



Kristianstads kommun
Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige

Granskning av strategisk kompetensförsörjning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun har PwC genomfört en granskning av strategisk kompetensförsörjning.

Granskningen revisionsfråga har varit: *Säkerställer kommunstyrelsen att kompetensförsörjningen sker på ett ändamålsenligt vis inom nämnderna?*

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att den strategiska kompetensförsörjningen sker på ett ändamålsenligt vis inom nämnderna. Vi gör denna bedömning bl a mot bakgrund av att prognoser kontinuerligt tas fram och att dessa sedan ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet. Vi noterar särskilt att kompetensförsörjning ingår som en del av den interna kontrollplanen. Granskningsrapporten bifogas i bilaga.

I samband med granskningen har följande förbättringsområden identifierats.

- Att de erfarenheter som förvaltningarna har gjort i framtagandet av sina respektive kompetensförsörjningsplaner kommer till nytta i framtagandet av den kommunövergripande planen som kommer att tas fram under året.
- Att överväga vilka åtgärder som behöver vidtas för att säkerställa att den kompetens som är önskad kan föras vidare i organisationen då medarbetare lämnar av olika skäl.

Granskningsrapporten överlämnas till kommunstyrelsen för beaktande och till kommunfullmäktige för kännedom.

För revisorerna i Kristianstads kommun

Göran Sevebrant
Ordförande

Göran Wagermark
Vice ordförande

Revisionsrapport

Granskning av strategisk personalförsörjning

Kristianstads kommun

Projektledare

Carl-Gustaf Folkesson

Projektmedarbetare

Mimmi Praks, Emma
Ekstén

Januari 2017

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och Revisionsfråga	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Kontrollmål.....	4
1.5. Avgränsning	4
1.6. Metod.....	4
2. Iakttagelser och bedömningar	5
2.1. Tas prognoser kontinuerligt fram som ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet?	5
2.1.1. Iakttagelser	5
2.1.2. Bedömning.....	6
2.2..... Hur ser kommunstyrelsens samlade arbete ut gällande chefsförsörjningen?	7
2.2.1. Iakttagelser	7
2.2.2. Bedömning	7
2.3. Vilka risker har identifierats kopplat till kompetensförsörjning?	8
2.3.1. Iakttagelser	8
2.3.2. Bedömning	8
2.4..Hur arbetar kommunstyrelsen med att behålla och utveckla redan anställd personal?	9
2.4.1. Iakttagelser	9
2.4.2. Bedömning	9
2.5..... Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit för att trygga återrekryteringen?	10
2.5.1. Iakttagelser	10
2.5.2. Bedömning	11
2.6. Hur säkerställer kommunstyrelsen att önskad kompetens tas tillvara i samband med att medarbetare slutar, avgångar?.....	11
2.6.1. Iakttagelser	11
2.6.2. Bedömning	11
3. Bedömningar	12
3.1. Revisionell bedömning	12
3.2. Bedömningar mot kontrollmål.....	12
3.3. Rekommendationer.....	13

Sammanfattning

Sveriges kommuner står inför ett generationsskifte då ett stort antal medarbetare kommer att lämna sina anställningar bland annat på grund av pension. Över 10 000 chefer saknas också inom kommunsektorn de närmaste tio åren till följd av personalavgångar.

En viktig faktor för kommunen för att klara framtidens åtaganden är att vara en *attraktiv arbetsgivare* och då kunna *rekrytera* och *behålla* anställda.

Bakgrund till denna granskning är revisorernas analys av väsentlighet och risk där revisorerna identifierat strategisk personalförsörjning som ett viktigt granskningsområde. Granskningens syfte är att göra en översiktlig bedömning av vilken beredskap Kristianstads kommun har för att trygga den framtida kompetensförsörjningen i form av chefer och medarbetare inom kommunens olika ansvarsområden.

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att den strategiska kompetensförsörjningen sker på ett ändamålsenligt vis inom nämnderna.

Vi gör denna bedömning mot bakgrund av att prognoser kontinuerligt tas fram och att dessa sedan ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet. Vi noterar särskilt att kompetensförsörjning ingår som en del av den interna kontrollplanen.

Vi anser vidare att framtidens ledare utgör ett gott exempel på ett aktivt arbete vad gäller kompetensförsörjning avseende chefer. Enligt vår uppfattning är det viktigt att kommunen, i egenskap av attraktiv arbetsgivare, kan peka ut möjliga karriärvägar för medarbetarna där en framtida chefsroll utgör en tänkbar möjlighet.

Vår granskning visar även att det pågår en rad olika åtgärder för att trygga återrekryteringen, både på central nivå samt inom förvaltningarna.

Vi saknar en formaliserad rutin för hur den önskade kompetensen ska tas tillvara och överföras i samband med att nya medarbetare tillträder. Vi bedömer att det finns en risk för att framförallt ”den tysta kunskapen” kan gå förlorade om inte kompetensöverföringen sker på ett strukturerat vis.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Sveriges kommuner står inför ett generationsskifte då ett stort antal medarbetare kommer att lämna sina anställningar bland annat på grund av pension. Över 10 000 chefer saknas också inom kommunsektorn de närmaste tio åren till följd av personalavgångar. Enligt SKL:s bedömningar behöver kommunerna bli rekrytera ca 150 000 nya medarbetare inom förskola och skola samt drygt 140 000 nya medarbetare inom vård och omsorg fram till år 2022.

Kristianstads kommun har ca 6 100 tillsvidareanställda årsarbetare. En viktig faktor för kommunen för att klara framtidens åtaganden är att vara en *attraktiv arbetsgivare* och då kunna *rekrytera* och *behålla* anställda. Nämnden för arbete och välfärd har idag stora problem att rekrytera personal inom sina ansvarsområden. Omsorgsnämnden är i behov av bla personal i arbetsledande befattning samt undersköterskor i syfte att klara t ex åtagandet inom hemtjänsten. Barn- och utbildningsnämnden har ökat antalet grundskolelärare och ser framöver ett fortsatt behov av rekrytering av lärare. Kristianstads kommun har vidare svårt att rekrytera och konkurrera om personal inom det tekniska området.

Bakgrund till granskningen är revisorernas analys av väsentlighet och risk där revisorerna identifierat strategisk personalförsörjning som ett viktigt granskningsområde. Granskningens syfte är att göra en översiktlig bedömning av vilken beredskap Kristianstads kommun har för att trygga den framtida kompetensförsörjningen i form av chefer och medarbetare inom kommunens olika ansvarsområden.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga: Säkerställer kommunstyrelsen att kompetensförsörjningen sker på ett ändamålsenligt vis inom nämnder?

1.3. Revisionskriterier

Följande dokument ligger till grund för granskningen:

- Budget 2016 med flerårsplan
- Strategisk färdplan för Kristianstads kommun
- Plan för personalförsörjning
- Strategidokument inom personalområdet
- HR-avdelningens verksamhetsplan år 2017

1.4. *Kontrollmål*

Revisionsfrågan besvaras med hjälp av följande kontrollmål:

- Tas prognoser kontinuerligt fram som ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet?
- Hur ser kommunstyrelsens samlade arbete ut gällande chefsförsörjningen?
- Vilka risker har identifierats kopplat till kompetensförsörjning?
- Hur arbetar kommunstyrelsen med att *behålla* och utveckla redan anställd personal?
- Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit för att trygga återrekryteringen?
- Hur säkerställer kommunstyrelsen att önskad kompetens tas tillvara i samband med att medarbetare slutar, *avgångar*?

1.5. *Avgränsning*

Granskningen avser hur kommunstyrelsen övergripande arbetar med att trygga kompetensförsörjningen. Granskningen avser verksamhetsåret 2016.

1.6. *Metod*

I granskningen har intervju genomförts med kommundirektör, HR-direktör, förvaltningschef och personalchef för barn- och utbildningsförvaltningen, C4 Teknik, arbete- och välfärdsförvaltningen samt omsorgsförvaltningen. Relevant dokumentation har studerats i samband med granskningens genomförande.

Granskningen har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

I nedanstående avsnitt redovisas de iakttagelser som framkommit i samband med granskningen av respektive kontrollmål. Efter varje kontrollmål lämnas sedan en bedömning.

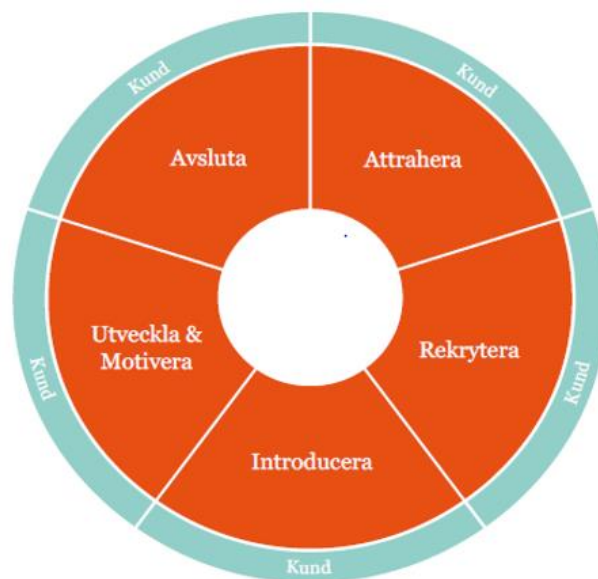
2.1. *Tas prognoser kontinuerligt fram som ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet?*

2.1.1. *Iakttagelser*

Prognoser över de medarbetare som fyller 60 år eller mer under innevarande år följs regelbundet upp, både av den centrala personalavdelningen samt ute på förvaltningarna. Som systemstöd för framtagande av prognoser över pensionsavgångar finns programmet Business Objects som möjliggör olika former av analyser.

I nuläget finns ingen kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Enligt vad som framgår av HR-avdelningens verksamhetsplan finns ett uppdrag att en sådan ska tas under år 2017. Av verksamhetsplanen framgår följande ”... en plan med åtgärder för den strategiska kompetensförsörjningen ur ett kommunövergripande perspektiv. Planen ska innefatta kommunens arbetsgivarvarumärke och attraktivitet som arbetsgivare, där det framgår vilka processer kommunen arbetar med för att säkerställa den strategiska kompetensförsörjningen, och som följs upp av kommundirektören”. Enligt uppgift kommer planen att fokusera på att rekrytera samt behålla personal.

En passande illustration avseende attraktiv arbetsgivare står att finna i dokumentet ”Personal- och kompetensförsörjningsplan 2016 – 2018” som tagits fram för äldreomsorgens räkning:



Av denna figur framgår de olika delar som tillsammans skapar förutsättningar för en attraktiv arbetsgivare.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen, omsorgsförvaltningen samt arbete- och välfärdsförvaltningen har förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner tagits fram.

Barn- och utbildningsförvaltningens personalförsörjningsplan vänder sig främst mot de pedagogiska yrkena. Av planen framgår bla vilka utmaningar som verksamheterna står inför, hur uppföljning ska ske samt vilka åtgärder som är vidtagna/planeras att vidtas. Förvaltningen har även tagit fram en handlingsplan för hur rekrytering ska ske till de s.k. fokusskolorna¹, vilket har gett goda resultat.

En synpunkt som flera av de intervjuade inom förvaltningarna framförde var att det är svårt att förutse de faktiska pensionsavgångarna eftersom flera medarbetare väljer att fortsätta arbeta även efter 65 år. Mot den bakgrunden noterades vikten av att ha en god dialog med medarbetarna för att på så sätt skaffa sig en bild av när en medarbetare faktiskt tänker gå i pension.

Kompetensförsörjning är en del av internkontrollplanen fr.o.m. år 2016, och finns med som en del i förvaltningars riskanalyser. Följande tre kontrollmål finns upptagna i planen:

- Finns plan för personalförsörjning – kompetens framtagen? Om så är fallet, finns rutiner för uppdateringar?
- Om plan inte finns – finns det någon tidsplan för att upprätta en sådan plan?
- Finns något särskilt administrativt stöd/verktyg för att säkerställa och kvalitetssäkra innehållet?

Enligt uppgift är arbetet med det personalstrategiska dokumentet en riskanalys i sig, där kartläggning sker av vilka grupper som är mest utsatta och vad som behöver göras inom områden som lön och ledarutveckling. Med utgångspunkt från Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS) har kommunen tagit fram en handlingsplan². Eventuellt kommer riskanalysen sedan att integreras i denna handlingsplan.

Kommunstyrelsens presidium har årligen avstämning med respektive nämndspresidium samt förvaltningschef där bla frågan kring kompetensförsörjning behandlas. Vartannat år genomförs medarbetarenkäten, resultaten av denna diskuteras tillsammans med kommunstyrelsens personalutskott och nämndspresidierna.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att prognoser kontinuerligt tas fram och att dessa sedan ligger till grund för bedömning av det kommande rekryteringsbehovet. Detta sker bla inom ramen för de kompetensförsörjningsplaner som de större förvaltningarna tar fram. Vi anser att den kommande övergripande kompetensförsörjningsplanen kommer att bidra till att skapa ett gemensamt förhållningssätt mellan förvaltningarna.

¹ Utvalda skolor som prioriteras och samordnar centrala resurser i form av bland annat utökad bemanning och riktad kompetensutveckling i syfte att öka måluppfyllelse och likvärdighet, se <http://www.kristianstad.se/fokusskolor>.

² Handlingsplan vid risker och utvecklingsbehov i arbetsmiljön som inte kan åtgärdas omedelbart 2016-01-08

Vidare noterar vi särskilt att kompetensförsörjning ingår som en del av den interna kontrollplanen. Vi ser detta som ett uttryck för att den interna kontrollen samt den bakomliggande riskanalysen används som ett stöd för att säkerställa den strategiska kompetensförsörjningen.

2.2. Hur ser kommunstyrelsens samlade arbete ut gällande chefsförsörjningen?

2.2.1. Iakttagelser

Inom ramen för Skåne nordost finns ett utvecklingsprogram för chefer som kallas framtidens ledare och som har funnits under en följd av år. Programmet syftar till att identifiera vilka som vill bli chefer och som önskar gå vidare till en framtida chefsroll. Flera av intervjuade framhåller att detta ledarskapsprogram är bra. Dock anser förvaltningschefen för omsorgsförvaltningen att tilldelningen av platser understiger de behov av platser som förvaltningen har. Detta behov kan ses mot bakgrund av att förvaltningen haft en hög personalomsättning gällande första linjens chefer.

Utöver detta kan nämnas att det finns ett kommunövergripande ledarutvecklingsprogram för redan anställda ledare.

Två gånger om året håller kommunen ledardagar där alla kommunens chefer bjuds in. I samband med dessa möten diskuteras bla värderingar, ledar- och medarbetarskap och vilket ansvar som ledare har.

Omsorgsförvaltningen tillhandahåller ett coachningsprogram med fokus på det personliga ledarskapet, antingen individuellt eller i grupp.

En viktig faktor som flera av de intervjuade tar upp gäller de förutsättningar som råder för chefer idag, i synnerhet första linjens chefer. En viktig aspekt i detta är antalet underställda medarbetare.

Noterbart är att kommunstyrelsen har begärt att få en rapport med anledning av att 32 av 85 chefer inom omsorgsförvaltningen har lämnat sin anställning. Vidare har kommunstyrelsen antagit ett 12-stepsprogram för att stötta förvaltningsledningen – ledarskap utgör en av dessa punkter.

2.2.2. Bedömning

Utifrån de iakttagelser vi har gjort gör vi bedömningen att kommunstyrelsens bedriver ett aktivt arbete gällande chefsförsörjning. Vi anser att framtidens ledare utgör ett gott exempel på hur blivande chefer fångas upp i organisationen. Enligt vår uppfattning är det viktigt att Kristianstad kommun, i egenskap av att vara en attraktiv arbetsgivare, kan peka ut möjliga karriärvägar för medarbetarna där en framtida chefsroll utgör en möjlighet. Samtidigt anser vi att det är viktigt att "reträttvägar" skapas för de som är chefer idag men som av olika skäl önskar en annan roll som inte innebär ett personalansvar. Att skapa förutsättningar för att dessa medarbetare stannar kvar inom organisationen och att deras kompetens kommer till användning inom andra områden bedömer vi som värdefullt.

Vi noterar att omsorgsförvaltningen uttrycker att det finns behov av att få tillgång till fler utbildningsplatser inom ramen för programmet framtidens ledare.

2.3. Vilka risker har identifierats kopplat till kompetensförsörjning?

2.3.1. Iakttagelser

De risker som finns vad gäller kompetensförsörjning avseende Kristianstads kommun delas med flertalet av övriga kommuner. De yrkesgrupper som för närvarande är svårrekryterade, sk bristyrken, är lärare särskola, speciallärare/pedagoger, förskolelärare, modersmåls lärare, lärare i fritidshem, lärare i grundskolan, undersköterskor, sjuksköterskor, socionomer samt vissa ingenjörsyrken.

En omvärldsbevakning som gjordes för några år sedan visade på stora pensionsavgångar inom arbete- och välfärdsförvaltningen, däremot hade man inte räknat med så många socialsekreterare skulle välja att sluta på eget initiativ. Att rekrytera socialsekreterare, i synnerhet de med erfarenhet, är en utmaning enligt förvaltningen. En omständighet, som flera av de intervjuade anger, är svårigheten att kunna rekrytera chefer med önskad kompetens. Tillgången till kompetent ledarskap framförs av flera intervjuade som en viktig framgångsfaktor. De två faktorer som uppges vara betydande riskfaktorer som bla anses ha inverkan på kompetensförsörjningen är löner och arbetsmiljö.

Barn- och utbildningsförvaltningen anger att det finns risk när det gäller tillgången på behöriga lärare som i nuläget är en brist. Denna brist på behöriga lärare är av nationell karaktär och är svår att lösa i det korta perspektivet även om universiteten skulle öppna fler utbildningsplatser. Exempelvis saknas lärare i vissa ämnen såsom svenska som andraspråk, matematik, NO-ämnen, moderna språk samt trä- och metallslöjd. Utöver det är det förhållandevis många som lämnar lärar- eller rektorsyrket helt och hållet för andra karriärer. I de avgångssamtal som förvaltningen har gjort har det framkommit att lönen är en faktor som gör att många väljer att sluta.

Några av de intervjuade ser även en risk i att de förändringar och omorganiseringar som genomförs inte utvärderas ordentligt, vilket kan leda till att kommunen tappar medarbetare på grund av missnöje.

Inom C4 Teknik arbetar förvaltningen med att ta fram processkartor för att skapa en överblick över innehållet i tjänsterna och för att bli mindre sårbara i samband med att medarbetare slutar. Till varje moment i processkartan kopplas dokument och rutinbeskrivningar. Förutom att fungera som ett stöd till verksamheten, är processkartorna en hjälp att beskriva vad olika arbetsuppgifter innehåller i samband med rekrytering.

2.3.2. Bedömning

Vår granskning visar att ett antal riskområden har identifierats, både på central- och på förvaltningsnivå, kopplat till kompetensförsörjning. Vi bedömer att det finns en god kännedom om vilka bristyrken som finns och att åtgärder vidtagits för att reducera dessa risker. Samtidigt kan vi konstatera att "riskkartan" över bristyrken delas med flertalet andra kommuner.

Vi anser att det är arbete som pågår inom C4 Teknik med processkartläggningar är ett intressant exempel på hur arbetsprocesser dokumenteras för att bli säkerställa kompetensen.

2.4. Hur arbetar kommunstyrelsen med att behålla och utveckla redan anställd personal?

2.4.1. Iakttagelser

I det kommunövergripande strategiska arbetet finns *medarbetaren* med som ett av fyra ben i visionen och är kopplad till styrkortet. Den strategiska färdplanen täcker fyra temaområden, där hälsa anses vara en av de viktigaste. En gång i månaden träffas den strategiska chefsgruppen där fokus bl a ligger på den framtida kompetensförsörjningen.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen pågår en utvärdering avseende förstelärare. I nuläget är det inte klarlagt i vilken utsträckning modellen med förstalärare har bidragit till en ökad attraktivitet, men det har framkommit att flera förstelärare är intresserade av att ta ett nästa steg i karriären, exempelvis genom att bli rektor eller delta i ledarutvecklingsprogram. För nyutexaminerade lärare erbjuds en studiecirkel som syftar till att identifiera den enskilde lärarens utmaningar och, vid behov, kan förvaltningen erbjuda särskilda åtgärder.

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar även med mentorskap där det särskilt anges vikten av att hitta ”rätt person” som kan agera som mentor. Ett led i detta arbete är att öka statusen på mentorsrollen. För lärargruppen stöttar förvaltningen med exempelvis elevassistenter, språkstödjare och under senare tid på vissa skolor med socialrådgivare som är tänkta att avlasta läraren så att denne i sin tur kan fokusera på själva undervisningen. Därutöver finns nätverk och sammankomster för såväl personal som för chefer med olika kompetenser som träffas regelbundet för att utbyta erfarenheter, vilket enligt uppgift upplevs som mycket positivt.

Inom arbete- och välfärdsförvaltningen arbetar man med att utveckla processer och mentorskap för att bli mer attraktiva som arbetsgivare. En aspekt är att kompetensutveckla befintlig personal samt driva en kunskapsutveckling för medarbetarna bl a genom samarbete med högskolor. Enligt förvaltningschefen har även ett introduktionsprogram för socialsekreterare utvecklats.

Enligt flertalet av de intervjuade är de viktigaste framgångsfaktorerna för att behålla medarbetare intressanta arbetsuppgifter, rimlig arbetsbelastning, trygghet och bra kamratskap. Flera förvaltningar ser även positivt på möjligheten till att medarbetare ska kunna byta karriärväg samt möjlighet till att utveckla sitt arbete.

2.4.2. Bedömning

Granskningen visar att det pågår en rad olika aktiviteter för att behålla och utveckla redan anställd personal. Vi bedömer att de olika nätverk för yrkesgrupper som formats, exempelvis för rektorer, samt utveckling av mentorsroller bidrar till att skapa sammanhang och att det därmed blir mer attraktivt att stanna kvar som anställd.

2.5. Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit för att trygga återrekryteringen?

2.5.1. Iakttagelser

Kommunens vision, där medarbetaren är en av grundpelarna, fungerar även som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare. Alla projekt som görs inom kommunledningskontoret ska gå att härleda till den styrmodell som är framtagen i den strategiska färdplanen. Varje avdelning ska ansvara för att projekten leder till att målen nås till år 2020 och detta gäller även för HR-avdelningen.

Kristianstad är en av 15 kommuner i landet som valts ut att delta i ett projekt för utveckling av jämställdhetsarbete. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) driver projektet med syftet att fler kommuner ska kunna ge kvinnor och män en jämställd service. Detta projekt anses viktigt ur kommunens perspektiv för att både attrahera nya medarbetare men även för att förbättra förutsättningarna för de som redan är anställda.

Vidare har kommunstyrelsen fattat beslut om heltid för alla vilket bygger på SKL:s koncept om att låta ”fler arbeta mer”.

Lönepolitiken är ett ytterligare område som framförs som väsentligt av flera av de intervjuade. Genom att arbeta med en aktiv lönebildning och lönesättning kan goda prestationer belönas och måluppfyllelsen stärkas. En ytterligare del är att lönenivåerna ska vara konkurrenskraftiga i förhållande till andra arbetsgivare.

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar aktivt med att informera på högskolor för att knyta studenter till praktikplatser inom kommunen. Detta anses vara en viktig faktor till att fler söker anställning. I den av barn- och utbildningsförvaltningens reviderade personalförsörjningsplanen, arbetar förvaltningen med att mer aktivt marknadsföra attraktiviteten med arbetet, nya vägar för att bemanna verksamheten, visa på karriärvägar, kompetensutvecklingsmöjligheter och utveckla relationen med högskolestudenter och även gymnasieungdomar för att fånga upp dessa grupper tidigt.

C4 Teknik satsar på traineetjänster som ska syfta till att gå över till en anställning som chef eller specialist efter genomfört program. Förvaltningschefen anser att det är viktigt att investera i denna typ av projekt. Detta bidrar till att de anställda är nöjda och pratar gott om kommunen. Detsamma gäller för praktikplatserna inom C4 Teknik. Förvaltningschefen, tillsammans med nämndens ordförande samt vice ordförande, genomför även en prövning inför återbesättande av tjänster där de gemensamt går igenom vilken kompetens som finns, vilka behov finns mm. Denna diskussion mynnar sedan ut i ett underlag till den kommande kravprofilen.

I omsorgsförvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan, avseende åtgärder för återrekrytering, framgår bla att stöd ska ges för att ställa utbildningskrav på omvårdnadspersonal genom att utveckla valideringsinstrument tillsammans med Kommunala Vuxenutbildningen. Vidare att ta fram förslag till karriärvägar för arbetsterapeuter och fysioterapeuter samt utnyttja möjligheten till studentmedarbetartjänster inom bristområden.

Arbete- och välfärdsförvaltningen har nyligen utvecklat en organisation med teamledare som inte hanterar egna ärenden utan ska fungera som handledare för ca 15 medarbetare. Teamle-

darna har inget personalansvar utan ska fokusera på att introducera och stötta nya medarbetare i det dagliga arbetet. Förvaltningen anser att detta är mycket positivt och att detta är en konkurrensfördel i förhållande till andra arbetsgivare. Förvaltningen tror även på att hitta nya vägar för att attrahera bl a socionomer, exempelvis genom att försöka bilda team med olika slags kompetenser, där socionomen kan få möjlighet att bli en nyckelperson och utföra det arbete som denne har kompetens att utföra.

Förvaltningen har även tagit fram ”Åtgärder för att trygga bemanningen”³, ett dokument som innehåller ett antal aktiviteter. Exempel på aktiviteter är bl a att inleda en utredning gällande att organisera arbetet på annat sätt och att nyttja andra kompetenser än de traditionella samt att rekrytera en medarbetare med uppdrag att rekrytera och marknadsföra.

2.5.2. Bedömning

Vår granskning visar att det pågår en rad olika åtgärder för att trygga återrekryteringen, både på central nivå samt på förvaltningarna. Sammantaget ger dessa åtgärder bilden av kommunen som en aktiv arbetsgivare. Vi bedömer att de åtgärder som vi har tagit del av är relevanta och att det finns en stor medvetenhet om att återrekryteringen, utifrån situationen på arbetsmarknaden, kräver omfattande insatser för att lyckas.

2.6. Hur säkerställer kommunstyrelsen att önskad kompetens tas tillvara i samband med att medarbetare slutar, avgångar?

2.6.1. Iakttagelser

Det finns i nuläget ingen formaliserad rutin som beskriver vilka åtgärder som ska vidtas ur ett kompetensperspektiv i samband med att medarbetare slutar. Flertalet av de intervjuade anser att bredvidgång för den nyanställda ofta är önskvärt men inte alltid genomförbart. I vissa fall finns det ett värde i att ”börja på nytt” i samband med att en ny medarbetare börjar.

Några av de intervjuade anser dock att det är bra när det väl går att få till en överlappningsperiod, men att detta innebär en tidsmässig utmaning och är i stort sett endast möjligt att genomföra i samband med pensionsavgångar och internrekryteringar.

2.6.2. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte i alla delar säkerställer att önskad kompetens tas tillvara i samband med att medarbetare slutar. Denna bedömning gör vi mot bakgrund av att vi saknar en formaliserad rutin för hur *önskad* kompetens ska tas tillvara och överföras i samband med att nya medarbetare tillträder. Vi bedömer att det finns en risk för att framförallt ”den tysta kunskapen” kan gå förlorad om inte kompetensöverföringen sker på ett strukturerat vis.

³ Arbete- och välfärdsförvaltning 2016-11-03

3. Bedömningar

3.1. Revisionell bedömning

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att den strategiska kompetensförsörjningen sker på ett ändamålsenligt vis inom nämnderna. Nedan redovisas bedömningen av respektive kontrollmål.

3.2. Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Bedömning/kommentar
Tas prognoser kontinuerligt fram som ligger till grund för bedömning av det kommande <i>rekryteringsbehovet</i> ?	Uppfyllt
Hur ser kommunstyrelsens samlade arbete ut gällande chefsförsörjningen?	Uppfyllt
Hur ser kommunstyrelsens samlade arbete ut gällande chefsförsörjningen?	Uppfyllt
Hur arbetar kommunstyrelsen med att <i>behålla</i> och utveckla redan anställd personal?	Uppfyllt
Vilka åtgärder har kommunstyrelsen vidtagit för att trygga återrekryteringen?	Uppfyllt
Hur säkerställer kommunstyrelsen att önskad kompetens tas tillvara i samband med att medarbetare slutar, <i>avgångar</i> ?	Delvis uppfyllt <i>Vi saknar en formaliserad rutin för hur önskad kompetens ska tas tillvara och överföras i samband med att nya medarbetare tillträder.</i>

3.3. Rekommendationer

Utifrån de iakttagelser vi har gjort under granskningens genomförande önskar vi lämna följande rekommendationer:

- Att de erfarenheter som förvaltningarna har gjort i framtagandet av sina respektive kompetensförsörjningsplaner kommer till nytta i framtagandet av den kommunövergripande planen som kommer att tas fram under året.
- Att överväga vilka åtgärder som behöver vidtas för att säkerställa att den kompetens som är önskad kan föras vidare i organisationen då medarbetare lämnar av olika skäl.

2017-01-25

*Lena Salomon,
Uppdragsledare*

*Carl-Gustaf Folkesson,
Projektledare*