



Grundläggande granskning 2017

Barn- och utbildningsnämnden
Vård- och omsorgsnämnden
Socialnämnden
Kommunstyrelsen

Sammanfattning

I rapporten sammanfattas resultat från granskning av kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen omfattar kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden. Granskningen syftar till att undersöka och bedöma förutsättningarna för måluppfyllelse.

Kompetensförsörjning är en fortsatt utmaning för hela offentliga sektorn enligt kommunens budget. Rekryteringsbehoven kommer att påverkas av förändringar i demografin, konjunkturförändringar, rörligheten på arbetsmarknaden och politiska beslut. Arbetsgivarnas åtgärder för att möta utmaningen (källa; SKL) är att använda kompetens på rätt sätt, bredda rekryteringen till jobben, utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation, använda tekniken bättre samt att skapa karriär och utvecklingsmöjligheter.

Kompetensförsörjningen har getts uttryck i "att identifiera vilka kompetenser som behövs, utveckling av befintliga medarbetare för att stänga kompetensgap och att veta vilken kompetens som söks hos nya medarbetare". Med utgångspunkter i strategier och nämndmål förutsätts kompetensfrågan vävas in i verksamheternas löpande arbeten på operativ och strategisk nivå.

Ett strukturerat förhållningssätt kring kompetensfrågorna redovisas. Aktiviteter sker för att identifiera och utveckla möjligheter kring rekrytering och introduktion av nya medarbetare samt kompetensutveckling och karriärvägar för befintliga medarbetare. Arbeten med hälsofrämjande arbetsplatser och insatser för att bli en attraktiv arbetsgivare har initierats och pågår. Samarbeten i nätverk och samverkan med intressenter är exempel på övriga aktiviteter för att möta framtida utmaningar.

De väsentligaste iakttagelserna är följande:

Det operativa arbetet utformas utifrån respektive nämnds verksamhetsmål, kompetensinsatser genomförs och följs upp vid enhetens arbetsgrupp och i individuella kompetensutvecklingsplaner. Anvisningar och mallar till stöd för chefernas arbeten finns och nås via intranätet. Årliga kartläggningar, analyser av behov och kompetensinsatser sammanställs vid förvaltningarna. Kompetensförsörjningsplaner tas fram med olika utformning och detaljeringsgrader.

Sammanfattning forts.

Beslut om strategier för att säkra utbudet av resurser med tillhörande handlingsplaner och aktiviteter har fattats i vård- och omsorgsnämnden. Behov av att ta fram plan och metod för en kommunövergripande strategi har uppmärksamrats. HR funktion vid kommunledningsförvaltningen har uppdraget att stödja förvaltningarna i arbetet med att ta fram kompetensförsörjningsplaner samt att ta fram arbetsgivarvarumärke för kommunen.

Bedömning

Ur ett styrperspektiv ses vikten av att kompetensförsörjningsarbetet är tydligt och kontinuerligt integrerat med planer, mål och prioriterade utvecklingsområden. Styrningen behöver förtydligas och samordnas. Nämnder behöver uttala riktning för arbetet med kompetensförsörjning med tydlig koppling till ordinarie budgetprocess som gör det möjligt att följa upp, vidta åtgärder och utvärdera över tid. Att samordna aktiviteter, såväl på kommunövergripande nivå som nämndnivå, bidrar till att underlätta för styrningen. Vi bedömer att kompetensförsörjningsarbetet erfordrar förbättringar.

Rekommendation

Vi rekommenderar en uttalad riktning för kompetensförsörjningsarbetet och att aktiviteter samordnas på kommunövergripande nivå och nämndnivå. Kompetensförsörjningsarbetet bör ha tydlig koppling till ordinarie budgetprocess.

Måluppfyllelse



Bedömningen grundas enligt följande

- Erfordrar väsentliga förbättringar
- Erfordrar förbättringar
- Tillfredsställande mindre iakttagelser
- Tillfredsställande

Kompetensförsörjningsarbetet

| Granskning | Resultat |
|----------------|--|
| Utgångspunkter | Utgångspunkter för kompetensförsörjningsarbetet är kommunens styrmodell och verksamhetens utformning av mål utifrån vad som behöver förbättras för att möta framtida utmaningar. Kartläggning av nuvarande kompetenser ger grund för analyser och de kompetensinsatser som ska prioriteras framöver. |
| Anvisningar | <p>Anvisningar för ett strukturerat arbetssätt med kompetensförsörjning på enhetsnivå finns i chefshandboken via intranätet. Kompetens har <i>definierats</i> enligt förmågan att utföra en uppgift på ett önskvärt sätt och med önskvärt resultat. Arbetssättet är tänkt att leda till följande:</p> <ul style="list-style-type: none">• optimera organisationens nuvarande kompetenser• identifiera och säkra framtida kompetenser• få ett stöd i rekryteringsarbetet med att ta fram kravprofiler• kompetensinsatser som leder till önskade resultat• tydliggöra för medarbetarna hur de bidrar• säkerställa att medarbetarna utvecklas i takt med organisationen• kontinuerligt utvärdera rätt resurser i förhållande till verksamheten• få ett stöd vid omorganisationer |
| Processen | Stöd för enhetens arbete finns i processbeskrivning för kompetensförsörjning i chefshandboken med tillhörande dokumentationsmallar. "Att arbeta strukturerat med kompetensförsörjning innebär att <i>identifiera</i> vilka kompetenser vi behöver, hur vi <i>utvecklar</i> våra befintliga medarbetare för att stänga kompetensgapet och veta vilken <i>kompetens</i> vi söker hos våra <i>nya</i> medarbetare". |

Kompetensförsörjningsarbetet

| Granskning | Resultat |
|-------------------|---|
| Stegen | <p>Stegen i kompetensförsörjningsarbetet är enligt följande: Vilka utmaningar står verksamheten inför (mål)? Sammanfatta vad vi behöver förbättra i vårt sätt att arbeta för att möta de prioriterade utvecklingsfrågorna. Vilken kompetens behöver medarbetarna för att vi ska nå målen (gruppen)? Vilken målgrupp berörs och vilka kompetenshöjande insatser krävs (individ)? Sammanställ identifierade förutsättningar. Bestäm utifrån föregående kompetensanalys vilka insatser som ska prioriteras för den kommande perioden. Genomför kompetensinsatser. Följ upp regelbundet och återupprepa analysen en gång per år. Uppföljning görs genom att fånga medarbetarnas syn på hur de arbetar efter genomförda kompetensinsatser jämfört med tidigare. Kompetensbehoven dokumenteras i individuella kompetensutvecklingsplaner.</p> |
| Socialförvaltning | <p>Vid socialförvaltningen har plan för personal- och kompetensförsörjning (2015) tagits fram med målsättningen att socialförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare vid rekrytering, under och vid avslut av anställning. Viktiga parametrar för att klara målsättningen kring rekryteringsinsatser, introduktion, kompetensutveckling och karriärvägar har identifierats. Plan för kompetensutveckling finns och omfattar alla medarbetare. Kompetensinsatser genomförs löpande. Medarbetarnas utveckling följs regelbundet via medarbetarsamtal och dokumenteras löpande av närmaste chef.</p> <p>Omvärldsbevakning sker genom utbyten med andra jämförbara kommuner för att få idéer om lösningar kring kompetensförsörjning och utveckling. Exempelvis har socialförvaltningen påbörjat ett flerårigt utbyte med en annan kommun inom bland andra arbetsmiljöområdet. Samarbeten i verksamheten med samordning av personal/kompetens sker.</p> |

Kompetensförsörjningsarbetet

| Granskning | Resultat |
|----------------------------------|---|
| Vård- och omsorgsförvaltning | <p>En årlig omvärlds- och invärldsbevakning tas fram och dokumenteras vid förvaltningen där pensionsavgångar, lönenivåer, rekryteringssvårigheter, trender på regional och nationell nivå framgår. Underlaget används för beslut om vilka åtgärder som behöver vidtas för att säkra en god kompetensförsörjning de kommande åren. Tre rekryteringsprojekt pågår och samverkan med andra kommuner sker i projektform.</p> <p>Nämnden har antagit en långsiktig strategi där den demografiska utmaningen är ett av två prioriterade områden. Den utmaningen ska mötas bland annat genom att skapa <i>hälsofrämjande arbetsplatser</i> och bli en <i>attraktiv arbetsgivare</i>. En handlingsplan för arbetet med hälsofrämjande arbetsplatser har tagits fram (2015). Arbetet har pågått i över två år och har bland annat bidragit till minskade sjuktal. Arbetet med att ta fram en handlingsplan för att bli en attraktiv arbetsgivare har intensifierats under hösten. Bland annat fångas nuvarande och blivande medarbetares åsikter om vad som är viktigt för att vara en "attraktiv arbetsgivare" via genomförda fokusgrupper och enkätundersökningar.</p> |
| Barn- och utbildningsförvaltning | <p>Förvaltningen har en personal- och kompetensförsörjningsplan som årligen revideras. Inför löneöversynen 2017 har förvaltningen lyft vissa prioriterade grupper. Grupperna representerar yrken som är svåra att rekrytera till och där det finns ett stort kompetensbehov att fylla. Beslut att tillsvidareanställa barnskötare är exempel på en konkret åtgärd som vidtagits. Rutiner för förstelärare uppdrag har fastställts under hösten i år. Förvaltningen har bildat en personal- och försörjningsgrupp med uppdraget att arbeta med åtgärder för att möta framtida kompetensbehov, tex arbetsmässor, besöka lärosäten, omvärldsbevaka m.m. Samverkan och projekt med intressenter pågår.</p> |

Kompetensförsörjningsarbetet

| Granskning | Resultat |
|----------------------------------|--|
| Barn- och utbildningsförvaltning | Nätverksträffar anordnas över kommungränserna där kompetensbehov /utveckling lyfts. Inför höst- och vårtermin genomlyser förvaltningen alla skolor/förskolor hur många vakanta tjänster som finns, för att sedan gå ut med samlingsannonser. Problem med att kunna fylla vakanta tjänster som lärare, förskollärare och specialpedagoger finns. Genom samlingsannonser ges möjligheter att fördela kandidater till områden där det finns brister. |
| Kommunledningsförvaltning | Förvaltningen arbetar på samma sätt som övriga när det gäller att ta fram kompetensbehov i verksamheten. Viss samordning sker på förvaltnings- och kommunledningsnivån om det finns omfattande behov inom ett specifikt område. Område HR tar fram personalekonomiskt bokslut och statistik per förvaltning över antalet pensionsavgångar. Under 2017 har HR uppdraget att ta fram plan och metod för strategisk kompetensförsörjning. I uppdraget ingår att ta fram en kommunövergripande strategi samt att stödja förvaltningarna i att ta fram en kompetensförsörjningsplan som omfattar kartläggning, behovsanalys och aktiviteter. Arbetet ska samordnas med framtagandet av ett arbetsgivarvarumärke i syfte att stärka bilden av kommunen som arbetsgivare. |
| Återrapport i nämnd | I vård- och omsorgsnämnden lämnas regelbunden återkoppling om hur kompetensförsörjningsarbetet fortskrider samt återrapport vid två tillfällen per år. Övriga får kontinuerliga informationer eller när behov bedöms finnas. |