



Handläggning	Elisabeth Funck	Kommunrevisionen
Direkttelefon	+46722495582	
Epost	elisabeth.funck@trollhattan.se	
Datum	2024-01-03	
Diariernr	KS 2023/00805 007	

## Granskning av strategisk kompetensförsörjning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättans 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. EY 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 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.

EY gör bedömningen att kommunstyrelsens styrning och uppföljning av det strategiska arbetet med kompetensförsörjning kan stärkas. Vidare anser EY att det är av vikt att kommunstyrelsens arbete med kompetensförsörjning intensifieras. Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är den sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig strategisk kompetensförsörjning på en övergripande nivå. Granskningen identifierar ett antal utvecklingsområden.



EY 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 arbetsätt 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

Trollhättans stads svar till revisionen har tagits fram genom personalkontoret och svaret har beretts i personalutskottet. Svar anges efter respektive rekommendation.

### **Inledning till kommunstyrelsens arbete med strategisk kompetensförsörjning**

En ny roll som projektledare för strategisk kompetensförsörjning har tillsatts i augusti 2023. Rollen finansieras av personalutskottet och är ett led i att stärka arbetet med strategisk kompetensförsörjning på övergripande nivå.

Under hösten, med start 1 september, har projektledaren för strategisk kompetensförsörjning träffat samtliga förvaltningsledningar, utvecklingsledarna i staden och kompetensutskottet (bestående av fackliga representanter) i workshops med syfte att föra en dialog kring strategisk kompetensförsörjning. Fokus har legat på att tillsammans prioritera vilka insatser som behöver göras och lägga en grund till handlingsplaner på stadsövergripande- respektive förvaltningsnivå.

Innehållet workshoparna har fokuserat på:

- Varför strategisk kompetensförsörjning
- Omvärldsanalys



- Vision
- Tre nycklar till kompetensförsörjning
- Målbild med strategisk kompetensförsörjning
- Resursinventering

Parallellt har projektledaren deltagit i SKR:s omarbetning av de nio rekryteringsstrategierna för att möta kompetensutmaningen kopplat till Attraktiv arbetsgivare, Nya lösningar och Hållbarhet. Utgångspunkterna i SKR:s omarbetning är att de nio strategierna behöver spegla en bredare bild av arbetet i kommunerna och tydligare kopplas till pågående arbete. Lansering av de nio rekryteringsstrategierna för att möta kompetensutmaningen sker i början av 2024.

Det fortsatta arbetet i staden kommer att bestå av att under 2024 arbeta fram konkreta handlingsplaner per förvaltning och aggregerat till stadsövergripande nivå. Koppling görs till vad som har framkommit i workshoparna och SKR:s omarbetade nio strategier för att möta kompetensutmaningen.

Rapportering och regelbunden uppföljning av det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning sker i personalutskottet.

#### **EY:s rekommendationer:**

- 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.

*Svar:*

*Arbetet med strategisk kompetensförsörjning följs upp i MRP-processen vilket innebär att uppföljning görs vid tre tillfällen årligen i samband med delårs- och årsrapporter.*

*Under 2024 kommer strategisk kompetensförsörjning finnas med som en av rubrikerna i omvärldsanalysen till ekonomiutskottet till KS. Det här är ett nytt moment som tillkommit i samband med MRP-perioden 2024-2027.*

*Strategisk kompetensförsörjning sammanställs och följs upp av personalutskottet.*

*Ovan nämnda insatser anses ligga i linje med rekommendationen att stärka kommunstyrelsens styrning av det strategiskt övergripande arbetet med kompetensförsörjning.*



- Stärka sin styrning när det gäller att hitta alternativa arbetsätt 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.

*Svar:*

*Från stadsövergripande håll bedöms staden ha en tillräckligt god bild av vilka verksamheter som förväntas få begränsad tillgång till personal. Dialogen sker från övergripande nivå till förvaltningsnivå där förvaltningarna uppges ha varierande grad av tillgång på adekvat kompetens. I de verksamheter där tillgången till kompetens är begränsad görs ett intensivt arbete för att på olika sätt möta kompetensutmaningen. Samverkan mellan förvaltningarna kan förbättras i de avseenden som handlar om att hitta lösningar som är genomförbara och kvalitetshöjande för flera verksamheter tillsammans.*

- 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.

*Svar:*

*Kompetensförsörjningsarbetet följs upp i MRP-processens års- och delårsuppföljningar vilka hanteras av kommunstyrelsen. Genom uppdraget som projektledaren för strategisk kompetensförsörjning kommer en tätare uppföljning presenteras för personalutskottet vilken också kan förmedlas till kommunstyrelsen.*

- Säkerställa att Trollhättans Stad kartlägger, konkretiserar och följer upp arbetet med att vara en attraktiv arbetsplats

*Svar:*

*Attraktiv arbetsplats handlar om en rad olika värden som kan mätas och följas upp på olika sätt. Ett vedertaget sätt att följa upp hur attraktiv en arbetsplats är att göra medarbetarenkäter där alla medarbetare ges möjlighet att anonymt svara på en rad frågor kopplat till arbetsmiljö och arbetssituation. Genom att årligen genomföra medarbetarenkäter ges Trollhättan stad möjlighet att över tid följa hur medarbetarna upplever sin arbetssituation och sin arbetsmiljö. I medarbetarenkäten ställs frågor framtagna av SKR (Hållbart Medarbetar Engagemang, HME) vilket ger ett värde som korrelerar*



*med attraktivitet. Värdet är jämförbart med andra kommuner då de flesta andra kommuner genomför medarbetarenkäter där HME-frågorna ingår. I medarbetarenkäten ställs också frågor som handlar om medarbetarnas organisatoriska och sociala arbetsmiljö (OSA). Genom att årligen ställa samma frågor ges en möjlighet att se hur trenden rör sig och vilka förflyttningar som görs. Det senaste årets resultat visar en förflyttning i rätt riktning vilket också kan ses som ett mått på hur attraktiv Trollhättans stad som arbetsplats är.*

Sammanfattningsvis görs många insatser för att arbeta med den kompetensförsörjningsutmaning som Trollhättans Stad tillsammans med övriga välfärdssektor står i. Insatser görs på både förvaltningsnivå samt stadsövergripande nivå. Kommunstyrelsen kommer genom de förändringar som gjorts under senaste året att ges bättre förutsättningar att följa upp och styra arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Genom den process som följs inom ramen för MRP-processen tydliggörs arbetet med kompetensförsörjning på förvaltningsnivå samt övergripande nivå. Personalutskottet kommer också med den nyinsatta rollen som projektledare för strategisk kompetensförsörjning få tätare uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning.

Peter Eriksson  
Kommunstyrelsens ordförande

Said Niklund  
Stadsdirektör