvecklingssamtal

Utvecklingsplaner

Utveckling genom utbildning

Chefsförsörjning

Samverkan med myndigheter

Känd metodik

Kunskapshantering

Använder kompetensnivåer

Omställningsarbetet



Sambandet mellan departementstillhörighet och redovisningskvalitet

Begränsas granskningen till att bara omfatta de kriterier som givits av riktlinjerna så kan det konstateras att myndigheter rapporterade till Försvarsdepartementet samt Kulturdepartementet har försämrat sin redovisning något sedan år 2003.

Utifrån departementstillhörighet kan vissa skillnader i redovisningen utläsas (2002 samt 2003)

Redovisad andel av följande kriterier:

Analys av åldersstruktur

Mål åldersstruktur

Analys av mångfald

Mål mångfald

Analys av könsfördelning

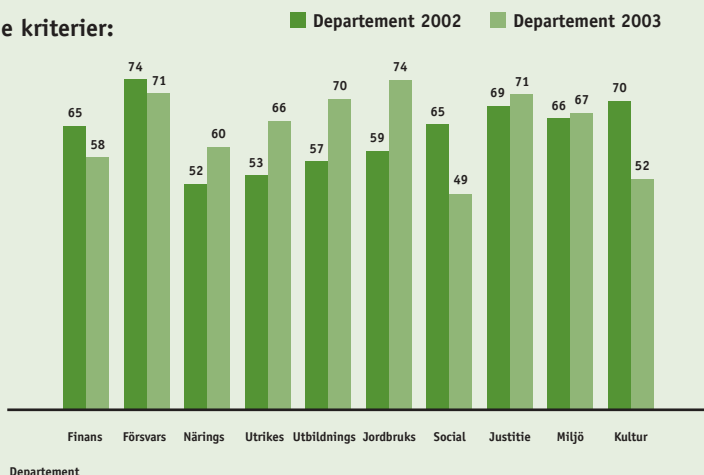
Mål könsfördelning

Analys av rörlighet

Mål rörlighet

Analys av sjukfrånvaro

Mål sjukfrånvaro

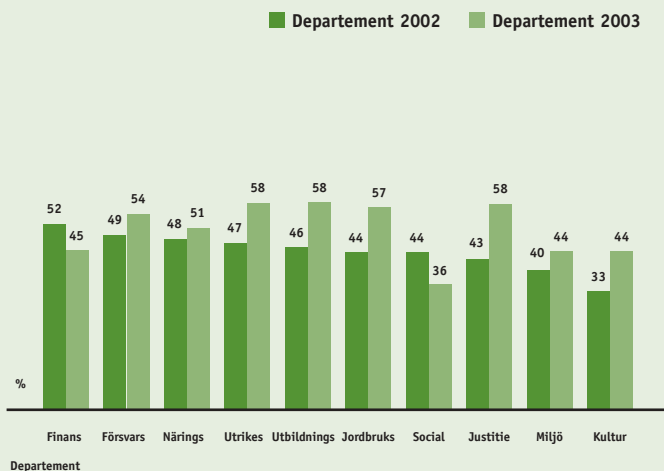


När myndigheter tillhöriga olika departement betraktas som grupp och utifrån hur väl de redovisar samtliga 20 redovisningskriterier, så har ytterligare två departements myndigheter försämrat sin redovisning något sedan år 2003 – Finansdepartementet och Socialdepartementet.

Utifrån departementstillhörighet kan vissa skillnader i redovisningen utläsas (2002 samt 2003)

Redovisad andel av följande kriterier:

- Kompetensanalyser för organisationen
- Utvecklingssamtal
- Utvecklingsplaner
- Utveckling genom utbildning
- Analys av åldersstruktur
- Mål åldersstruktur
- Analys av mångfald
- Mål mångfald
- Analys av könsfördelning
- Mål könsfördelning
- Analys av rörlighet
- Mål rörlighet
- Analys av sjukfrånvaro
- Mål sjukfrånvaro
- Känd metodik
- Chefsförsörjning
- Samverkan med myndigheter
- Omställningsarbetet
- Kunskapshantering
- Använder kompetensnivåer



De nya goda exemplen

Bland de granskade årsredovisningarna har valts ut ett antal myndigheter, som utifrån samtliga tjugo redovisningskriterierna bör framhållas som föredömen och inspirerande exempel med avseende på kompetensförsörjningsredovisning. Tanken är att dessas redovisningar med fördel ska kunna läsas av andra myndigheter som vill ha tips och goda idéer. Här nedan presenteras de myndigheter som kallas för 2003 års nya och "goda exempel".

Nya och "goda exempel" bland redovisningarna år 2003

- ⊙ Göteborgs universitet
- ⊙ Länsstyrelsen i Gotlands län
- ⊙ Radio- och TV-verket
- ⊙ Statens energimyndighet
- ⊙ Statens jordbruksverk
- ⊙ Statens kärnkraftsinspektion
- ⊙ Statens ljud- och bildarkiv
- ⊙ Statskontoret

För att nominera en myndighet som "gott exempel" ska, i likhet med föregående år, myndigheten ha täckt in nästan samtliga redovisningskriterier som ställts upp i analysen – ett kvantitativt kvalificeringskriterium. Därutöver ska myndigheten ha skrivit om dessa ämnen och frågeställningar på ett sätt som tydliggjort att det pågår ett konstruktivt kompetensförsörjningsarbete – ett kvalitativt kvalificeringskriterium. Vidare skall det vara myndigheter som inte ingick bland de "goda exempel" som valdes ut vid förra årets analys av kompetensförsörjningsredovisningar. Vilka dessa myndigheter var framgår av KKR:s skrift: *Analys av de statliga myndigheternas kompetensförsörjningsredovisningar 2003*.

Det kan mycket väl finnas andra myndigheter som bedrivit ett minst lika omfattande kompetensförsörjningsarbete som de goda exemplen men som inte har skrivit om det på ett lika utförligt sätt. Det finns också en teoretisk möjlighet att det bland de goda exemplen finns myndigheter som har förskönat det kompetensförsörjningsarbete som bedrivs. Detta har dock inte setts som tillräckliga skäl för att avstå från att lyfta fram ovanstående myndigheter som 2003 års nya föredömen.

KKR har till uppgift att stödja och främja den strategiska kompetensförsörjningen i statlig verksamhet. Flera skrifter och material finns att tillgå för detta arbete.

Här är några exempel:

- Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning – en idéskrift
- Planera för kompetens – en handledning
- Etnisk och kulturell mångfald i statliga myndigheter – ett kunskaps- och genomförandestöd
 - Material finns på hemsidan. Tryckt kortversion kan beställas.
- Nätverk för lärande och utveckling (finns både som kortare häfte och bok)
 - Mer finns att hämta på KKR:s webbplats www.kkr.se

Statens kvalitets- och kompetensråd (KKR) arbetar för en effektivare statsförvaltning i medborgarnas tjänst. Rådet erbjuder myndigheter stöd i form av kunskaper, erfarenhetsutbyte och metoder inom områdena verksamhetsutveckling, förvaltningskunskap, chefsutveckling och kompetensförsörjning.

