

Granskning av arbetet med kompetensförsörjning

Trelleborgs kommun



Innehåll

1.	Sammanfattning.....	2
2.	Inledning	3
2.1.	Bakgrund	3
2.2.	Syfte och revisionsfrågor	3
2.3.	Genomförande och avgränsning	4
2.4.	Revisionskriterier	4
3.	Kommunövergripande arbete.....	5
3.1.	Organisation och styrning	5
3.2.	Uppföljning och åiterrapportering.....	8
3.3.	Bedömning.....	10
4.	Socialnämnden	12
	<i>Revisionskriterium</i>	12
4.1.	Organisation och styrning	12
5.	Slutsats.....	17
6.	Källförteckning.....	19
7.	Revisionskriterium	20
7.1.	Kommunallagen (2017:725)	20
7.2.	Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer.....	20
7.3.	Kommunstyrelsens och socialnämndens reglementen.....	20
7.4.	SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning	21

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trelleborgs kommun genomfört en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att granska om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver har en fördjupning i socialnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning gjorts.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen inte fullt ut har säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Arbetet med kompetensförsörjning bygger på en kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning. Till det har respektive nämnd upprättat kompetensförsörjningsplaner som ligger till grund för respektive verksamhets kompetensförsörjningsarbete. Av granskningen framkommer brister i de styrande dokumenten, framför allt saknas en övergripande nulägesanalys och prognos som ligger till grund för arbetet med kompetensförsörjning.

Aktiviteterna i kommunens nuvarande kompetensförsörjningsplan utgår från ARUBA-modellen. Vi noterar också kopplingar mellan flera av aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen och SKR:s strategier. Vi ser positivt på att kommunen i kommande program för kompetensförsörjning avser att göra en tydligare koppling mellan kommunens arbete och SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Vi rekommenderar att även parametrar för omställningen till nära vård integreras i programmet.

Vi bedömer att värdefulla data som kan ligga till grund för ett fortsatt strukturerat arbete med kompetensförsörjning idag inte tillvaratas på rätt sätt. Det gäller såväl avgångssamtal som medarbetarsamtal och övriga processer inom HR-arbetet. Genom ett samlat IT-stöd för arbetet med kompetensförsörjning kan information samlas in, analyseras och tas tillvara på ett strukturerat sätt.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att styrande dokument utvecklas med tydliga analyser av nuläge och mål samt nyckeltal för styrning och uppföljning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll. Säkerställa att styrande dokument hålls uppdaterade.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt samt säkerställa att kommande program för kompetensförsörjning reglerar hur området ska följas upp.
- ▶ Säkerställa att avgångssamtal genomförs regelbundet samt att dokumenterat resultat används som underlag i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjning samt överväga införande av ett samlat IT-stöd.
- ▶ Regelbundet ta del av uppföljningar av arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för alla Sveriges kommuner då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och krav som ställs enligt lagstiftning.

I SKR:s personalprognos framgår att befolkningen som är över 80 år kommer att öka med nästan 50 procent mellan 2020 och 2030, vilket innebär att äldreomsorgen behöver öka antalet anställda med 30 procent. Samtidigt ökar personer i arbetsför ålder och sysselsatta inte i tillräcklig utsträckning. Enligt SKR:s personalprognos 2023 behöver äldreomsorgen rekrytera 72 000 undersköterskor, 20 000 vårdbiträden och 9 500 sjuksköterskor fram till 2031. Att hitta rätt kompetens är välfärdens största utmaning. När arbetskraften inte räcker till, på grund av personalbrist eller personal med fel kompetens, går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler. I stället behövs nya arbetssätt och möjligheten att tillvarata och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna.

I revisionens grundläggande granskning 2023 framgick att socialnämnden har en stor utmaning i att säkerställa kompetensförsörjning inom verksamheten. Rekrytering av personal till landsbygden och för sommarperioden är särskilt svår. Inom äldreomsorgen finns särskilt stora behov av personal och kompetens. Lärdomar från covid 19-pandemin, införandet av välfärdsteknik och omställningen till God och nära vård är även viktiga aspekter som påverkar äldreomsorgen. Inom ramen för granskningen ska kommunstyrelsens arbete för att motverka kompetensbrist granskas samt socialnämndens arbete med kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

Mot bakgrund av revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har revisionen bedömt det som väsentligt att granska kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning av det stödjande arbetet med kompetensförsörjning samt socialnämndens kompetensförsörjningsarbete med inriktning mot äldreomsorgen.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att granska om kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete. Därutöver har en fördjupning i socialnämndens åtgärder avseende kompetensförsörjning gjorts.

I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- ▶ Finns det gällande mål och strategier avseende kompetensförsörjning?

- Arbetar kommunen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning?
- Integreras omställningen till god och nära vård i arbetet med kompetensförsörjning inom äldreomsorgen?
- ▶ Kartläggs och analyseras behovet av kompetens inom olika verksamhetsområden?
 - Avser särskilt socialnämndens kompetensbehov med inriktning mot äldreomsorgen
- ▶ Sker uppföljning och återrapportering av arbetet med kompetensförsörjning till berörda nämnder?

2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen har genomförts genom intervjuer med HR-direktör, HR-chef, biträdande förvaltningschef på kommunledningsförvaltningen, tillförordnad socialchef, avdelningschef vård och omsorg samt hälsostrateg och kompetensstrateg på socialförvaltningen

Därutöver har dokumentstudier genomförts av centrala dokument såsom strategier och handlingsplaner inom kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen har genomförts under perioden februari - maj 2024.

2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier. För att läsa mer om revisionskriterierna, se avsnitt 6.

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Kommunstyrelsens, socialnämndens reglementen
- ▶ SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning¹

¹ SKR:s nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen har reviderats våren 2024. Granskningen utgår från SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning som gällde 2023.

3. Kommunövergripande arbete

Revisionskriterium

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning samt för förvaltningschefer. Styrelsen har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

3.1. Organisation och styrning

Trelleborgs kommuns HR-verksamhet är organiserad under kommunledningsförvaltningen. Verksamheten består av HR-konsulter och medarbetare som arbetar med lön.

Kommunen har en strategi för kompetensförsörjning som beslutades av kommunstyrelsen 2022. Strategin utgör ramen för hur kommunen långsiktigt och strategiskt ska arbeta med kompetensförsörjning på övergripande nivå respektive på nämnds- och förvaltningsnivå. Kommunens definition av kompetensförsörjning är *att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och uppfylla dess behov på kort och lång sikt.*

I strategin framgår fyra mål för kompetensförsörjningsarbetet:

Att vara en attraktiv arbetsgivare med en god personalpolitik som klarar konkurrensen med andra kommunala arbetsgivare.

Att kvalitetssäkra vårt rekryteringsarbete och på så sätt säkra rätt kompetens på kort och lång sikt.

Att vara en arbetsgivare som stimulerar medarbetare till karriärutveckling och kompetensutveckling internt och i vår egen organisation.

Att ha chefer och ledare som verkar för hälsa, hållbarhet och en god arbetsmiljö.

Strategin redogör vidare för att kompetensförsörjningsarbetet sker i fyra steg:

1. Strategi för kompetensförsörjning i Trelleborgs kommun.
Grundläggande dokument som anger övergripande syfte och mål.
2. Nulägesanalys och framtidsprognos för kompetensförsörjning i Trelleborgs kommun

Ett årligt återkommande dokument som bland annat ska beskriva personalrörlighet, demografi, förväntade behov och utmaningar för att rekrytera och behålla personal. Detta har enligt uppgift inte gjorts.

3. Årlig kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning

Handlingsplanen ska upprättas av kommunledningsförvaltningen i samråd med samtliga förvaltningar. Handlingsplanen ska följas upp av kommunstyrelsen i samband med delårsrapporter och kommunens årsredovisning. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av kommunens handlingsplan 2022. I handlingsplanen framgår sju mål med tillhörande aktiviteter som kommunledningsförvaltningen, i nära samarbete med förvaltningarna, skulle genomföra 2022.

4. Nämndernas arbete med kompetensförsörjning

Respektive förvaltning ska upprätta en kompetensförsörjningsplan som årligen ska följas upp och revideras inom ramen för ovan styrdokument. Planen ska följas upp av respektive nämnd i samband med delårsrapporter och årsanalys. Nämndernas uppföljning i samband med årsanalysen ska redovisas till kommunstyrelsen.

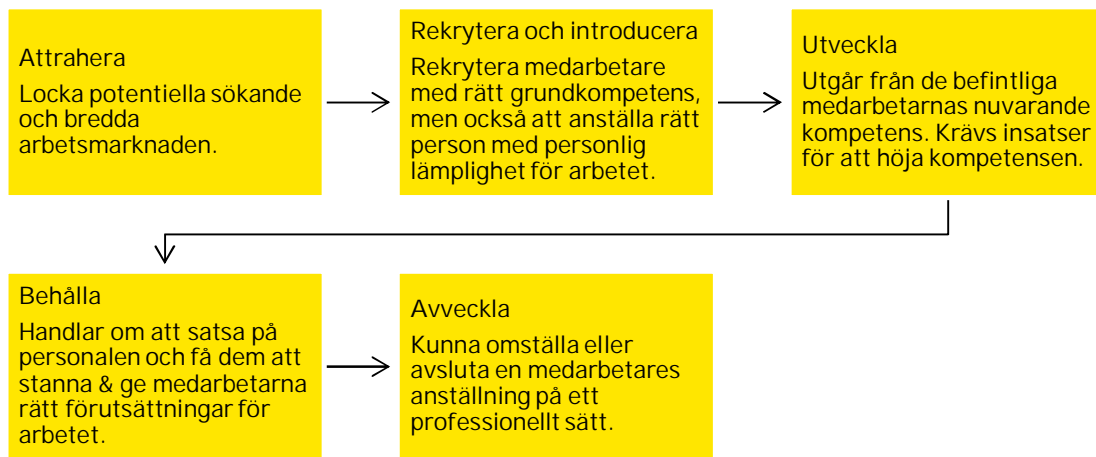
Det finns ingen framtagen kommunövergripande kartläggning av kompetensbehovet. Detta görs på förvaltningsnivå i handlingsplanerna som beskrivs ovan. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av samtliga förvaltningars kompetensförsörjningsplaner 2023. Förvaltningarnas planer är organiserade utifrån kommunens fyra mål för kompetensförsörjningsarbetet. Till respektive mål har förvaltningarna beskrivit utmaningar de kommande fem åren, eventuella förvaltningsspecifika mål samt planerade åtgärder 2023.

Intervjuade från HR-avdelningen informerar att HR inte haft rollen som strategiskt stöd i framtagandet av förvaltningarnas handlingsplaner.

HR-avdelningen använder inte sig av något IT-stöd i arbetet med kompetensförsörjning.

ARUBA är kommunens grundläggande modell för kompetensförsörjningsarbetet

Som grundläggande modell för kommunens kompetensförsörjningsarbete tillämpas ARUBA-modellen. Modellen beskrivs i kompetensförsörjningsstrategin och består av följande områden:



Program för kompetensförsörjning

Den nuvarande strategin för kompetensförsörjning ska ersättas med ett program för kompetensförsörjning. HR-avdelningen har tagit fram en tjänsteskrivelse som beskriver programmet. Vid tidpunkt för granskningen har kommunstyrelsen inte tagit del av tjänsteskrivelsen.

Av tjänsteskrivelsen framgår att programmet för kompetensförsörjning ska fokusera på Trelleborgs kommuns kompetensförsörjning med syfte att långsiktigt verka för att säkra och möta behoven av arbetskraft. Programmet ska vara framåtsyftande och ange riktning för kommunens arbete inom kompetensförsörjningsområdet med fokus på fem prioriterade områden:

1. Underlätta för fler att arbeta mer och längre
2. Synliggöra villkor och förmåner
3. Använda kompetensen rätt
4. Främja medarbetares utveckling och möjligheter till omställning
5. Rekrytera och attrahera medarbetare

I tjänsteskrivelsen framgår exempel på åtgärder som kommunen ska genomföra inom ramen för respektive område. SKR:s reviderade strategier för kompetensförsörjning är beskrivna i tjänsteskrivelsen och att dessa stämmer väl överens med kommunens struktur för det samlade HR-arbetet.

Det framgår att kommunledningsförvaltningen ansvarar för att årligen rapportera till kommunstyrelsen hur arbetet utifrån programmet fortskrider.

Utifrån det övergripande programmet ska förvaltningarna ta fram treåriga planer för de förvaltnings specifika kompetensförsörjningsbehoven. Planerna ska bygga på respektive förvaltningslednings bedömning av kompetensbehovet samt en kommungemensam omvärldsbevakning. Arbetet ska genomföras i nära samarbete och med stöd av kommunledningsförvaltningens HR-avdelning. Förvaltningarna ska årligen rapportera till respektive nämnd om bedömningens fortsatta relevans samt hur arbetet fortskrider.

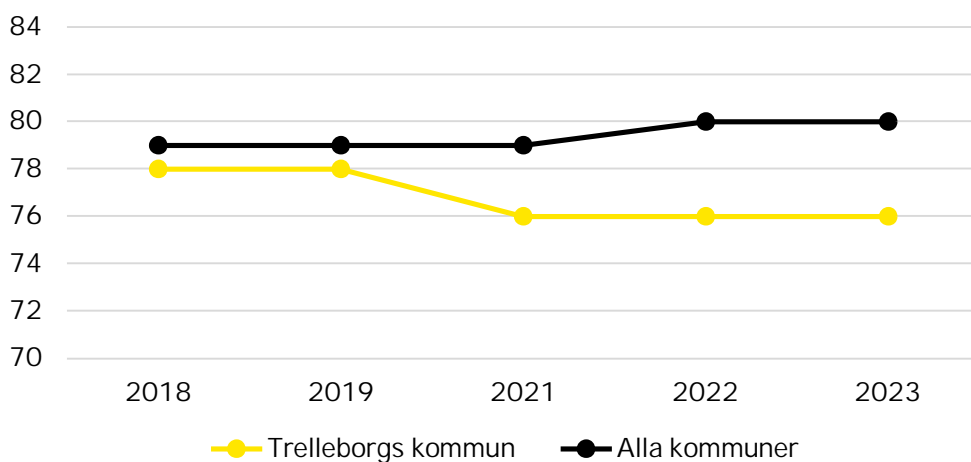
Medarbetarsamtal och avgångssamtal

Av intervju framkommer att medarbetarsamtal och avgångssamtal genomförs av närmaste chef. Därtill skickas en digital avgångsenkät till medarbetare efter att de har avslutat sin tjänst. Av intervju framkommer att det svarsfrekvensen på enkäten är låg. Det pågår därför ett arbete med att se över rutiner och riktlinjer kring detta. Samtalen eller enkätresultaten sammanställs inte på övergripande nivå.

I flera av nämndernas kompetensförsörjningsplaner lyfts aktiviteter som ska syfta till att i högre utsträckning genomföra och analysera resultaten av avgångssamtal med medarbetare som väljer att avsluta sin tjänst.

Statistik från Kolada visar att kommunens resultat på medarbetarenkäten (HME)² har minskat något de senaste åren³.

Diagram 1. HME totalindex, mätning de tre senaste åren



Källa: Kolada

3.2. Uppföljning och återrapportering

Av kommunens strategi för kompetensförsörjning framgår att respektive förvaltnings kompetensförsörjningsplan ska följas upp av respektive nämnd i

² Hållbart medarbetarengagemang (HME) mäter nivån på medarbetarnas engagemang och chefernas och organisationens förmåga att ta tillvara på och skapa engagemang. HME-index består av nio frågor som tillsammans bildar ett totalindex för HME. Statistiken som används i tabellen ovan visar senast uppmätta värde under den senaste treårsperioden för att tydliggöra jämförelser mellan kommuner som genomfört mätningen olika år.

³ Det saknas statistik för Trelleborgs kommun 2020.

samband med delårsrapporter och årsanalys. Nämndernas uppföljning i samband med årsanalysen ska redovisas till kommunstyrelsen.

Av nämndernas protokoll 2023 framgår att respektive nämnd har tagit del av uppföljningar av sin förvaltnings kompetensförsörjningsplan vid två tillfällen 2023. Vid tidpunkt för granskningen har nämndernas uppföljningar 2023 inte redovisats till kommunstyrelsen.

Av intervju framkommer att kompetensförsörjningsplanerna följs upp genom att förvaltningarna besvarar frågor från kommunens HR-avdelning kring förvaltningens eventuella förvaltningsspecifika målsättningar samt planerade åtgärder. Av uppföljningarna framgår måluppfyllelse av de mål som finns i kompetensförsörjningsplanen samt fortsatta prioriteringar inom kompetensförsörjningsarbetet.

I kommunens årsredovisning 2023 och i delårsrapport per augusti 2023 återfinns kapitlet *Väsentliga personalförhållanden*. I kapitlet framgår statistik kring antal anställda samt sjukfrånvaro. Därtill framgår HR:s arbete kring arbetsmiljö, jämställdhetsintegrering och kompetensförsörjning. Avseende kompetensförsörjning framgår att utmaningar inom kompetensförsörjningsområdet ser olika ut beroende på förvaltningarnas uppdrag och förutsättningar. Särskilda insatser behöver göras av såväl förvaltningarna som den samlade HR-funktionen.

Tabellen nedan redogör för statistik för kommunen samt socialförvaltningen som återfinns i kommunens årsredovisning 2023. Statistiken visar att sjukfrånvaron mellan 2022 och 2023 har minskat på kommunövergripande nivå och inom socialförvaltningen.

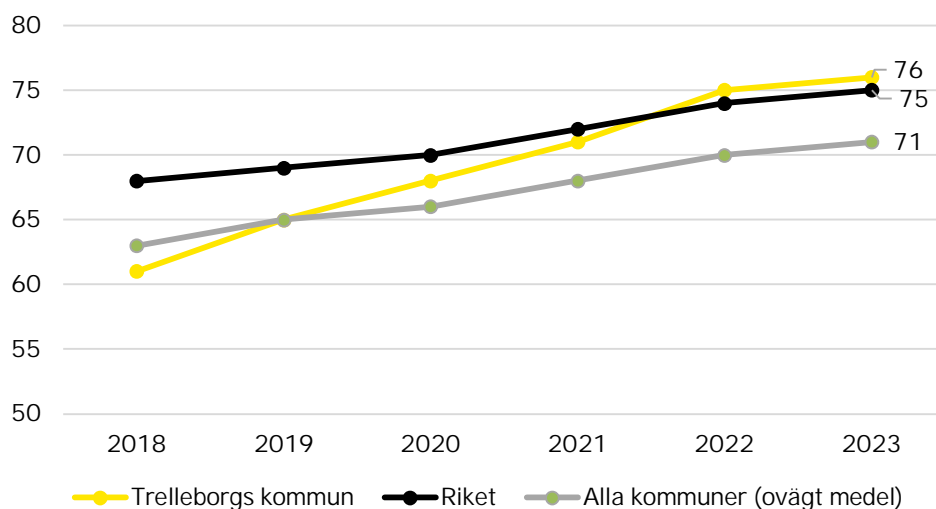
Tabell 1. Nyckeltal 2022 och 2023

Nyckeltal	Kommunen 2022	Kommunen 2023	Socialförvaltningen 2022	Socialförvaltningen 2023
Antal årsarbetare	3335	3418	1172	1225
Sjukfrånvaro	7,5 procent	6,8 procent	9,4 procent	8,5 procent

Källa: Trelleborgs kommuns årsredovisning 2023

Av diagrammet nedan framgår andel heltidsarbetande månadsavlönade i Trelleborgs kommun jämfört med riksnittet och snittet för alla kommuner 2018-2023. Andel heltidsarbetande i Trelleborgs kommun har ökat snabbare än riksnittet de senaste åren och uppgår till 76 procent för 2023. Det är högre jämfört med snittet för riket och alla kommuner.

Diagram 2. Andel heltidsarbetande månadsavlönade, kommunen (%)



Källa: Kolada, nyckeltal N00209

3.3. Bedömning

Vi bedömer att arbetet med att ha en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi som ska ligga till grund för kommunens strategiska arbete med kompetensförsörjning i grunden är positivt. Dock bedömer vi det som en brist att det saknas en övergripande nulägesanalys och framtidsprognos som ligger till grund för arbetet med kompetensförsörjning. Vi bedömer därmed att arbetet med den övergripande strategin inte fullt ut är ändamålsenlig.

Vi bedömer att det är positivt att en kommunövergripande handlingsplan upprättas som innehåller mål och aktiviteter. Vi bedömer vidare att denna bör revideras årligen. Genom att sätta upp mätbara mål kan HR-funktionen följa upp utfallet av genomförda aktiviteter, något som inte är möjligt idag. Alla nämnder har upprättat kompetensförsörjningsplaner för sin respektive verksamhet och det är positivt att nämndernas mål och aktiviteter kan kopplas till de kommunövergripande målen. Dock saknas indikatorer som möjliggör uppföljning av måluppfyllelsen. Vi noterar att den nuvarande strategin föreslås ersättas av ett kommunövergripande program för kompetensförsörjning.

Vi bedömer att arbetet med avgångssamtal brister. Vi noterar att flera nämnder identifierat detta och i sina kompetensförsörjningsplaner lyft aktiviteter som ska syfta till att avgångssamtal genomförs och analyseras i högre utsträckning. Vi bedömer att värdefulla data riskerar att gå förlorade om den inte tillvaratas på rätt

sätt. Det gäller såväl avgångssamtal som medarbetarsamtal och övriga processer inom HR-arbetet. Genom ett samlat IT-stöd för arbetet med kompetensförsörjning kan information samlas in, analyseras och tas tillvara på ett strukturerat sätt.

I verksamhetsplanerna kan vi idag inte se tydliga kopplingar till SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Genom att tydligare lyfta fram arbetet med SKR:s strategier i de styrande dokumenten och koppla dessa till aktiviteter kan kommunen säkerställa ett mer systematiskt arbete och att man täcker in önskade strategier.

Vi bedömer det som positivt att respektive nämnd vid två tillfällen under 2023 tagit del av uppföljningar av kompetensförsörjningsplanerna.

4. Socialnämnden

Revisionskriterium

I socialnämndens reglemente framgår att nämnden är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef. Nämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

4.1. Organisation och styrning

Socialförvaltningen har en kompetensstrateg och en hälsostrateg som arbetar vid förvaltningen. Rollerna har funnits sedan 2021. Strategerna informerar vid intervju att de samarbetar med HR vid behov.

Kompetensstrategi och hälsostrategi

Socialförvaltningens kompetensstrategi riktar sig mot avdelningarna vård och omsorg respektive funktionsstöd. Strategin beslutades av socialnämnden i mars 2022 och återrapporteras till socialnämnden vid delårsrapporter. Syftet med strategin är att identifiera kommande kompetensgap, tillvarata kompetens i organisationen samt bli en attraktiv arbetsgivare. Strategin utgår från tre övergripande mål som har getts som uppdrag från socialnämnden:

- ▶ Plan för 100 procent undersköterska
- ▶ Plan för språklyft för befintlig personal
- ▶ Plan för språkkrav och språktest vid nyanställning

Socialförvaltningen fick, via socialnämnden, ett uppdrag 2021 att ta fram en plan för att säkerställa att samtlig personal inom vården på sikt ska ha undersköterskekompetens. Detta mot bakgrund av att arbetet med äldre till sin karaktär har blivit mer komplicerad med ett ökande inslag av sjukvård. Målet är att alla i utförarverksamhet mot äldreomsorg ska ha yrkestiteln undersköterska⁴ i januari 2025. Däremot menar intervjuade att målet om 100 procent inte är görbart på grund av den rörlighet som sker, att det tidigare inte funnits något formellt yrkeskrav och att det tar tid för alla att genomgå utbildning. Förvaltningen har brutit ner målet i årsmål. Målet för 2023 var att 70 procent skulle ha yrkestiteln undersköterska. Av socialnämndens årsanalys 2023 framgår att utfallet för 2023 var 72 procent. Målet för 2024 är 80 procent.

⁴ Den 1 juli 2023 blev undersköterska en skyddad yrkestitel. Sedan dess måste man ha ett bevis från Socialstyrelsen för att få används titeln. Den som var tillsvidareanställd med titeln undersköterska när reglerna trädde i kraft den 1 juli 2023, omfattas av en tioårig övergångsregel. Den gör det möjligt att fortsätta använda titeln undersköterska i tio år utan bevis.

Inom ramen för detta arbete har kompetensstrategen gjort en kartläggning över samtliga medarbetare inom socialförvaltningens verksamheter. Kartläggningen omfattar inte chefer.

2021 fick förvaltningen även, via socialnämndens presidium, en motion med syftet att öka vård- och omsorgspersonalens kompetens. Detta genom att höja den språkliga förmågan (språklyft) och behärska det svenska språket hos befintlig personal och dels genom att införa obligatoriska språktester vid nyanställning för att säkerställa att personalen upprätthåller en god nivå i det svenska språket. Av uppföljning av kompetensstrategin framgår att den första språkambudsutbildningen startade våren 2023 med 16 medarbetare från avdelningen vård och omsorg. Målet är att öka den formella språknivån med 25 procent i verksamheterna genom utbildningsinsatser 2024. Ytterligare ett mål 2024 är att varje enhet (beroende på storlek) har minst ett utbildat språkambud eller ett språkambud per 20:e medarbetare.

Till kompetensstrategin finns en projektplan för socialförvaltningens kompetensstrategi för avdelningarna vård och omsorg samt funktionsstöd. Projektplanen är upprättad efter uppdragen beskrivna ovan. Projektplanen har sin utgångspunkt i ARUBA-modellen. Till respektive del i ARUBA (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla) finns tre planerade aktiviteter 2022–2024, dvs totalt 15 aktiviteter. Aktiviteterna är nedbrutna i målvärden.

Hälsostrategin riktar sig mot alla avdelningar inom socialförvaltningen. Syftet är bland annat att ökad medvetenhet och kunskap kring hälsa och arbetsmiljö samt stärka den enskildes hälsostatus. Hälsostrategin utgår från tre mål: sänk sjukfrånvaron, lägstanivå för medarbetarindex samt upplevd medarbetarhälsa.

Regionalt samarbete

Intervjuade framför att de inte köper in bemanningstjänster och inte har gjort detta sedan sommaren 2022.

Trelleborgs kommun ingår i ett lokalt vård- och omsorgscollege (VO-college) tillsammans med kommunerna Vellinge och Svedala. VO-college är ett samarbete mellan arbetsliv, utbildning och facklig organisation inom vård och omsorgs hela verksamhetsområde. Syftet är bland annat att trygga personal- och kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. I verksamhetsberättelsen för det lokala VO-colleget framgår mål, indikatorer och aktiviteter.

Socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023

Socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023 utgår från de fyra kommunövergripande målsättningarna inom kompetensförsörjning:

- ▶ Attraktiv arbetsgivare
- ▶ Kvalitetssäkrat rekryteringsarbete
- ▶ Karriär- och kompetensutveckling

- ▶ Hälsa, hållbarhet och en god arbetsmiljö

Till respektive övergripande målsättning framgår interna utmaningar, förvaltnings specifika mål och planerade aktiviteter i kompetensstrategin respektive hälsostrategin samt övriga aktiviteter.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av socialförvaltningens uppföljning av kompetensförsörjningsplanen 2023. I uppföljningen har förvaltningen besvarat frågor från HR kopplat till det genomförda arbetet kopplat till planen. Frågorna handlar om huruvida målen fortfarande är aktuella, om de beslutade planerade åtgärderna är i gång, vad som har gjorts och om förvaltningen ser någon utmaning eller behov av särskild insats under resterande delen av året.

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

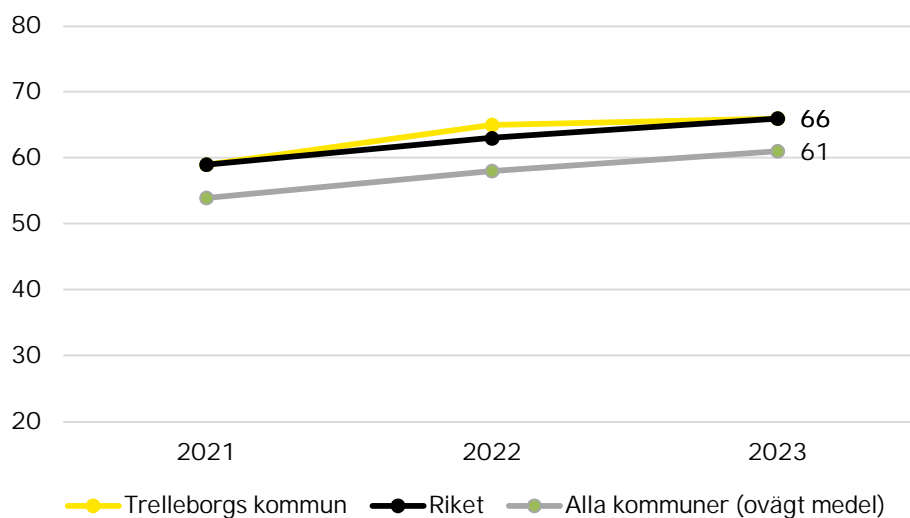
Vid jämförelse av SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning och de planerade aktiviteterna i socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023 framkommer en del likheter. Nedan tabell redovisas ett urval av aktiviteter kopplade till respektive strategi för kompetensförsörjning. I presentationsmaterial för kompetensstrategin framgår att förvaltningen arbetar med SKR:s samtliga nio strategier.

Tabell 2. SKR:s strategier

SKR:s strategier	Aktiviteter i socialförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023
1. Använd kompetensen rätt	▶ Aktiviteten: uppdragsbeskrivningar för förvaltningens samtliga yrkesroller.
2. Förläng arbetslivet	▶ Aktiviteten: se över arbetstidsmätt för kvällspersonal inom hemvården.
3. Prioritera arbetsmiljöarbetet	▶ Aktiviteten: fokus på att ge samtliga medarbetare kompetens inom "Friskfaktorerna".
4. Rekrytera bredare	▶ Aktiviteten: olika marknadsföringskampanjer inför rekrytering för avdelningen individ- och familjeomsorg.
5. Stärk ledarskapet	▶ Aktiviteten: professionell handledning kommer att erbjudas för samtliga chefer på förvaltningen.
6. Stöd medarbetarnas utveckling	▶ Aktiviteten: utbilda tillsvidareanställda hemvårdare till undersköterskor.
7. Sök nya samarbeten	▶ Aktiviteten: introduktionsdag för sommarvikarier i samarbete med vuxenutbildningen.
8. Utnyttja tekniken smart	▶ Aktiviteten: digitalt introduktionsprogram för vikarier.
9. Öka heltidsarbetet	▶ Aktiviteter saknas

I socialförvaltningens handlingsplan framkommer dock inga aktiviteter kopplat till aktiviteten öka heltidsarbetet. Av intervju framkommer att man tillfälligt går ifrån/pausar detta arbete. Av statistik hämtat från Kolada framgår att Trelleborgs kommun ökat andelen heltidsarbetande inom omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning och ligger i linje med genomsnittet jämfört med riket, se diagram 3.

Diagram 3. Andel heltidsarbetande månadsavlönade inom omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning (%)



Källa: Kolada, nyckeltal N20209

God och nära vård

God och nära vård beskrivs som den omställning som sker inom hälso- och sjukvården. Omställningen syftar till att vården i högre grad organiseras och bedrivs med utgångspunkt till patientens behov och förutsättningar. En mer tillgänglig, närmare vård kan tillsammans med nya arbetssätt i vården innebära att resurserna inom vård och omsorg kan användas bättre och därmed räcka till fler. Arbetet kan innefatta förbättrad samverkan mellan öppenvård och slutenvård, kommun och region, liksom förflyttning av resurser, ökat nyttjande av digitaliseringens möjligheter samt ett ökat fokus på preventiva insatser och delaktighet.

Av intervjuer framkommer att socialförvaltningen bedriver ett samarbete med Region Skåne och närliggande kommuner för att hitta gemensamma strategier för arbetet. Det framförs vid intervju att det däremot inte finns några nedtecknade arbetssätt till omställningen till god och nära vård. Vi har inte tagit del av några politiska beslut kopplat till omställningen till nära vård.

4.2. Bedömning

Vi bedömer att det inom socialförvaltningen finns en organisation som stödjer arbetet med kompetensförsörjning men att samarbetet med HR kan stärkas. Det finns framtagna styrdokument för arbetet med kompetensförsörjning inom nämndens arbetsområden. Dock saknas, liksom på kommunövergripande nivå, tydliga analyser av nuläge och framtidsprognos. Vi ser det som positivt att det pågår flertalet projekt och samverkan internt och externt för att stärka arbetet med kompetensförsörjning.

5. Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte fullt ut säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjningsarbete.

Det ses som en väsentlig brist att det saknas en övergripande nulägesanalys och prognos som ligger till grund för arbetet med kompetensförsörjning. För fastställda mål med tillhörande aktiviteter inom kommunens och nämndernas kompetensförsörjning saknas indikatorer och mätetal. Det faktum att det saknas såväl nulägesbeskrivning som mätetal försvårar enligt vår bedömning möjligheten att fånga upp om genomförda aktiviteter och satsningar har fått önskvärd effekt.

Aktivitetserna i kommunens nuvarande kompetensförsörjningsplan utgår från ARUBA-modellen och inte SKR:s nio strategier. Däremot finns det en indirekt koppling mellan flera av aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen och SKR:s strategier. Vi ser positivt på att kommunen i kommande program för kompetensförsörjning avser att göra en tydligare koppling mellan kommunens arbete och de nio strategierna. Vi rekommenderar att även parametrar för omställningen till nära vård integreras i programmet.

Vi bedömer att värdefulla data som kan ligga till grund för ett fortsatt strukturerat arbete med kompetensförsörjning idag inte tillvaratas på rätt sätt. Det gäller såväl avgångssamtal som medarbetarsamtal och övriga processer inom HR-arbetet. Genom ett samlat IT-stöd för arbetet med kompetensförsörjning kan information samlas in, analyseras och tas tillvara på ett strukturerat sätt.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns det gällande mål och strategier avseende kompetensförsörjning? <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbetar kommunen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning? ○ Integreras omställningen till god och nära vård i arbetet med kompetensförsörjning inom äldreomsorgen? 	<p>Ja. Det finns kommunövergripande och verksamhetsspecifika mål och strategier avseende kompetensförsörjning. Vi bedömer dock att dessa kan göras mer ändamålsenliga genom mer genomarbetade analyser.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Det finns en kännedom kring SKR:s strategier. Vi bedömer att kopplingen mellan kommunens arbete och SKR:s strategier kommer att tydliggöras i kommande program för kompetensförsörjning. ○ Omställningen till god och nära vård är idag inte integrerad i arbetet med kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kartläggs och analyseras behovet av kompetens inom olika verksamhetsområden? <ul style="list-style-type: none"> ○ Avser särskilt socialnämndens kompetensbehov med inriktning mot äldreomsorgen 	<p>Delvis. Ingen kommunövergripande kartläggning av kompetensbehov har genomförts.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En kartläggning av befintlig kompetens inom socialförvaltningen har genomförts. Det pågår projekt och samarbeten för att säkra kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen genom flertalet aktiviteter. Det saknas dock en grundläggande analys av behov på kort och lång sikt.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sker uppföljning och återrapportering av arbetet med kompetensförsörjning till berörda nämnder? 	<p>Ja. Uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna återrapporteras till respektive nämnd.</p>

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att styrande dokument utvecklas med tydliga analyser av nuläge och mål samt nyckeltal för styrning och uppföljning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll. Säkerställa att styrande dokument hålls uppdaterade.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt samt säkerställa att kommande program för kompetensförsörjning reglerar hur området ska följas upp.
- ▶ Säkerställa att avgångssamtal genomförs regelbundet samt att dokumenterat resultat används som underlag i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjning samt överväga införande av ett samlat IT-stöd.
- ▶ Regelbundet ta del av uppföljningar av arbetet med att möta kommunens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Linnéa Johansson

EY

Tilda Nilsson

EY

6. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ HR-direktör
- ▶ HR-chef
- ▶ Biträdande förvaltningschef, kommunledningsförvaltningen
- ▶ Tillförordnad socialchef
- ▶ Avdelningschef vård och omsorg, socialförvaltningen
- ▶ Hälsostrateg, socialförvaltningen
- ▶ Kompetensstrateg, socialförvaltningen

Analyserade dokument

- ▶ Kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning
- ▶ Tjänsteskrivelse strategi- och handlingsplan kompetensförsörjning
- ▶ Strategi för kompetensförsörjning
- ▶ Kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar 2023
 - Kommunledningsförvaltningen
 - Socialförvaltningen
 - Bildningsförvaltningen
 - Kultur- och fritidsförvaltningen
 - Samhällsbyggnadsförvaltningen
 - Tekniska serviceförvaltningen
- ▶ Uppföljning av kompetensförsörjningsplaner
- ▶ Program för kompetensförsörjning
- ▶ Tjänsteskrivelse program för kompetensförsörjning

Socialförvaltningen

- ▶ Verksamhetsberättelse 2023 VO-college
- ▶ Verksamhetsplan 2024 VO-college
- ▶ Hälsostrategi
- ▶ Projektplan kompetensstrategi
- ▶ Uppföljning kompetensstrategi hösten 2022
- ▶ Tjänsteskrivelse kompetensstrategi DR1 2023
- ▶ Socialnämndens sammanträdesprotokoll 2023
- ▶ Socialnämndens årsanalys 2023

7. Revisionskriterium

7.1. Kommunallagen (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

7.2. Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer

Kommunen har en strategi för kompetensförsörjning som beslutades av kommunstyrelsen 2022. Strategin utgör ramen för hur kommunen långsiktigt och strategiskt ska arbeta med kompetensförsörjning på övergripande nivå respektive på nämnds- och förvaltningsnivå. Kommunens definition av kompetensförsörjning är *att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och uppfylla dess behov på kort och lång sikt.*

I strategin framgår fyra mål för kompetensförsörjningsarbetet:

- ▶ Att vara en attraktiv arbetsgivare med en god personalpolitik som klarar konkurrensen med andra kommunala arbetsgivare.
- ▶ Att kvalitetssäkra vårt rekryteringsarbete och på så sätt säkra rätt kompetens på kort och lång sikt.
- ▶ Att vara en arbetsgivare som stimulerar medarbetare till karriärutveckling och kompetensutveckling internt och i vår egen organisation.
- ▶ Att ha chefer och ledare som verkar för hälsa, hållbarhet och en god arbetsmiljö.

7.3. Kommunstyrelsens och socialnämndens reglementen

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning samt för förvaltningschefer. Styrelsen har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

I socialnämndens reglemente framgår att nämnden är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef. Nämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

7.4. SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har tagit fram nio strategier för kompetensförsörjning som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv. Strategierna är:

- ▶ Använda kompetensen rätt
- ▶ Förläng arbetslivet
- ▶ Prioritera arbetsmiljöarbetet
- ▶ Rekrytera bredare
- ▶ Stärk ledarskapet
- ▶ Stöd medarbetarnas utveckling
- ▶ Sök nya samarbeten
- ▶ Utnyttja tekniken smart
- ▶ Öka heltidsarbetet