

Granskning av kompetensförsörjning

TROLLHÄTTANS STAD



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor.....	4
1.3. Revisionskriterier.....	4
1.4. Metod.....	4
1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd	5
2. Kompetensförsörjning i Trollhättans stad	6
2.1. Kommunstyrelsen är ansvarig för arbetet med strategisk kompetensförsörjning	6
2.1.1. Respektive nämnderna ansvarar för sin kompetensförsörjning	6
2.1.2. HR-avdelningens stödjer samtliga verksamheter.....	6
2.2. Kommunstyrelsens styrning av arbetet för den strategiska och övergripande kompetensförsörjningen kan stärkas	7
2.2.1. Kommunstyrelsens har antagit mål för kompetensförsörjning för sin egen förvaltning	7
2.2.2. Kommunstyrelsens har inte brutit ner eller konkretiserat vad en attraktiv arbetsplats innebär.....	8
2.2.3. HR-avdelningen har tagit fram ett eget mål med aktiviteter för strategisk kompetensförsörjning.....	8
2.2.4. Övergripande styrning för alternativa arbetssätt att säkra personal till verksamheter där tillgången är begränsad kan utvecklas	11
2.3. Kommunstyrelsens uppföljning och analys av strategisk kompetensförsörjning kan stärkas	11
2.4. Vår bedömning.....	12
3. Samlad bedömning.....	14
3.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	14
3.2. Slutsatser	15
Bilaga 1. Bakgrund	16
Bilaga 2. Revisionskriterier.....	17
Bilaga 3. Källförteckning.....	20

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättan Stad genomfört en granskning av strategisk kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning på en övergripande nivå.

Granskningen visar att det bedrivs åtgärder för att säkerställa en god kompetensförsörjning och en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan är framtagen. Vi ser positivt på de aktiviteter som finns kopplat till kompetensförsörjningsplanen. Kommunstyrelsen har beslutat om mål kopplat till kompetensförsörjning i sin egen verksamhetsplan. Det är däremot inte tydligt var gränsdragningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna går vad gäller mål för strategisk kompetensförsörjning. Vidare visar granskningen att analyser av kompetens- och personalbehov på lång och kort sikt kan utvecklas.

Därtill kan kommunstyrelsens styrning kan stärkas när det gäller att hitta alternativa arbetsätt för att säkra personal till verksamheter där tillgången är eller förväntas bli begränsad. Kommunstyrelsen bör enligt vår mening ha en bild av vilka verksamheter som har begränsad tillgång till personal både på lång och kort sikt. Kommunstyrelsen behöver också tillse att det sker ett arbete att arbete inom och mellan nämnderna för att möta detta behov.

Kommunstyrelsen har inte brutit ner eller konkretiserat vad en attraktiv arbetsplats innebär. Kommunstyrelsen har heller inte följt upp om staden är en attraktiv arbetsplats. Vi noterar att HR-avdelningen har ett pågående arbete med att konkretisera kommunfullmäktiges personalpolicy för att tydliggöra vad en attraktiv arbetsplats innebär.

Kommunstyrelsens tar del av uppföljning kopplat till personalområdet vid april, augusti och helårsuppföljningen genom statistik med en kortfattad analys som avser kommunstyrelsens egen förvaltning. Däremot görs ingen fördjupad analys av arbetet med kompetensförsörjning vid uppföljningarna. Styrelsen gör heller ingen uppföljning av arbetet utifrån personalpolicyn eller kompetensförsörjningsplanen. Vi noterar dock att arbetssättet avseende den strategiska kompetensförsörjningen nyligen är implementerad och att personalutskottet avser följa upp arbetet i slutet av 2023.

Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsens styrning och uppföljning av det strategiska arbetet med kompetensförsörjning kan stärkas. Vi anser att det är av vikt att kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning intensifieras.

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig strategisk kompetensförsörjning på en övergripande nivå. I granskningen har vi identifierat ett antal utvecklingsområden. Våra rekommendationer framgår på nästa sida.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Stärka hela kommunstyrelsens styrning av det strategiskt kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning utifrån sina uppdrag som anställningsmyndighet att leda och styra förvaltningen av kommunens angelägenheter och uppsiktsplikt.
- ▶ Stärka sin styrning när det gäller att hitta alternativa arbetssätt för att säkra personal till verksamheter där tillgången är eller förväntas bli begränsad. Styrelsen bör ha en bild av vilka verksamheter som har begränsad tillgång till personal både på lång och kort sikt. Styrelsen behöver också tillse att det sker ett arbete att arbete inom och mellan nämnderna för att möta detta behov.
- ▶ Säkerställa en uppföljning som kommer hela kommunstyrelsen till del vilken ger en samlad dokumenterad analys av stadens gemensamma personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt samt vidta eventuella åtgärder utifrån denna.
- ▶ Säkerställa att Trollhättans Stad kartlägger, konkretiserar och följer upp arbetet med att vara en attraktiv arbetsplats.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

I kommunrevisionens risk- och väsentlighetsanalys identifieras flera risker kopplat till stadens arbete med kompetensförsörjning. Revisorerna har bedömt att det är väsentligt att under 2023 göra en fördjupad granskning av kommunstyrelsens kompetensförsörjning. Bakgrunden i sin helhet framgår av bilaga 1.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning på en övergripande nivå.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning¹ inom kompetensförsörjningsområdet?
- ▶ Har kommunstyrelsen en styrning som säkerställer att Trollhättans Stad är en attraktiv arbetsplats?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning inom kompetensförsörjningsområdet?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen 6 kap. 1 och 6 §
- ▶ Mål- och resursplan 2020–2023 samt budget 2023
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen
- ▶ Övriga styrdokument såsom riktlinjer och rutiner som bedöms relevanta inom ramen för granskningen
- ▶ Sveriges kommuner och Regioners strategier för att möta kompetensutmaningen

Revisionskriterierna beskrivs närmare i bilaga 2.

1.4. Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier och intervjuer. Källförteckning framgår av bilaga 3. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsesgranska rapporten.

¹ Med ändamålsenlig styrning menas i det här fallet huruvida kommunstyrelsen har strategier och arbetsätt för att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla medarbetare. Granskningen omfattar därmed inte bara personalförsörjning men även strategiskt arbete för att hantera kompetensförsörjning inom verksamheter där tillgången till personal är begränsad.

1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor. Vidare avgränsas granskningen till att avse kommunstyrelsens strategiska och övergripande kompetensförsörjningsarbete.

2. Kompetensförsörjning i Trollhättans stad

2.1. Kommunstyrelsen är ansvarig för arbetet med strategisk kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen är stadens personalorgan och anställningsmyndighet för stadens alla myndigheter. Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunfullmäktige har inte uttryckligen reglerat vem det är som ansvarar för den *strategiska* kompetensförsörjningen. Däremot framkommer av kommunstyrelsens reglemente att de har ett helhetsansvar för stadens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning samt ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrning för den kommunala verksamheten och fattar beslut om samordning mellan nämnderna.

Intervjuer bekräftar att kommunstyrelsen ansvarar för strategiska och stadsövergripande frågor. Respektive nämnd ansvarar för att arbeta operativt och strategiskt utifrån sin verksamhet. Det uppges vidare att kompetensförsörjning är ett brett område och kan vara svårt att avgränsa utifrån ett ansvarsperspektiv.

2.1.1. Respektive nämnderna ansvarar för sin kompetensförsörjning

Det är upp till respektive nämnd att analysera kommande kompetens- och rekryteringsbehov. Av intervjuer framgår att både nämnder och förvaltningar väl känner sitt ansvar för att kompetensförsörja sin verksamhet. De uppges arbeta aktivt med sin verksamhetsspecifika kompetensförsörjning, både operativt och strategiskt utifrån sina verksamhetsbehov.

2.1.2. HR-avdelningens stödjer samtliga verksamheter

Verksamhetsområde HR är placerat i kommunstyrelsens förvaltning. Respektive förvaltning har en HR-representant knuten till sig och HR-representanten sitter med vid förvaltningens ledningsmöten. I intervjuer beskrivs att stödet från den centrala HR-avdelningen fungerar bra. Förvaltnings- och verksamhetschefer träffar representant från HR kontinuerligt. HR-avdelningens syfte, roll och ansvar för kompetensförsörjning är dock inte dokumenterat.

Under 2020 bildades ett kompetensutskott bestående av representanter från HR-avdelningen och fackliga företrädare. Utskottets uppgift och ansvar är att omhänderta gemensamma intressen inom kompetensutvecklingsområdet och det finns dokumenterat på stadens intranät. Av intervju framgår att roll- och ansvarsfördelningen har blivit tydligare under de senaste åren. HR-avdelningen och förvaltningarna har fått ett bättre och närmare samarbete. Det uppges dock att roll- och ansvarsfördelningen avseende det strategiska övergripande arbetet kan tydliggöras.

2.2. Kommunstyrelsens styrning av arbetet för den strategiska och övergripande kompetensförsörjningen kan stärkas

I sin mål- och resursplan har fullmäktige beslutat att 5 miljoner kronor årligen tilldelas kommunstyrelsen för kompetensutveckling av personal i staden. Medlen kan sökas för att stärka kompetensutvecklingen bland personalen, med särskilt fokus på eftersatta grupper². Kommunstyrelsen har delegerat beslutanderätten för kompetensutveckling av personal till kommunstyrelsens personalutskott.

Kommunfullmäktige har beslutat om en personalpolicy för Trollhättans Stad. Policyn antogs 2020 och beskriver att staden eftersträvar att vara en attraktiv, hållbar och modern arbetsplats. Den redogör även för vad en medarbetare förväntas bidra med samt kan förvänta sig utifrån det. Ansvar och genomförande av policyn ligger hos HR-avdelningen. Utöver policyn har kommunfullmäktige inte beslutat om direkta mål kopplat till kompetensförsörjning.

2.2.1. Kommunstyrelsens har antagit mål för kompetensförsörjning för sin egen förvaltning

I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2023 ges en beskrivning av utmaningarna med kompetensförsörjning inom sin egen förvaltning. Kommunstyrelsen har beslutat om två mål inom områdena kompetensförsörjning och att vara en attraktiv arbetsgivare. I tabell 1 framgår kommunstyrelsens mål och indikatorer.

Mål	Indikatorer
Öka förutsättningarna för ett tydligt och nära ledarskap	Andel chefer med mer än 35 medarbetare ska minska
	Hållbart medarbetarengagemang (ledarskap)
Öka hälsotalen bland medarbetarna som en del i att skapa ett hållbart arbetsliv	Hållbart medarbetarengagemang, totalt

Tabell 1: Kommunstyrelsens mål 2023 kopplade till kompetensförsörjning inom sin egen förvaltning. Källa: Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2023.

Målen är beslutade av och gäller för kommunstyrelsen, men mäts utifrån samtliga förvaltningar. Personalkontoret har brutit ner kommunstyrelsens mål i aktiviteter. Aktiviteterna kopplade till ovan nämnda mål ansvarar HR-avdelningen för.

Även om målen som kommunstyrelsen beslutat i sin verksamhetsplan avser sin egen förvaltning framgår i intervju att samtliga förvaltningar arbetar för att nå målet med andel chefer med mer än 35 medarbetare. Det framkommer att det är stor skillnad på förvaltningarnas utgångsläge och förutsättningar för att minska andelen medarbetare per chef vilket uppges försvåra arbetet. Det saknas en övergripande strategi för arbetet med att minska andelen chefer som har fler än 35 medarbetare. Det är dessutom oklart om alla stadens verksamheter formellt omfattas av detta mål som kommunstyrelsen tagit i sin verksamhetsplan.

² Det framgår inte ytterligare vad som avses med "eftersatta grupper".

2.2.2. Kommunstyrelsens har inte brutit ner eller konkretiserat vad en attraktiv arbetsplats innebär

I kommunfullmäktiges personalpolicy framkommer att Trollhättans Stad ska vara en attraktiv arbetsplats. Såsom anställningsmyndighet har kommunstyrelsen inte konkretiserats vad detta innebär. HR-avdelningen har ett pågående arbete för att ta fram konkretiserande styrdokument för vad en attraktiv arbetsplats innebär.

2017 genomfördes ett arbete i staden vad gäller arbetsgivarvarumärket med stöd av extern konsult. Arbetet resulterade i en rapport som identifierade huvudbudskap som staden kan använda i sin arbetsgivarkommunikation, samt att få en djupare insikt om vad som motiverar och attraherar potentiella medarbetare/ kandidater. De aktiviteter som genomfördes utifrån rapporten omfattar stadens externa och interna kommunikation i form av grafiskt material på olika sätt.

Det finns dock ingen politiskt beslutad strategi eller riktlinje för hur kommunstyrelsen, nämnderna eller verksamheterna ska arbeta med att vara en attraktiv arbetsplats.

Vidare framgår av intervju att det inte genomförs någon analys om vad som gör Trollhättans Stad till en attraktiv arbetsplats. Detta uppges vara ett utvecklingsområde som ska konkretiseras. Av intervjuer framgår även att det finns behov av en stadsövergripande strategi som bidrar till lika förutsättningar för samtliga chefer inom olika verksamheterna.

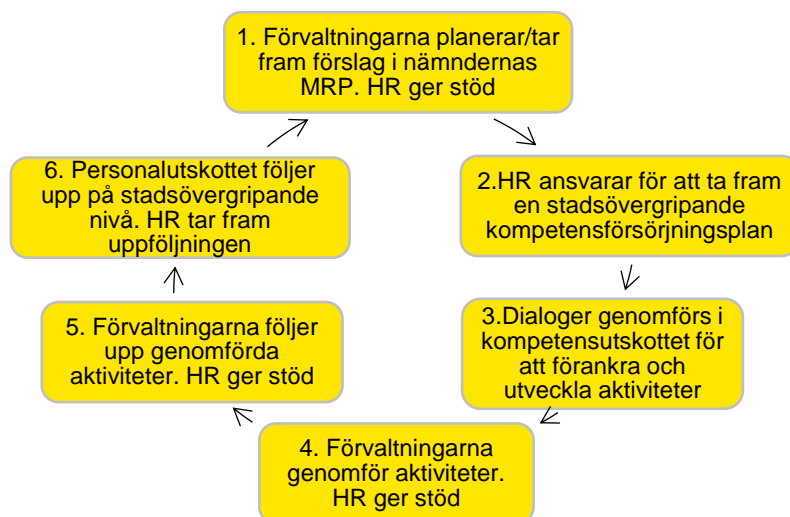
2.2.3. HR-avdelningen har tagit fram ett eget mål med aktiviteter för strategisk kompetensförsörjning

I HR-avdelningens verksamhetsplan för 2023 har avdelningen antagit målet *Öka förmågan till strategisk kompetensförsörjning*. Målet avser HR-avdelningen och har inte antagits politiskt. Kopplat till målet finns aktiviteter inom dessa sju områden som HR-avdelningen avser arbeta med:

- ▶ Stötta cheferna i målstyrning
- ▶ Kompetensutveckling och karriärstegar
- ▶ Strategisk kompetensförsörjning
- ▶ Heltidsresan
- ▶ Styrdokument för att konkretisera personalpolicyn
- ▶ Utveckla arbetssätt utifrån omställningsavtal
- ▶ Strategier för att ta tillvara på senior arbetskraft

HR-avdelningen har tagit fram en stadsövergripande kompetensförsörjningsprocess. Inom processen ska en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan tas fram årligen. HR-avdelningen ansvarar för framtagandet av kompetensförsörjningsplanen i samarbete med samtliga nämnder och förvaltningar. Planen sammanställs utifrån förvaltningarnas behov i samband med nämndernas mål- och resursplan. Varje chef i staden ansvarar för att säkra kompetensförsörjningsprocessen i sin egen verksamhet. Att årligen genomföra en kompetensanalys är det inledande steget i processen. Kompetensförsörjningsprocessen introducerades

under 2022 och arbetet startades upp 2023. Av intervjuer framgår att processen är tydlig och har bidragit till ett bättre samarbete mellan nämnderna. Processen beskrivs i figur 2 nedan.



Figur 2: Processbeskrivning stadsövergripande kompetensförsörjningsarbete

Syftet med ovan process är att samla gemensamma utmaningar och skapa synergieffekter i arbetet med kompetensförsörjningen. I planen anges att målet med arbetet är att Trollhättans stads alla verksamheter lyckas attrahera, rekrytera, behålla och utveckla sin personal. Det ges en beskrivning av gemensamma behov, verktyg och planerade och pågående aktiviteter för att nå målet.

Gemensamma behov är:

- ▶ Stärka bilden av Trollhättans stad som en attraktiv arbetsgivare
- ▶ Ökad digitalisering
- ▶ Utveckla ledarskapet
- ▶ Möjlighet att erbjuda praktik

I planen listas även ett antal verktyg för arbetet med kompetensförsörjningen. Ett sådant verktyg som nämns är ARUBA³ (Attrahera – Rekrytera och introducera – Utveckla – Behålla/engagera – Avveckla). Det framgår även att det kan vara bra att inventera aktiviteterna i ARUBA för att identifiera brister och goda exempel för att kunna utveckla verktyget. Det finns inget sammanhängande dokument som beskriver stadens arbete utifrån ARUBA. Det finns en rekryteringshandbok som detaljerat beskriver samtliga delar i rekryteringsprocessen. Vidare finns sida på stadens intranät Stadsportalen som beskriver att kompetensutveckling är viktigt för Trollhättan stad. Genom fokus på att söka lärandesituationer samt att ge chefer förutsättningar till erfarenhetsutbyte och lärande skapas den kultur som krävs. I övrigt finns det ingen dokumenterad strategi eller stöd för arbetet med ARUBA.

³ ARUBA är en vedertagen modell som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln.

I den av HR-avdelningen framtagna stadsövergripande kompetensplanen anges genomförda, pågående och planerade aktiviteter kopplade till de gemensamma behoven. Aktiviteterna är stadsövergripande. Det framgår inte vem som ansvarar för att genomföra aktiviteterna. Aktiviteterna presenteras övergripande i tabell 2.

Genomförda aktiviteter 2021–2022	Pågående aktiviteter	Planerade aktiviteter 2022–2023
Process för strategisk kompetensförsörjning	On- och offboarding	Kompetensutveckling och karriärstegar
Introduktion för nya chefer	Ledarplattform	Utveckla arbetssätt utifrån omställningsavtal
Att leda utan att vara chef	Styrdokument för att konkretisera personalpolicyn	Digitaliseringsstrategin
Karriärssidan		Praktik
Chefsforum		

Tabell 2: Genomförda, pågående och planerade aktiviteter i den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen

Vidare framgår övergripande statistik avseende personalomsättningen och personalrörligheten. Utifrån den historiska personalomsättningen och personalrörligheten samt prognostiserade pensionsavgångar, görs antagandet att rörligheten ligger på 9–10 procent, vilket innebär att 500 personer lämnar Trollhättans stad per år. Av dessa är 20 procent personer som går i pension. Den absoluta merparten av dessa arbetar som undersköterskor inom Omsorgsförvaltningen, vilket beskrivs som rimligt då det är stadens största yrkesgrupp.

På en stadsövergripande nivå genomförs idag ingen mer fördjupad analys eller prognos över personal- eller kompetensförsörjningssituationen på kort eller lång sikt för att inventera behov och åtgärder. Av intervjuer framkommer att det är respektive chefs ansvar att säkra kompetensförsörjningsprocessen i sin egen enhet eller verksamhet. Analys och prognos tas fram inom respektive verksamhet men uppges inte tas upp på aggregerad nivå för underlag för arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen Kartläggnings- och analysarbetet i huvudsak inom respektive förvaltning.

I kommunstyrelsens interna kontrollplan identifierades risk för att det inte finns tillräckligt/rätt personal att utföra samhällsviktiga arbetsuppgifter vid särskilt händelse. Vid uppföljning av den interna kontrollplanen framkom att det finns en gällande beredskapsplan men att uppdatering skulle ske under 2023. Det genomfördes en genomlysning av samtliga av förvaltningens arbetsuppgifter och få var av sådan karaktär att ett större personalbortfall får påverkan på tredje part. Backupfunktioner tillsattes på viktiga uppgifter. För 2023 kvarstår inte risken om kompetensförsörjning i kommunstyrelsens interna kontrollplan.

2.2.4. Övergripande styrning för alternativa arbetssätt att säkra personal till verksamheter där tillgången är begränsad kan utvecklas

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning är framtagna 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.⁴ I dessa strategier återfinns viktiga insatser i arbetet för att hitta alternativa arbetssätt för att säkra personal för verksamheterna. SKR lyfter bland annat vikten av att rekrytera bredare, söka nya samarbeten över geografiska och interna organisatoriska gränser för att säkra kompetensförsörjning, samt att en ökad digitalisering öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet samtidigt som det kan minska rekryteringsbehoven.

För att få tillgång till personal till verksamheten där tillgången är begränsad uppges framför allt nämnderna arbeta med att erbjuda praktik och samarbete med exempelvis Högskolan i väst. Inom kommunstyrelsens verksamhet avser HR-avdelningen arbeta med strategier för att förlänga arbetslivet och därmed behålla personal längre. I intervjuer efterfrågas dock styrning och strategi från kommunstyrelsen avseende interna samarbeten mellan förvaltningar för att både nyttja och effektivisera personaltillgången. Exempelvis lyfts det att omsorgsverksamheternas behov av personal är stort under sommaren medan utbildningsverksamheterna stängs ner. Vid granskningens genomförande finns ingen styrning från kommunstyrelsen för att utveckla eller förenkla samarbetet mellan förvaltningarna avseende personal.

2.3. Kommunstyrelsens uppföljning och analys av strategisk kompetensförsörjning kan stärkas

Kommunstyrelsen tar del av uppföljning kopplat till personalområdet vid april, augusti och helårsuppföljningen. Merparten av uppföljningen består av statistik med en kortfattad analys och rör kommunstyrelsens egen förvaltning. Kommunstyrelsen har följt upp personalsituationen och aktiviteter i apriluppföljning. Därtill uppges styrelsen göra en uppföljning av sina mål vid augusti och helårsuppföljningen.

I kommunstyrelsens apriluppföljning 2023 framgår att flera aktiviteter är pågående samt att styrelsens har rätt riktning för att nå målen på sikt. Inga indikatorer har dock följts upp vid apriluppföljningen. Prognosen baseras endast på de pågående aktiviteterna. I analysen för målet *Öka förutsättningarna för ett tydligt och nära ledarskap* ifrågasätts om gränsen på 35 medarbetare är ett tillräckligt lågt värde eller om det ska omvärderas i kommande MRP-period. Det framgår inte varför gränsen idag ligger på max 35 underställda medarbetare. Av protokollgranskning framgår att kommunstyrelsen eller personalutskottet under året inte tagit del av någon ytterligare uppföljning av behov av, eller arbetet med, kompetensförsörjning.

Utöver kommunstyrelsens del- och helårsuppföljningar tar HR-avdelningen årligen fram en rapport för personalstatistik som redovisas för personalutskottet. Rapporten redovisar

⁴ Strategierna beskrivs närmare i bilaga 2, revisionskriterier.

grundläggande personalstatistik⁵ på stadsövergripande- och förvaltningsnivå. Det finns ingen analys av statistiken. Denna rapportering kommer inte hela kommunstyrelsen till del.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) erbjuder en modell och en enkät för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och regioner med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Trollhättans Stad gör en sådan uppföljning årligen. Resultatet redovisas i den årliga rapporten för personalstatistik. I figur 3 på nästa sida framgår resultatet från de senaste åren.

Hållbart medarbetarengagemang, HME	2020	2021	2022
HME/ Total	78,5	78,6	79,3
HME/ Motivation	78,5	78,6	78,9
HME/ Ledarskap	78	77,9	79
HME/ Styrning	79,1	79,4	79,9
Arbetsmiljö	65,5	65,9	66,7

Figur 3: Nyckeltal HME. Källa Personalstatistik 2022

Det finns ännu ingen uppföljning av den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen eller den process som togs fram 2022. Enligt processen för strategisk kompetensförsörjning ska planen följas upp årligen av personalutskottet. Det har heller inte gjorts en uppföljning av huruvida Trollhättans Stad är en attraktiv arbetsplats. Kommunstyrelsen har inte efterfrågat uppföljning av HR-området med undantag för den uppföljning av statistik på personalområdet som framgår ovan.

2.4. Vår bedömning

Kommunstyrelsen är stadens personalorgan och anställningsmyndighet. Kommunallagens 6 kap. 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Vidare anger 6 kap. 6 § att nämnderna har ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning inom kompetensförsörjningsområdet. Granskningen visar att roll- och ansvarsfördelningen upplevs ha blivit tydligare mellan HR-avdelningen och förvaltningarna samt att samarbetet förbättrats. Det är inte tydligt var gräns-dragningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna går vad gäller mål på området. En process för strategisk kompetensförsörjning samt en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan har tagits fram på tjänstepersonsnivå av HR-avdelningen. Kompetensförsörjningsplanen pekar ut gemensamma behov, verktyg och

⁵ Statistik som anges är: Antal anställda i staden, antal anställda per förvaltning, åldersfördelning av tillsvidareanställda, arbetade timmar per år av timanställda, arbetade timmar per år av timställda per förvaltning, antal arbetade timmar totalt per år, övertid som andel av totalt arbetad tid, övertid per månad och ackumulerat, personalomsättning, hållbart medarbetarengagemang, medarbetare per chef, frisktal, frisktal per förvaltning, sjukfrånvaro, sjukfrånvaro per förvaltning, arbetshändelser, arbetsmiljöindex.

aktiviteter. Planen har inte identifierat stadens bristyrken. Det saknas kartläggningar och riskanalyser på stadsövergripande nivå avseende personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt. Därtill kan kommunstyrelsens styrning kan stärkas när det gäller att hitta alternativa arbetssätt för att säkra personal till verksamheter där tillgången är eller förväntas bli begränsad. Kommunstyrelsen bör enligt vår mening ha en bild av vilka verksamheter som har begränsad tillgång till personal både på lång och kort sikt. Styrelsen behöver också tillse att det sker ett arbete att arbete inom och mellan nämnderna för att möta detta behov.

Kommunstyrelsen har antagit mål för kompetensförsörjning i sin verksamhetsplan som mäts för samtliga verksamheter i staden. Vi noterar dock att kommunstyrelsens inte har rådighet över samtliga indikatorer kopplade till målen. Det pågår ett aktivt arbete med aktiviteter och utveckling vid HR-avdelningen samt respektive förvaltning där flera aktiviteter kan kopplas till de strategier för kompetensförsörjning som Sveriges Kommuner och Regioner tagit fram. Vidare uppges att staden ska arbeta efter kompetensförsörjningsmodellen ARUBA. Det saknas dock dokumenterat övergripande stöd och strategier för ett sådant arbete.

Sammantaget ser vi att det bedrivs och planeras för åtgärder i syfte att säkerställa en god kompetensförsörjning i staden. Däremot har kommunstyrelsen inte en aktiv styrning och ledning på detta område enligt vår mening. Vi anser att kommunstyrelsens involvering genom aktiv politisk styrning och uppföljning i det strategiska arbetet med övergripande kompetensförsörjning i staden kan stärkas.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen inte har en styrning som säkerställt att Trollhättans Stad är en attraktiv arbetsplats. Kommunstyrelsens har inte brutit ner eller konkretiserat vad en attraktiv arbetsplats innebär. Kommunstyrelsen har inte analyserat eller gjort någon kartläggning av vad en attraktiv arbetsplats innebär i Trollhättans Stad. Kommunstyrelsen har heller inte följt upp om staden är en attraktiv arbetsplats. Vi noterar att HR-avdelningen har ett pågående arbete med att konkretisera kommunfullmäktiges personalpolicy för att tydliggöra vad en attraktiv arbetsplats innebär.

Slutligen bedömer vi att kommunstyrelsen delvis säkerställt en tillräcklig uppföljning inom kompetensförsörjningsområdet. Granskningen visar att kommunstyrelsens tagit del av uppföljning kopplat till personalområdet vid apriluppföljningen samt göra uppföljning vid per augusti och helår. Merparten av uppföljningen består av statistik med en kortfattad analys och rör kommunstyrelsens egen förvaltning. Däremot görs ingen fördjupad analys av arbetet med kompetensförsörjning vid uppföljningarna. Styrelsen gör heller ingen uppföljning av arbetet utifrån personalpolicy. Den process för kompetensförsörjning som tagits fram involverar inte att kommunstyrelsen följer upp den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen. Vi noterar dock att arbetssättet avseende den strategiska kompetensförsörjningen nyligen är implementerad och att personalutskottet avser följa upp arbetet i slutet av 2023. Uppföljningen avser inte komma hela kommunstyrelsen till del.

3. Samlad bedömning

3.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning inom kompetensförsörjningsområdet?</i></p>	<p>Delvis. Roll- och ansvarsfördelningen upplevs ha blivit tydligare mellan HR-avdelningen och förvaltningarna. Samarbetet har förbättrats. Kommunstyrelsen har beslutat om mål kopplat till kompetensförsörjning i sin egen verksamhetsplan. Det är däremot inte tydligt var gränsdragningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna går vad gäller mål för strategisk kompetensförsörjning. En process för strategisk kompetensförsörjning samt en stadsövergripande kompetensförsörjningsplan har tagits fram på tjänstepersonsnivå av HR-avdelningen. Flera aktiviteter kan kopplas till de strategier för kompetensförsörjning som Sveriges Kommuner och Regioner tagit fram. Planen pekar ut gemensamma behov, verktyg och aktiviteter, men har inte identifierat stadens bristyrken. Det saknas kartläggningar och riskanalyser på stadsövergripande nivå avseende personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt. Därtill kan kommunstyrelsens styrning kan stärkas när det gäller att hitta alternativa arbetssätt för att säkra personal till verksamheter där tillgången är eller förväntas bli begränsad. Kommunstyrelsen bör enligt vår mening ha en bild av vilka verksamheter som har begränsad tillgång till personal både på lång och kort sikt. Kommunstyrelsen behöver också tillse att det sker ett arbete att arbete inom och mellan nämnderna för att möta detta behov.</p> <p>Sammantaget ser vi att det bedrivs och planeras för åtgärder i syfte att säkerställa en god kompetensförsörjning i staden. Däremot har kommunstyrelsen inte en aktiv styrning och ledning på detta område enligt vår mening.</p>
<p><i>Har kommunstyrelsen en styrning som säkerställer att Trollhättans Stad är en attraktiv arbetsplats?</i></p>	<p>Nej. Kommunstyrelsen har inte brutit ner eller konkretiserat vad en attraktiv arbetsplats innebär. Kommunstyrelsen har inte analyserat eller gjort någon kartläggning av vad en attraktiv arbetsplats innebär i Trollhättans Stad. Kommunstyrelsen har heller inte följt upp om staden är en attraktiv arbetsplats. Vi noterar att HR-avdelningen har ett pågående arbete med att konkretisera kommunfullmäktiges personalpolicy för att tydliggöra vad en attraktiv arbetsplats innebär.</p>
<p><i>Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning inom kompetensförsörjningsområdet?</i></p>	<p>Delvis. Kommunstyrelsens tar del av uppföljning kopplat till personalområdet vid april, augusti och helårsuppföljningen. Uppföljningen består av statistik med en kortfattad analys och rör kommunstyrelsens egen förvaltning. Däremot görs ingen fördjupad analys av arbetet med kompetensförsörjning vid uppföljningarna. Styrelsen gör heller ingen uppföljning av arbetet utifrån personalpolicy eller kompetensförsörjningsplanen. Vi noterar dock att arbetssättet avseende den strategiska kompetensförsörjningen nyligen är implementerad och att personalutskottet avser följa upp arbetet i slutet av 2023.</p>

3.2. Slutsatser

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig kompetensförsörjning på en övergripande nivå. Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt detta.

Det bedrivs åtgärder för att säkerställa en god kompetensförsörjning och en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan är framtagen. Vi ser positivt på de aktiviteter som finns kopplat till kompetensförsörjningsplanen. Vidare visar granskningen att analyser av kompetens- och personalbehov på lång och kort sikt kan utvecklas. Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av det strategiska arbetet med kompetensförsörjning kan däremot stärkas. Stadens arbete med det strategiska kompetensförsörjningsarbetet beskrivs vara i en uppstartsfas. Vi anser att det är av vikt att kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning intensifieras.

Utifrån granskningen har vi identifierat vissa förbättringsområden och våra rekommendationer framgår nedan. Rekommendationer syftar till att utveckla och förbättra verksamheten.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Stärka hela kommunstyrelsens styrning av det strategiskt kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning utifrån sina uppdrag som anställningsmyndighet att leda och styra förvaltningen av kommunens angelägenheter och uppsiktsplikt.
- ▶ Stärka sin styrning när det gäller att hitta alternativa arbetssätt för att säkra personal till verksamheter där tillgången är eller förväntas bli begränsad. Styrelsen bör ha en bild av vilka verksamheter som har begränsad tillgång till personal både på lång och kort sikt. Styrelsen behöver också tillse att det sker ett arbete att arbete inom och mellan nämnderna för att möta detta behov.
- ▶ Säkerställa en uppföljning som kommer hela kommunstyrelsen till del vilken ger en samlad dokumenterad analys av stadens gemensamma personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt samt vidta eventuella åtgärder utifrån denna.
- ▶ Säkerställa att Trollhättans Stad kartlägger, konkretiserar och följer upp arbetet med att vara en attraktiv arbetsplats.

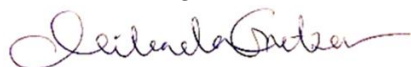
Göteborg den 27 september 2023



Elin Forså
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Karin Knutsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB



Mikaela Gretzer
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Bakgrund

Kompetensförsörjning handlar om att rekrytera, behålla, utveckla och avveckla medarbetare. En god kompetensförsörjning är avgörande för att en kommun ska kunna utföra sitt uppdrag. Som en följd av den demografiska utvecklingen med en åldrande befolkning står Sveriges kommuner inför utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen inom flera verksamheter. Sveriges kommuner och regioner (SKR) menar att kompetensförsörjning är en av de främsta utmaningar som kommuner står inför.

Enligt kommunstyrelsens reglemente är kommunstyrelsen anställningsmyndighet för alla medarbetare i Trollhättans stad. För att säkerställa tillgång till rätt kompetenser är det av vikt att styrelsen bedriver ett aktivt kompetensförsörjningsarbete.

Kommunfullmäktige i Trollhättans Stad har beslutat om en personalpolicy i vilken det framgår att Trollhättans strävar efter att vara en attraktiv, hållbar och modern arbetsplats.

Kommunrevisionen genomförde 2019 en granskning av chefs- och kompetensförsörjning samt åtgärder för minskad sjukfrånvaro. Granskningen följdes upp år 2021. Bedömningen i den uppföljande granskningen var att hälften av de rekommendationer som lämnats till kommunstyrelsen inte hade åtgärdats. Bland annat saknades fortfarande en tydlig strategi för stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning.

I kommunrevisionens risk- och väsentlighetsanalys identifieras flera risker kopplat till kompetensförsörjning. Det råder brist på personal inom omsorgen samt inom IT och ekonomi. I kommunstyrelsens plan för intern kontroll framgår risk för att det inte finns tillräckligt eller rätt personal för att utföra samhällsviktiga arbetsuppgifter.

Revisorerna har utifrån ovan och mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att under 2023 göra en fördjupad granskning av kommunstyrelsens kompetensförsörjning.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725)

Kommunallagens 6 kap. 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Personalpolicy

Stadens personalpolicy beskriver att personalpolitiken ska göra staden till en attraktiv arbetsgivare. Personalpolitiken ska leda till den goda arbetsplatsen som ska skapas genom:

- ▶ Personal- och kompetensförsörjning som vid rekrytering och utvecklingsinsatser tillgodoser organisationens kort- och långsiktiga kompetensbehov.
- ▶ En bra samverkan så att goda förutsättningar skapas för dialog och delaktighet på arbetsplatserna.
- ▶ Ett främjande och förebyggande hälsoarbete som leder till en säker, utvecklande och stimulerande arbetsmiljö.
- ▶ Ett förhållningssätt som tar tillvara olika egenskaper och kompetenser bland nuvarande och blivande medarbetare så att mångfald, jämlikhet och jämställdhet bejakas.

Sveriges kommuners och regioners strategier för kompetensförsörjning

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning är framtagna 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.

- ▶ *Använd kompetensen rätt*

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. När normer och gamla arbetssätt utmanas, kan den samlade kompetensen användas bättre.

Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen.

- ▶ *Förläng arbetslivet*

Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering. Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare är central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Signalera tidigt att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs.

▶ *Prioritera arbetsmiljöarbetet*

Jobben i kommuner och regioner är viktiga och meningsfulla. Men det som lockar och engagerar kan samtidigt vara utmanande och svårt. Att prioritera arbetsmiljöarbetet gör kommuner och regioner till attraktiva arbetsgivare och det är en av flera strategier för att möta välfärdens kompetensutmaning.

▶ *Rekrytera bredare*

Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personerna kan få nödvändiga erfarenheter för rätt jobb. Jämställda arbetsplatser är attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män. Idag är fyra av fem anställda i kommuner och regioner kvinnor. Ta vara på intresset hos unga men även intresset hos de som jobbar i andra branscher. Informera om och låt fler pröva på jobben.

Välfärden har stora kompetensförsörjningsbehov, samtidigt som det finns många människor med utbildning och erfarenhet som flytt till Sverige. SKR jobbar för att kommuner och regioner bättre ska kunna ta tillvara på den kompetens som nyanlända har med sig i form av utbildning eller yrkeserfarenhet.

Intresset för att jobba i välfärden bland unga killar är betydligt större än andelen män som faktiskt arbetar inom välfärden idag. Mer än hälften av alla unga män anser det viktigt att få arbeta med människor. 20 procent av killarna tänka sig jobb inom förskolan eller socialtjänsten. Det kan jämföras med att det idag endast är cirka 4 procent av förskollärarna som är män och 11 procent av socialsekreterarna. Här finns en outnyttjad potential.

▶ *Stärk ledarskapet*

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd.

▶ *Stöd medarbetarnas utveckling*

Ett arbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld. Arbetsgivare kan stödja medarbetarnas utveckling genom en rad olika insatser. För nya medarbetare är introduktion och tillgång till mentorskap eller handledning viktigt.

Arbetsgivare behöver underlätta för medarbetare att få tid och möjlighet för kollegialt lärande eftersom det hjälper när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Kompetensutveckling och omställning ger förutsättningar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.

▶ *Sök nya samarbeten*

Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Redan nu finns många sådana samarbeten mellan och inom kommuner och regioner. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser. Att samarbeta med omkringliggande aktörer såsom myndigheter, lärosäten och civilsamhället kan bidra till att utveckla verksamheten och nå verksamhetens mål.

▶ *Utnyttja tekniken smart*

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Samtidigt kan det minska rekryteringsbehoven.

Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på annat sätt. Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Parallellt kommer behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att öka.

▶ *Öka heltidsarbetet*

En stor andel medarbetare i kommuner och regioner arbetar fortfarande deltid. Kvinnor arbetar mer deltid än män oavsett yrkesgrupp. Målet är att heltidsarbete ska vara norm i alla.

Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut.

Bilaga 3. Källförteckning

Intervjuer

- ▶ Fackliga representanter 2023-05-30
- ▶ Personalchef samt två HR-specialister 2023-05-30
- ▶ Förvaltningschef för arbetsmarknad och socialförvaltningen samt tillförordnat förvaltningschef och kvalitets- och utvecklingschef vid utbildningsförvaltningen 2023-05-31
- ▶ Förvaltningschef, enhetschef bemanning och processledare vid omsorgsförvaltningen samt förvaltningschef och utvecklingsledare vid serviceförvaltningen 2023-05-31
- ▶ Stadsdirektör 2023-05-31
- ▶ Kommunstyrelsens presidium 2023-06-19

Dokumentation

- ▶ Delårsrapport per april 2023
- ▶ HME 2022
- ▶ Intern kontrollplan kommunstyrelsen 2023
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll januari 2023-juni 2023
- ▶ Kompetensutveckling utdrag från Intranätet
- ▶ MRP kompetensförsörjning 2023
- ▶ Mål- och resursplan 2023–2023 med budget 2023
- ▶ Nyckeltal övergripande 2020–2022
- ▶ Omställningsarbetet utdrag från Intranätet
- ▶ Personalpolicy 2020
- ▶ Personalstatistik 2022
- ▶ Personalutskottets protokoll 2023-juni 2023
- ▶ Process strategisk kompetensförsörjning, framtagen 2022
- ▶ Rekryteringshandbok mars 2023
- ▶ Risk- och väsentlighetsanalys 2023
- ▶ Stadsövergripande kompetensförsörjningsplan 2023
- ▶ Verksamhetsplan HR 2023
- ▶ Verksamhetsplan med budgetkommunstyrelsen 2023
- ▶ Verksamhetsredogörelse kommunstyrelsen 2022
- ▶ Årsredovisning 2022 Trollhättans stad
- ▶ Återrapportering intern kontroll kommunstyrelsen 2022