



Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

Granskningsrapport
Trelleborgs kommun

KPMG AB

2017-11-14

Antal sidor 16



Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte och revisionsfrågor	2
2.2	Avgränsning	2
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Metod	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Kommunala mål och visioner	4
3.2	Roll- och ansvarsfördelning	4
3.3	Delegation och beslutsbefogenheter ut vid rekrytering och anställning	5
3.4	Strategier och handlingsplaner	6
3.4.1	Personalpolitiskt program	6
3.4.2	Riktlinjer	6
3.4.3	Rutiner och samverkan vid rekrytering och kompetensutveckling	7
3.4.4	Marknadsföring mot högskolor och universitet	8
3.5	Kommungemensamma kompetensutvecklingsinsatser	9
3.6	Analys av rekryterings- och kompetensbehov	9
3.6.1	Bildningsförvaltningen	10
3.6.2	Socialförvaltningen	10
3.6.3	Tekniska förvaltningen	11
3.6.4	Arbetsmarknadsförvaltningen	11
3.7	Uppföljning och intern kontroll	12
3.7.1	Medarbetarundersökning	12
3.7.2	Intern kontroll	13
3.7.3	Återrapportering till KS och nämnder	13
4	Slutsats och rekommendationer	14
4.1	Svar på revisionsfrågor	14
4.2	Rekommendationer	16

1 Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trelleborgs kommun granskat kommunens strategiska kompetensförsörjning.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och revisionsfrågor är att kommunstyrelsen och granskade nämnder utför insatser för att stärka kommunens personal- och kompetensförsörjning men att arbetet inte är helt ändamålsenligt. Detta eftersom det på kommunövergripande nivå samt nämndsnivå saknas konkretiserade mål för kommunens arbete med kompetensförsörjning, rekrytering, arbetsgivarvarumärke och kompetensutveckling. Kommunstyrelsen har antagit ett personalpolitiskt program som utgör den övergripande viljeriktningen för kommunens personal- och kompetensförsörjning, dock saknas konkretiserade mål och aktiviteter som synliggör hur målsättningarna ska uppnås.

Eftersom konkurrensen om kompetent arbetskraft ökar samtidigt som kommunen står inför pensionsavgångar framöver, ser vi det som viktigt att kommunstyrelsen och berörda nämnder utvecklar nuvarande behovsanalys kring vilka kompetenser som behövs framöver för att klara uppdrag och mål för verksamheten. I behovsanalysen bör styrelsen och nämnderna ta ställning till hur verksamheten kommer att förändras, vilken kompetens som krävs för att möta behoven samt hur många som kommer gå i pension etc. Analysen bör utmytna i en strategi och handlingsplan som klargör vilka insatser som krävs för att möta identifierade behov och hur kommunens övergripande målsättning om att vara "Sveriges bästa arbetsgivare 2025" ska uppnås. I detta arbete har kommunstyrelsen en ledande och samordnande roll för att säkerställa att kommunens personalpolitiska program och målsättningar kring personal- och kompetensförsörjning uppnås.

Våra identifierade förbättringsområden/rekommendationer är följande:

- Kommunstyrelsen bör konkretisera målsättningar och aktiviteter som synliggör hur ambitionerna i det personalpolitiska programmet ska uppnås.
- Kommunstyrelsen och granskade nämnder bör utveckla sin behovsanalys med en tillhörande strategi och handlingsplan som tydliggör hur verksamheternas framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska säkras. Utgångspunkten bör vara kommunens övergripande målsättning kring kompetensförsörjning och att vara en attraktiv arbetsgivare samt nämndernas egna mål för verksamheten.
- Kommunstyrelsen bör ta ställning till om nuvarande handbok för rekrytering och anställning bör omarbetas till styrande riktlinjer.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Trelleborgs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens strategiska kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Trelleborgs kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Personalen är såväl den främsta resursen i kommunen som den största kostnadsposten. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier såsom inom förskola, skola, vård och omsorg och socialtjänst, ser revisorerna en risk i kommunens framtida personalförsörjning. För att säkra en långsiktig kompetensförsörjning krävs att kommunen gör kontinuerliga analyser av framtida behov i form av analys av pensionsavgångar, löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro, medarbetarundersökningar m.m.

Revisorerna har i sin revisionsplanering för 2017 bedömt att det finns en risk för att kommunens kompetensförsörjning inte bedrivs på ett effektivt och systematiskt sätt för att trygga framtida kompetensbehov. Revisorerna önskar därav göra en fördjupad granskning inom området.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och berörda nämnder säkerställt ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete inom kommunens olika verksamhetsområden.

I granskningen ska följande revisionsfrågor besvaras:

- Finns strategier och en plan för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning inklusive chefsrekrytering, och efterlevs den i organisationen?
- Hur ser delegation och beslutsbefogenheter ut vid rekrytering och anställning?
- Finns en plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden inklusive universitet/högskolor?
- Sker kompetensutveckling av personal och chefer för att säkra nödvändig kompetens?
- Finns ändamålsenlig samverkan och ansvarsfördelning mellan HR-avdelningen, kommunstyrelsen och berörda nämnder i rekryteringsarbetet och vid rekrytering av chefer?
- Sker systematisk uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsinsatser?

2.2 Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunens övergripande arbete med kompetensförsörjning.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

2.3 Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- *Kommunallagen (1991:900)*

Enligt kommunallagens 6 kap. § 7 skall nämnden/styrelsen inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden skall även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

- *Kommunala mål och riktlinjer*

För vidare beskrivning av tillämpliga rutiner och riktlinjer, se avsnitt 3.4.1 och 3.4.2.

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen (KS), bildningsnämnden, arbetsmarknadsnämnden, socialnämnden och tekniska nämnden.

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta mål, styr- och policydokument samt strategier, handlingsplaner och riktlinjer inom området.
- Intervjuer med kommundirektör, HR-chef, ett urval av HR-strateger/specialister samt urval av förvaltningschefer inom berörda nämnder.

Rapporten är sakgranskad av samtliga intervjuade.

3 Resultat av granskningen

3.1 Kommunala mål och visioner

I budget 2017 framgår de av fullmäktige antagna strategiska inriktningarna samt de underliggande strategiska inriktningsmålen. Det finns inte några specifika inriktningsmål som berör kompetensförsörjning, kompetensutveckling eller arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. I nämndernas samlade verksamhetsplan för 2017 framgår däremot att tre nämnder har tagit fram effektmål med aktiviteter som har bäring på granskningens fokusområde. Exempel på aktiviteter är följande:

Bildningsnämnden

- Nätverksträffar för matematiklärare med fokus på kollegialt lärande.
- Genomförande av projektet Samverkan Skola-Arbetsliv.
- Kompetensutveckling av medarbetare kring språkliga svårigheter/språkstörning.
- Stärka samarbetet med närliggande lärosäten.

Socialnämnden

- Utredda möjligheten att införa rätt till heltid och möjligheten att slopa delade turer.
- Utredda framtida personalbehov.
- Införa tätare mätningar av arbetsmiljön.
- Utveckla processen för nyanställning och introduktion av nyanställda på samtliga avdelningar.
- Genomföra utbildning för all personal inom IFO¹ i normkritiskt tänkande.

Arbetsmarknadsnämnden

- Genomföra rekryteringsutbildningar.

3.2 Roll- och ansvarsfördelning

Enligt kommunstyrelsens reglemente² ska styrelsen ansvara för den övergripande personalpolitiken och vara kommunens centrala personalorgan. Vidare ska KS ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. De ansvarar därmed bland annat för följande uppgifter, som direkt berör kompetensförsörjning och kompetensutveckling:

- Förhandla om och träffa överenskommelse vid lönerrevision med arbetstagarorganisationer.
- Utfärda riktlinjer och anvisningar inom det personalpolitiska verksamhetsområdet.

¹ Individ-och familjeomsorgen.

² Antaget av KF 2015-10-26, § 212.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

- Verka och ansvara för utveckling och samordning av personaladministration inom kommunen.
- Ge råd och biträda i personalfrågor inom andra nämnder.
- Utöva det övergripande ansvaret för företagshälsovård och arbetsmiljö inom kommunen.
- Efter hörande av berörd nämnd, anställa förvaltningschefer och därvid fastställa/träffa överenskommelse om löne- och anställningsvillkor.

Enligt reglementet för respektive nämnd är nämnden anställningsmyndighet för personal vid respektive förvaltning, med undantag av förvaltningschef som anställs av KS. Nämnderna ansvarar även för personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom respektive verksamhetsområde.

3.3 Delegation och beslutsbefogenheter ut vid rekrytering och anställning

I KS delegationsordning³ framgår att kommundirektören anställer direkt underställd personal inklusive avdelningschefer vid kommunledningsförvaltningen, med undantag för förvaltningschefer som anställs av KS. Även beslut om uppsägning och avsked av direkt underställd personal är även delegerat till kommundirektören. Anställning av personal inom respektive avdelning samt uppsägning och avsked av samma personal är enligt delegationsordningen delegerat till avdelningschefen.

Enligt socialnämndens delegationsordning⁴ är tillsvidareanställning och visstidsanställning av direkt underställd personal under avdelningschef delegerat till avdelningschef. Vidare är tillsvidareanställning av direkt underställd personal under enhetschef delegerat till enhetschef. Avsked av tillsvidareanställd personal är delegerat till förvaltningschefen och uppsägning är delegerat till avdelningschef.

Enligt tekniska nämndens delegationsordning⁵ är anställning, uppsägning och avsked av personal delegerat till förvaltningschef, med rätt att vidaredelegera. Enligt arbetsmarknadsnämndens delegationsordning⁶ är anställning, uppsägning och avsked av personal direkt underställd förvaltningschef delegerat till förvaltningschefen. Vidare är anställning, uppsägning och avsked av personal direkt underställd arbetsmarknadschefen delegerat till arbetsmarknadschefen. Anställning av personal inom respektive enhet samt uppsägning och avsked av samma personal är delegerat till enhetschefen.

Enligt bildningsnämndens delegationsordning⁷ är tillsvidareanställning av personal direkt underställd förvaltningschefen delegerat till förvaltningschefen. Beslut om anställning av personal underställd utbildningschef är delegerat till utbildningschefen

³ Antagen av KS 2015-09-09, § 192. Senast reviderad 2017-01-11, § 12.

⁴ Antagen av socialnämnden 2017-08-22, § 100.

⁵ Antagen av tekniska nämnden 2016-04-20, § 40.

⁶ Reviderad av arbetsmarknadsnämnden 2017-03-10, § 43.

⁷ Antagen av bildningsnämnden 2011-06-15, § 116. Senast reviderad 2017-06-21, § 81.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

och tillsvidareanställning av personal inom respektive rektorsområde är delegerat till rektorn. Uppsägning och avskedande är delegerat till förvaltningschefen.

I granskade delegationsordningar framgår inte någon information om beslutanderätt avseende anställningsvillkor och övriga förmåner. Enligt HR-avdelningen och förvaltningscheferna finns det dock en allmänt restriktiv hållning inom kommunen vid avtalsutformning av övriga förmåner och villkor.

3.4 Strategier och handlingsplaner

Det finns ingen kommunövergripande dokumenterad handlingsplan kring hur kommunen som helhet och respektive nämnd ska arbeta med kompetensförsörjning. Däremot finns program, riktlinjer och dokumenterade rutiner som hanterar centrala frågeställningar kopplat till kompetensförsörjning. Se punkterna 3.4.1 och 3.4.2.

Bildningsförvaltningen har med stöd av HR-avdelningen, inför det stora antalet prognostiserade pensionsavgångar, tagit fram en kompetensförsörjningsplan för 2015-2018⁸. Planen är indelad i fyra strategier som berör personalförsörjning, karriär och utvecklingsmöjligheter, ledarskap samt arbetsgivarvarumärke. Till planen har förvaltningen även tagit fram en handlingsplan för kompetensförsörjning. Till varje strategi i kompetensförsörjningsplanen finns en plan med tillhörande aktiviteter och förslag på genomförande.

Övriga nämnder saknar motsvarande dokumentation.

3.4.1 Personalpolitiskt program

KS har tagit fram ett personalpolitiskt program⁹. Detta är ett övergripande styrdokument för hur kommunens personalpolitik ska bedrivas och i programmet framgår KS målsättning om att vara "Sveriges bästa arbetsgivare 2025". Framgångsfaktorer som lyfts för att uppnå detta mål är att behålla och attrahera kompetenta och professionella medarbetare samt att låta kommunens medarbetare ständigt utvecklas i yrkesrollerna. Vidare framhålls ledarskap, lön/belöning, utveckling och karriärmöjligheter, hälsofrågor, balans i livet och medarbetarskap som framgångsfaktorer för att fullgöra kommunens uppdrag. I programmet konkretiseras dock inte faktiska aktiviteter till framgångsfaktorerna som kan bidra till måluppfyllelsen.

3.4.2 Riktlinjer

HR-avdelningen har tagit fram en handbok som innehåller riktlinjer för förvaltningarna att utgå från i rekryteringsprocessen. Handboken är uppbyggd utifrån rekryteringsprocessen och innefattar allt ifrån behovsanalys, kompetensinventering och annonsering till urval, intervjuer, referenstagning och anställningsförfarande. Handboken innehåller mallar som kan användas i olika faser i processen samt konkreta förslag på tillvägagångssätt i olika frågor och processer. HR-avdelningen

⁸ Daterad 2015-03-31.

⁹ Antaget av KF 2013-11-25, § 208.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning
KPMG AB
2017-11-14

tillhandahåller även mallar som stöd i genomförandet av intervju och referenstagning. Handboken finns att tillgå på kommunens intranät.

Därtill finns övergripande styrdokument såsom pensionspolicy, lönepolicy samt styrdokument som berör arbetsmiljö, likabehandling, medarbetarskap, ledarskap, lönepolitik och arbetstid.

3.4.3 Rutiner och samverkan vid rekrytering och kompetensutveckling

HR-avdelningen har det kommunövergripande ansvaret för personalfrågor och löneadministration i kommunen. Det innebär bland annat att ge förvaltningarna stöd och service vid rekrytering, rehabilitering, förhandlingar, samverkan, arbetsmiljöfrågor, men även tolkning av lagar och avtal, samordning av löneöversyn samt utveckling av HR-processer.

Inom HR-avdelningen finns en tydlig uppdelning kring vilka specialister som arbetar mot de olika förvaltningarna. Det finns även strategier som arbetar specifikt med rehab-frågor. En rekryteringsresurs är i dagsläget avsatt att arbeta operativt med bildningsnämnden. Detta för att avlasta rektorerna i rekryteringsarbetet.

Utifrån genomförda intervjuer framkommer att nämnderna upplever ett gott stöd och samarbete med HR-avdelningen.

Utifrån intervjuer framkommer att kommunen använder sig av upphandlade rekryteringsfirmor vid rekrytering av exempelvis förvaltningschefer och vissa specialister. Nämnderna kan avropa det externa stödet fritt och står själva för kostnaderna för tjänsten. Rekrytering av förvaltningschef ligger dock under HR-avdelningens budget. Kommunen har en ny upphandlad rekryteringsfirma från och med den 1 juli och HR-chefen uppger att tidigare firmor har skapat gott förtroende hos nämnderna. HR-avdelningen har även anlitat externt stöd att sköta det administrativa arbetet kring platsannonsering på sociala nätverk.

3.4.3.1 Rekrytering av förvaltningschefer

Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) fattar på delegation från KS beslut kring rekryteringen av en ny förvaltningschef. Efter genomförd behovsanalys inleds en kravprofilstagning, vilket arbetsutskottet i berörd nämnd, kommundirektören, av kommundirektören utsedda förvaltningschefer, berörda fackliga personer samt nyckelpersoner på förvaltningen deltar i. Kravprofilen fastställs sedan av KSAU.

Då rekryteringsfirma anlitas driver firman rekryteringsprocessen medan samordning sker genom HR-chefen. Det är rekryteringskonsulten som efter annonsering genomför det initiala urvalet bland preliminära kandidater.

Samverkan mellan KSAU, arbetsutskottet, fackliga organisationer och utsedda förvaltningschefer sker även under intervjuer av utvalda kandidater. HR-avdelningen har tagit fram en dokumenterad processbeskrivning för rekrytering av förvaltningschef som specificerar roll- och ansvarsfördelningen i processen ovan.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

3.4.3.2 *Kompetensutveckling inom ledarskap*

Kommundirektören är sammankallande för ledarskapsforum/chefsdagarna som genomförs fyra gånger per år. Kommunens 160 chefer från enhetschefsnivå till förvaltningschefsnivå bjuds in till chefsdagarna och vid varje tillfälle är det olika förvaltningschefer som ansvarar för programmet. Syftet med chefsdagarna är att utveckla ledarskapet, skapa ett utbyte mellan förvaltningarna och att nå ut med viktig information till cheferna. Under chefsdagarna har bland annat en ny medarbetar/ledarskapspolicy gemensamt arbetats fram i syfte att skapa ledarutveckling och medledare med ett gemensamt synsätt inom kommunen. Policyn är ännu ej fastställd av KF.

3.4.4 **Marknadsföring mot högskolor och universitet**

Det finns ingen uttalad strategi eller plan för kommunens marknadsföring mot arbetsmarknaden, universitet och högskolor. Däremot genomför nämnderna olika insatser i samverkan med näringslivet, universitet och högskolor i syfte att marknadsföra Trelleborgs kommun som arbetsgivare. Exempelvis ingår bildningsförvaltningens förvaltningschef i utbildningsnämnden för Malmö högskola och kommunen tar löpande emot praktikanter inom olika verksamhetsområden.

Bildningsförvaltningens olika verksamheter är en del av den nationella försöksverksamheten benämnd "övningskolor". Dessa av Malmö högskola utvalda skolor har ett särskilt åtagande vad gäller att anordna verksamhetsförlagd utbildning för lärarstudenter. Detta utgör en för kommunen strategiskt viktig rekryteringsbas.

Kommunen bedriver via Söderslättsgymnasiet ett certifierat vård- och omsorgscollege, i samverkan med Vellinge kommun och Svedala kommun. Således har kommunen möjlighet att påverka inriktningen på utbildningarna. Syftet är att skapa en rekryteringsbas för framtidens personalbehov till verksamheter inom vård och omsorg. Enligt intervjuade råder dock stor konkurrens mellan kommunen och regionen kring de nyexaminerade. Via vård- och omsorgscollegiet kan kommunen även erbjuda utbildning till anställd personal som är i behov av kompetensutveckling.

Intervjuade upplever att ansvar- och arbetsfördelningen mellan HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen avseende kommunikation och marknadsfrågor mot högskolor och universitet inte är helt tydlig. Det är framförallt ansvaret för det strategiska marknadsarbetet som saknar en tydlig ägare.

År 2015 tilldelades Trelleborgs kommun priset årets employer branding-kommun utifrån resultatet i Universums mätningar. Detta med avseende på ledningsgruppens engagemang i employer branding-frågorna, kommunens innovativa sätt att marknadsföra och kommunicera sitt employer brand samt kommunens employer branding-aktiviteter som lett till resultat i Universums mätningar.

3.5 Kommungemensamma kompetensutvecklingsinsatser

Ur den personalekonomiska redovisningen för 2016¹⁰ går att utläsa att inga internutbildningar skedde under 2016. Detta berodde på upphandling och införande av ett nytt HR-system. Arbetet beräknas pågå även under 2017 och planen är att internutbildningarna ska återupptas under 2018. Löpande drop in-utbildningar arrangerades dock i HR-avdelningens regi under 2016 i rehabverktyget Adato, rapportverktyget för arbetsskador (KIA) och i kommunens rekryteringsverktyg.

I redovisningen går att utläsa att utbildningskostnaderna relaterat till personalutgifter och årsarbeten minskade under 2016 jämfört med 2015. De nämnder som låg på en något högre nivå gällande utbildningskostnader kännetecknas av en hög andel specialistbefattningar. De nämnder som har lärare anställda hade relativt hög utbildningskostnad, vilket beror på lärares avtalsrätt till utbildningsdagar.

Respektive nämnd ansvarar för att budgetera för kompetensutveckling inom tilldelad budgetram. För förvaltningarnas specifika kompetensutvecklingsinsatser, se stycke 3.6.1–3.6.4.

HR-avdelningen genomför två gånger per år en kommunövergripande introduktion för samtliga nyanställda i kommunen. Introduktionerna genomfördes även 2016. I intervjuerna framkommer en önskan om en förvaltningspecifik introduktion för nyanställda, vilket i dagsläget inte förekommer på någon av förvaltningarna. Dock genomför bildningsförvaltningen introduktion för vikarier och studenter och socialförvaltningen genomför specifika avdelningsintroduktioner. På samtliga förvaltningar anges att det utförs arbetsplatsintroduktion i enlighet med framtagna checklista eller liknande.

HR-avdelningen ansvarar också för initiering och samordning av arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud. Utbildningen genomfördes under 2016. HR utbildar även chefer i arbetsrätt/avtal och rekrytering två gånger per år. Enligt intervju med HR-chef fanns det inte möjlighet att utföra dessa utbildningar under 2016, vilket berodde på upphandling och införande av ett nytt HR-system. Utöver utbildningar för dessa målgrupper finns inga medel budgeterade centralt för kompetensutveckling.

3.6 Analys av rekryterings- och kompetensbehov

Den dokumenterade samlade analysen av rekryterings- och kompetensbehovet består främst av den personalekonomiska redovisningen. Pensionsavgångarna för tillsvidareanställd personal under de närmaste tio åren beräknas ligga mellan 60-80 anställda per år. Sammanlagt innebär det att 788 anställda beräknas gå i pension fram till 2026, vilket motsvarar 24,8 procent av dagens tillsvidareanställda. Merparten av pensionsavgångarna mellan 2017 och 2021 förväntas ske inom social- och bildningsnämnden. Vidare framgår att personalomsättningen ökade från 8,8 till 9,2 procent mellan 2015 och 2016. Den största personalomsättningen går att identifiera inom arbetsmarknadsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden och tekniska nämnden.

¹⁰ Godkänd av KF 2017-04-24, § 7.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

Kommunens löneläge bedöms i stort ligga i nivå med närliggande kommuner. Avstämning görs regelbundet i samband med den årliga lönerevisionen.

Nedan följer en kort sammanfattning av den förvaltningsspecifika situationen som framkommit i intervjuer och dokumentstudier. Inom samtliga förvaltningar följs medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov upp i samband med medarbetarsamtal.

3.6.1 Bildningsförvaltningen

Med anledning av omfattande pensionsavgångar de kommande åren uppger förvaltningschefen att verksamheten står inför stora utmaningar vad gäller kompetensförsörjning. Den nationella lärarbristen är stor och konkurrensen med närliggande kommuner om legitimerade lärare samt skolledare på olika nivåer är påtaglig. Det pågår ett resonemang med berörda fackliga organisationer kring att det finns ett behov av att fylla på med andra yrkeskompetenser och på så vis avlasta de legitimerade lärarna. Detta i syfte att frigöra lärares tid till att huvudsakligen arbeta med undervisningsuppdraget. Kommunen har exempelvis kontakt med Östra Grevie folkhögskola angående utbildning av lärarassistenter.

I verksamhetsplanen för 2017 lyfts arbetsbelastningen fram som en faktor med påverkan på möjligheterna att behålla befintlig personal och rekrytera ny. I intervjuerna framhålls vikten av att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna erbjuda en god arbetsmiljö. Vidare betonas att lärarnas löner är en viktig faktor som bidrar i arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare. Bildningsförvaltningen har därför valt att dels anställa karriärtjänster på tillsvidaretjänster och dels genomföra lärarlönesatsning med ett permanent tillägg på lönen.

Enligt bildningsförvaltningens förvaltningschef säkerställs 104 timmar kompetensutveckling per lärare per år i de olika skolformerna, en insats som är avtalsreglerad (avtalet gäller inte förskola och fritidshem). Förvaltningen identifierar gemensamt framgångsfaktorer inom verksamhetsområdet och identifierar därefter lämpliga utbildningsinsatser genom det systematiska kvalitetsarbetet.

3.6.2 Socialförvaltningen

I intervju med förvaltningschefen lyfts att det nya sjuk- och hälsovårdsavtalet med Region Skåne, som är gällande från och med 1 januari 2017, innebär nya krav på kompetensutveckling av medarbetarna. Därtill kommer den nya betalningsansvarslagen troligen att träda ikraft 1 januari 2018, vilket innebär att kommunen måste vårdplanera hem patienter från sjukhuset inom tre kalenderdagar jämfört med dagens fem arbetsdagar. Detta kommer att skapa ytterligare utmaningar för kommunen. Enligt uppgift har kommunen generellt brist på sjuksköterskor. För att täcka upp detta behov har personal hyrts in det senaste året.

Förvaltningschefen lyfter även fram att den växande LSS-verksamheten är en utmaning genom att insatserna ökar och att det tillkommer allt fler komplexa ärenden där specifika och omfattande individuella lösningar krävs. Arbetet kring kompetensutveckling inom LSS har pågått under det senaste året med riktade utbildningsinsatser för vissa grupper. Webbaserade utbildningar har tillhandahållits

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning
KPMG AB
2017-11-14

under 2017. I intervjuerna framkommer även att pågående satsning inom välfärdsteknologi leder till ett utökat krav på kompetensförhöjning av vårdpersonal.

I intervjuerna uttrycks att det i dagsläget råder balans inom IFO och att kommunen inte har någon inhyrd personal inom verksamheten vid granskningstillfället. Dock upplever kommunen svårigheter i att rekrytera personal till myndighetsutövningen samt chefer. Rekrytering sker i dagsläget till stor del genom headhunting. Detta kräver chefer på plats i kommunen som har gott rykte i branschen och som kan locka till sig medarbetare.

I samverkan med medarbetare och fackliga organisationer håller HR-avdelningen på att utreda huruvida förändringar avseende delade turer och rätt till heltid kan ge förbättrade förutsättningar för medarbetarna i organisationen. Detta i syfte att öka attraktiviteten för kommunen som arbetsgivare.

3.6.3 Tekniska förvaltningen

I intervju med tekniska förvaltningen framgår att förvaltningen har lyckats bra med att rekrytera personal. Exempelvis har en ny mark- och exploateringsavdelning nyligen byggts upp med en nyrekryterad avdelningschef. Vidare har en ny gatachef nyligen anställts. Det framhävs dock att konkurrensen med privata näringslivet är påtaglig vad gäller exempelvis personal inom anläggningsbranschen och eldistribution.

Förvaltningschefen betonar även att det finns behov av specialistutbildningar inom förvaltningen. Sådana utbildningsinsatser godkänns av förvaltningschefen men finansieras av respektive avdelning.

3.6.4 Arbetsmarknadsförvaltningen

Gällande kompetensförsörjningsbilden på arbetsmarknadsförvaltningen lyfter de intervjuade att de upplever ett högt söktryck på tjänster som exempelvis arbetsmarknadsrekryterare men att det är svårare att rekrytera inom myndighetsdelen.

Dåvarande förvaltningschef¹¹ uppger att det inte finns några krav på socionomexamen inom förvaltningen utan att andra erfarenheter kan väga upp avsaknad av formell examen som socionom. Således upplevs ingen intern konkurrens på arbetsmarknaden med socialförvaltningen. I intervjun framgår att förvaltningen inte har genomfört någon analys kring framtida pensionsavgångar eftersom medelåldern på förvaltningen är låg. Vidare framkommer att förvaltningen har en begränsad budget för antalet kurser och konferenser per år. Under det senaste året har förvaltningen gått in i ett processorienterat arbetssätt, vilket har lett till ett behov av satsning på kompetensutveckling.

¹¹ Var vid intervjutillfället anställd som förvaltningschef vid arbetsmarknadsförvaltningen.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

3.7 Uppföljning och intern kontroll

3.7.1 Medarbetarundersökning

Ambitionen är att en kommungemensam medarbetarundersökning ska genomföras var 18:e månad. I intervju med HR-chefen framkommer att det i verkligheten har blivit längre intervall mellan undersökningarna, bland annat på grund av yttre omständigheter såsom ett avbrutet avtal med en leverantör (vilket ledde till en ny upphandling) samt flyktingsituationen 2015-2016.

Den senaste kommunövergripande medarbetarundersökningen rapporterades i april 2017. Svarsfrekvensen för undersökningen var 79 %. För att ge en övergripande uppfattning av de anställdas syn på sin arbetssituation ställdes i undersökningen tre så kallade "nöjd-medarbetar-index-frågor" (NMI-frågor). I tabell 1 framgår frågor och resultat. Värdena är angivna på en skala från 0-100 där 100 är det högsta värdet. Medelvärdet för de tre frågorna är kommunens generella NMI-värde.

Tabell 1.

NMI-frågor	2012	2014	2017
NMI	73	68	69
Hur nöjd är du med din arbetssituation som helhet?	79	69	71
Jag är stolt över att arbeta för Trelleborgs kommun	66	68	69
Jag kan rekommendera Trelleborgs kommun som arbetsgivare till andra	75	67	68

Värdet i årets undersökning var 69, vilket innebär ett liknande resultat som vid föregående mätning, men en bestående försämring jämfört med undersökningen 2012. Sammanställningen i tabell 1 påvisar inga större skillnader jämfört med den senaste mätningen. Dock kan det konstateras att resultatet sjunkit över tid jämfört med mätningen 2014¹². I tabell 2 nedan framgår resultatet avseende området utveckling, ett område med direkt bäring på kompetensutveckling.

¹² Med undantag för frågan avseende "Jag är stolt över att arbeta för Trelleborgs kommun".

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

Tabell 2.

Utveckling över tid	2012	2014	2017
Min kunskap och erfarenhet tas tillvara på ett bra sätt i mitt arbete	72	73	75
Min arbetsgivare ger mig möjlighet att utvecklas i mitt arbete	69	71	73
Min arbetsgivare ger mig möjlighet till kompetensutveckling inom områden som är relevanta för mitt arbete	-	-	66

Sammanställningen i tabell 2 påvisar inga större skillnader jämfört med den senaste mätningen men resultatet ser ut att kontinuerligt ha förbättrats under perioden 2012-2017.

3.7.2 Intern kontroll

I den interna kontrollplanen för KS¹³ framgår de kommungemensamma kontrollmålen för 2017. Det finns inget kontrollmål med bäring på kompetensförsörjning, rekrytering, arbetsgivarvarumärke eller kompetensutveckling. Detsamma gäller för de kommungemensamma kontrollmålen för 2016.

Vid granskning av den interna kontrollplanen för arbetsmarknadsnämnden 2017¹⁴ framgår att inget av de nämndspecifika kontrollmomenten har bäring på granskningens fokusområden. Detsamma gäller tekniska nämndens, socialnämndens och bildningsnämndens interna kontrollplaner 2017¹⁵. Sådana kontrollmål fanns inte heller i socialnämndens, bildningsnämndens eller arbetsmarknadsnämndens interna kontrollplan 2016.

I tekniska nämndens interna kontrollplan 2016 fanns ett kontrollmål som gällde kontroll av att samtliga medarbetare på förvaltningen hade haft ett medarbetarsamtal under det senaste året.

3.7.3 Återrapportering till KS och nämnder

Samtliga nämnders årsredovisningar innehåller en personalredovisning med statistik över antal anställda, sjukfrånvaro och pensionsavgångar. I bildningsnämndens delårs- och årsredovisning framkommer även information om kompetensbehov och genomförda kompetensutvecklingsinsatser.

HR-chefen rapporterade resultatet av den senast genomförda medarbetarundersökningen på KS sammanträde i maj 2017.

¹³ Beslutad av KS 2016-11-09, § 251.

¹⁴ Beslutad av arbetsmarknadsnämnden 2017-01-23, § 6.

¹⁵ Antagen av tekniska nämnden 2016-12-14, § 129, antagen av socialnämnden 2016-09-27, § 313.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

Av protokollgranskning framgår att förvaltningarnas deltagande i kurser och konferenser återkommande återrapporteras vid nämndssammanträdena. Detta för att säkerställa en korrekt hantering av kostnader kopplade till konferenser och representation. Vi noterar att det i KS protokoll 2017 inte finns en återkommande rapportering i frågan.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och revisionsfrågor är att kommunstyrelsen och granskade nämnder utför insatser för att stärka kommunens personal- och kompetensförsörjning men att arbetet inte är helt ändamålsenligt. Detta eftersom det på kommunövergripande nivå samt nämndsnivå saknas konkretiserade mål för kommunens arbete med kompetensförsörjning, rekrytering, arbetsgivarvarumärke och kompetensutveckling. Kommunstyrelsen har antagit ett personalpolitiskt program som utgör den övergripande viljeriktningen för kommunens personal- och kompetensförsörjning, dock saknas konkretiserade mål och aktiviteter som synliggör hur målsättningarna ska uppnås.

Eftersom konkurrensen om kompetent arbetskraft ökar samtidigt som kommunen står inför pensionsavgångar framöver, ser vi det som viktigt att kommunstyrelsen och berörda nämnder utvecklar nuvarande behovsanalys kring vilka kompetenser som behövs framöver för att klara uppdrag och mål för verksamheten. I behovsanalysen bör styrelsen och nämnderna ta ställning till hur verksamheten kommer att förändras, vilken kompetens som krävs för att möta behoven samt hur många som kommer gå i pension etc. Analysen bör utmytna i en strategi och handlingsplan som klargör vilka insatser som krävs för att möta identifierade behov och hur kommunens övergripande målsättning om att vara "Sveriges bästa arbetsgivare 2025" ska uppnås. I detta arbete har kommunstyrelsen en ledande och samordnande roll för att säkerställa att kommunens personalpolitiska program och målsättningar kring personal- och kompetensförsörjning uppnås.

4.1 Svar på revisionsfrågor

Finns strategier och en plan för kommunens långsiktiga kompetensförsörjning inklusive chefsrekrytering, och efterlevs den i organisationen?

Det finns en medvetenhet kring att kommunen står inför pensionsavgångar och att det finns ett behov av att rekrytera behörig personal inom framförallt skola och omsorg. Inom förvaltningarna finns strategier och arbetssätt för att hantera situationen. Dock är dessa inte dokumenterade i en särskild plan/strategi. Analyser genomförs löpande och diskuteras i respektive förvaltnings ledningsgrupper och tillsammans med HR-avdelningen. De övergripande analyserna dokumenteras årligen i den personalekonomiska redovisningen.

Av vår granskning kan vi dock konstatera att det saknas en dokumenterad analys och kartläggning kring kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov,

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

både på ett övergripande plan samt inom respektive förvaltning. Undantaget är bildningsförvaltningen som har tagit fram en verksamhetsspecifik kompetensförsörjningsplan.

Det saknas även kommunövergripande målsättningar som berör kompetensförsörjning samt rekrytering. Dock har enskilda nämnder utifrån effektmålen tagit fram specifika aktiviteter som har bäring på kompetensutveckling och arbetet med att göra Trelleborg till en attraktiv arbetsgivare.

I det fortsatta arbetet bör respektive nämnd utveckla behovsanalysen med en tillhörande strategi och handlingsplan som tydliggör hur verksamheternas framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska säkras. I strategin bör även tydliggöras de utvecklings- och karriärmöjligheter som finns inom respektive nämnd i syfte att attrahera och behålla personal. Nämndernas analys bör med fördel konkretiseras i mätbara och övergripande mål i enlighet med de ambitioner som tagits fram i det personalpolitiska programmet.

Hur ser delegation och beslutsbefogenheter ut vid rekrytering och anställning?

Enligt reglementet för respektive nämnd är nämnden anställningsmyndighet för personal vid respektive förvaltning, med undantag av förvaltningschef som anställs av KS. I nämndernas delegationsordningar framgår tydligt vem som har beslutanderätt i olika personalärenden som rör anställning, uppsägning och avsked. I granskade delegationsordningar framgår inte någon information om beslutsrätt avseende anställningsvillkor och övriga förmåner.

Finns en plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden inklusive universitet/högskolor?

Det saknas en uttalad strategi eller plan för kommunens marknadsföring mot arbetsmarknaden, universitet och högskolor. Kommunen genomför dock flera olika insatser som riktar sig mot arbetslivet, universitet och högskolor i syfte att marknadsföra kommunen och dess verksamheter. Det gäller såväl extern annonsering som samarbete med olika lärosäten. Kommunen tar även löpande emot lärarstudenter och praktikanter inom olika verksamhetsområden. I genomförda intervjuer framgår dock att ansvars- och arbetsfördelningen mellan HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen i frågan upplevs som otydlig.

Sker kompetensutveckling av personal och chefer för att säkra nödvändig kompetens?

HR-avdelningen anordnar årligen utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser för chefer. För chefer anordnas även ledarskapsforum/ledarskapsdagarna som berör olika ämnen med fokus på att stärka ledarskapet och utbyta erfarenheter. Därtill ansvarar respektive förvaltning för att analysera kompetensbehov och anordna specifika utbildningar. Kommunens insatser inom området reflekteras i den senast genomförda medarbetarundersökningen som uppnår värdet 73 av 100 i frågan "Min arbetsgivare ger mig möjlighet att utvecklas i mitt arbete". Det senaste året har dock flertalet interna chefsutbildningar fått stå tillbaka i väntan på införandet av kommunens nya HR-system.

Trelleborgs kommun

Granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning

KPMG AB

2017-11-14

Finns ändamålsenlig samverkan och ansvarsfördelning mellan HR-avdelningen, kommunstyrelsen och berörda nämnder i rekryteringsarbetet och vid rekrytering av chefer?

Det finns formaliserade samverkansformer mellan respektive förvaltning och HR-avdelningen genom utsedda HR-specialister. De stöttar bland annat i frågor som rör rekrytering, annonsering, kravprofiler, intervjuer och anställningsavtal. HR-avdelningen har även tagit fram en dokumenterad processbeskrivning för rekryteringsprocessen av förvaltningschefer. De intervjuade bedömer samverkan som god.

Sker systematisk uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsinsatser?

Medarbetarnas kompetensutvecklingsbehov följs upp i samband med medarbetarsamtal. I övrigt görs ingen specifik uppföljning av de kompetensutvecklingsinsatser som erbjuds inom kommunen.

En kommungemensam medarbetarundersökning genomförs vart annat år som bland annat berör medarbetarnas trivsel, syn på ledarskap samt om erforderliga kompetens- och utvecklingsinsatser ges i syfte att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Den senaste undersökningen påvisar inga större skillnader jämfört med den senaste mätningen inom området utveckling, som bland annat berör kompetensutveckling, men resultatet ser ut att kontinuerligt ha förbättrats under perioden 2012-2017.

4.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning gör vi följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör konkretisera målsättningar och aktiviteter som synliggör hur ambitionerna i det personalpolitiska programmet ska uppnås.
- Kommunstyrelsen och granskade nämnder bör utveckla sin behovsanalys med en tillhörande strategi och handlingsplan som tydliggör hur verksamheternas framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska säkras. Utgångspunkten bör vara kommunens övergripande målsättning kring kompetensförsörjning och att vara en attraktiv arbetsgivare samt nämndernas egna mål för verksamheten.
- Kommunstyrelsen bör ta ställning till om nuvarande handbok för rekrytering och anställning bör omarbetas till styrande riktlinjer.

KPMG dag som ovan



Ida Brorsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor, projektledare