



Granskning av personalförsörjning

Eslövs kommun

KPMG AB

2017-05-15

Antal sidor 14



Eslövs kommun
Granskning av personalförsörjning
KPMG AB
2017-05-15

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning	2
2.1	Syfte och revisionsfråga	2
2.2	Avgränsning	2
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	3
2.5	Projektorganisation/granskningsansvariga	3
2.6	Metod	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Kompetensförsörjning	4
3.1.1	Analyser och styrdokument avseende kompetensförsörjning	4
3.1.2	Åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen	5
3.1.3	Kommunens utmaningar avseende kompetensförsörjningen	6
3.1.4	Förvaltningarnas arbete och utmaningar avseende kompetensförsörjningen	7
3.2	HR-avdelningens stöd till förvaltningarna	10
3.3	Rekryteringsprocessen	10
3.4	Vikariepool	11
4	Synpunkter från fackliga företrädare	11
4.1	Vision	11
4.2	Kommunal	12
4.3	Läraryrket	12
5	Slutsats och rekommendationer	12
5.1	Svar på revisionsfrågor	12
5.1.1	Slutsats och rekommendationer	14

1 Sammanfattning

Vi har av Eslövs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personalförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Eslövs kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i att kommunen inte kommer att klara personalförsörjningen. Revisorerna har därför valt att genomföra en fördjupad granskning inom området.

I granskningen har vi valt att använda begreppet kompetensförsörjning som kan definieras som "en process som utförs i en organisation för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov".

Enligt vår bedömning finns en stor medvetenhet om de utmaningar som kommunen står inför avseende kommande kompetensförsörjningsbehov. Det finns politiska mål och uppdrag avseende medarbetare och det görs en genomarbetad uppföljning i personalbokslutet. Det saknas dock ett gemensamt arbetssätt för hur kompetensförsörjningsplaner tas fram och vad de ska innehålla. Vi kan också konstatera att alla förvaltningar inte har kompetensförsörjningsplaner.

Vi kan också konstatera att det vidtas en rad åtgärder som syftar till att kommunen ska vara en bra arbetsgivare och därmed kunna rekrytera och behålla personal. Det genomförs också olika åtgärder för att kommunen ska marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för nya medarbetare.

Enligt vår bedömning är satsningen på ledarutveckling en bra väg att gå för att öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Vi har inom ramen för denna granskning inte undersökt hur kommunens chefer uppfattar Eslövs kommun som arbetsgivare. Vi vill dock understryka att en förutsättning för att en chef ska kunna förmedla till medarbetarna att kommunen är en attraktiv arbetsgivare är att chefen själv uppfattar att kommunen är det. Vår granskning visar att Eslövs kommun har fokus på dessa frågor bland annat genom ledardeklaration och utbildningar vilket vi ser som positivt.

Med utgångspunkt från vår granskning är våra rekommendationer att:

- Samtliga nämnder ska använda den modell för analys och utformning av kompetensförsörjningsplaner som nu arbetas fram.
- Kommunstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, följer upp att kompetensförsörjningsplaner tas fram i samtliga nämnder.
- Rutiner tas fram uppföljning av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej och hur man matchar sina urval mot kravspecifikationen.

2 Inledning

Vi har av Eslövs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personalförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Eslövs kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i att kommunen inte kommer att klara personalförsörjningen. Revisorerna har därför valt att genomföra en fördjupad granskning inom området. I granskningen har vi valt att använda begreppet kompetensförsörjning som kan definieras som "en process som utförs i en organisation för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov".

2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen har varit att bedöma Kommunstyrelsens och nämndernas beredskap för att trygga kommunens kompetensförsörjning. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfrågor;

- Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen? Vilka analyser, strategier och åtgärder har vidtagits för att trygga kommunens långsiktiga kompetensförsörjning (t.ex. i form av analys av löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro m.m.)?
- Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller kompetensförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?
- I vilken utsträckning bistår personalavdelningen med stöd i dessa frågor i förhållande till förvaltningarnas egna arbete?
- Hur fungerar rekryteringsprocessen? Erhålls adekvata sökanden?
- Sker systematisk uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens?
- Finns en vikariepool? I vilken utsträckning används denna för rekrytering eller för vidareutbildning till framtida rekrytering?

2.2 Avgränsning

Granskningen avser kompetensförsörjning inom Kommunstyrelsen och nämnder utifrån deras ansvar som anställningsmyndighet.



Eslövs kommun
Granskning av personalförsörjning
KPMG AB
2017-05-15

2.3 Revisionskriterier

Vår bedömning utgår från:

- Kommunallag (1991:900)
- Personalpolitiskt program, rutin för rekrytering m.m.
- Fullmäktigebeslut.

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen och nämnder utifrån deras ansvar som anställningsmyndighet.

2.5 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor och Andreas Wendin, kommunal revisor.

2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med berörda tjänstemän och fackliga företrädare.

Rapporten är saklighetsgranskad av kommundirektör, HR-chef samt förvaltningschefer inom förvaltningarna Arbete och försörjning, Barn och utbildning, Kultur och fritid, Miljö och samhällsbyggnad, Vård- och omsorg samt Serviceförvaltningen. Det avsnitt som avser synpunkter från fackliga företrädare är sakgranskat av de fackliga företrädare som har intervjuats.

3 Resultat av granskningen

3.1 Kompetensförsörjning

3.1.1 Analyser och styrdokument avseende kompetensförsörjning

Det politiska handlingsprogrammet som sträcker sig över mandatperioden är uppdelat i tre perspektiv där medarbetare är ett.

Avseende medarbetare anges här:

Inriktningsmål:

- En attraktiv arbetsgivare
- Våra medarbetare är delaktiga, engagerade, trivs och utvecklas.

Uppdrag:

- Vi ska fortsätta arbete med kvalitets- och kompetensutveckling för all personal utifrån verksamheternas och medarbetarnas behov
- Eslöv kommun ska erbjuda alla anställda heltidstjänster senast 2016.
- Eslövs kommun ska upplevas som en arbetsgivare som satsar på anställdas hälsa och en god arbetsmiljö.
- Eslövs kommun ska upplevas som en organisation där kommunens förvaltningar och personal samverkar med varandra och där alla tar ett gemensamt ansvar.
- Eslövs kommun ska arbeta aktivt med demokrati, jämställdhet, HBTQ- (homosexuella, bisexuella, trans- och queerpå personer) och likabehandlingsfrågor.

Vid våra intervjuer framför kommundirektören att genom att denna politiska viljeinriktning visas ett politiskt ställningstagande att detta är en fråga av stor vikt.

I personalbokslut 2016 görs uppföljning av de personalpolitiska målen 2016. Ett av leveransmålen 2016 var att "Vi ska analysera kompetensförsörjningsbehovet och inventera bristyrken." I personalbokslutet redogörs för resultatet av analysen som genomfördes med hjälp av enkäter till samtliga chefer.

I budget 2017 anges följande mål avseende medarbetare:

Attraktiv arbetsgivare

Målet för en attraktiv arbetsgivare ska koncentreras kring de tre målen

- gemensamma värderingar,
- strategisk kompetensförsörjning
- medarbetarutveckling.

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

I budget 2017 fastslås att arbetet med kompetensförsörjning tar sikte på att möta organisationens behov till 100 procent. Där står vidare att arbetet fortsätter med marknadsföring av kommunen som arbetsgivare i nya kanaler och med nya uttryckssätt, utbildning inom rekrytering samt framtagande av kompetensförsörjningsplan. I budgeten anges också att "Frågan om kompetensförsörjning är den mest kritiska punkten för att nå visionen".

I budget 2017 finns också formulerat avseende marknadsföring av kommunens verksamheter att:

"Profileringen av och arbetet med att stärka kommunens varumärke såväl som boendekommun, etableringsort för företag och som attraktiv arbetsgivare för att klara den framtida kompetensförsörjningen, är prioriterat. Även internt kan en bättre kommunikation skapa ökad delaktighet för medarbetarna och öka stoltheten att vara ambassadörer för kommunens verksamheter."

Kommunens chefer har genomfört en workshop där de arbetade fram hur dessa mål ska genomföras i kommunens verksamheter.

Samtliga nämnder har inte tagit fram kompetensförsörjningsplaner. För närvarande arbetar dock kommunens HR-strateg med en modell för kompetensförsörjningsplaner inom vård- och omsorgsverksamheten. Tanken är att denna modell sedan ska användas i andra förvaltningar.

3.1.2 Åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen

Vid vår granskning kan vi konstatera att Eslövs kommun vidtar ett antal olika åtgärder för att uppnå målen avseende medarbetare samt klara kommunens behov av kompetensförsörjning. Nedan följer en beskrivning av några av de åtgärder som genomförs på en övergripande nivå för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

- Sedan 2010 har Eslövs kommun haft målet "Vi ska sträva mot att erbjuda alla anställda heltidstjänst". I personalbokslut 2016 görs en uppföljning av målet där det kan konstateras att 91 % av alla tillsvidareanställda medarbetare har erbjudits heltidstjänst.
- Eslövs kommun har ett mål att ha ett hälsotal om minst 95 %. I "Rapport-åtgärder för ökat hälsotal", daterad 2017-03-28, beskrivs bland annat utvecklingen av sjukfrånvaron i kommunen samt vilka åtgärder som görs för att öka hälsotalen. Det genomsnittliga hälsotalet i Eslövs kommun 2016 var 91.9 % vilket innebär att man inte uppnådde målet.
- Alla chefer måste genomgå arbetsmiljöutbildning.
- Alla chefer i kommunen har fått utbildning i arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) som trädde i kraft 2016. Även många medarbetare har fått denna utbildning.
- Medarbetarundersökningar genomförs årligen.

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

- Kommunen har fastslagit gemensamma värderingar och kommunens medarbetare har varit delaktiga i detta arbete. Under 2017 kommer arbetet fortsätta med implementering av värderingarna.
- Avgångssamtal genomförs med anställda som slutar. Rutiner finns för hur det ska genomföras. Efter att en anställd har slutat skickas också ut en enkät.
- Nya lönepolitiska dokument.
- Årets medarbetare och årets ledare koras.
- Gemensamt regelverk för hur kommunen hanterar förmåner för de anställda.
- Friskvårdspeng.
- Konstförening.
- Personalförening.
- Personalidé ska tas fram innehållande en ledardeklaration och medarbetardeklaration.

Enligt uppgift från kommundirektören finns en strävan att genomföra en chefsförtätning, dvs. färre antal medarbetare per ansvarig chef.

Inom HR-avdelningen finns rekryteringsassistenter som arbetar med att marknadsföra kommunen som arbetsgivare t.ex. på arbetsmarknadsmässor och liknanden.

Vid våra intervjuer framför HR-chefen vikten av att kompetensutveckla cheferna så att de kan hantera HR-frågorna på ett bra sätt. Kommunen har därför obligatoriska basutbildningar i HR-frågor som alla chefer ska genomgå så som utbildning i arbetsmiljö, rekrytering och rehabilitering. Under hösten 2017 kommer också utbildning i arbetsrätt att lanseras.

3.1.3 Kommunens utmaningar avseende kompetensförsörjningen

Ett av leveransmålen 2016 var "Vi ska analysera kompetensförsörjningsbehovet och inventera bristyrken". I personalbokslut 2016 redogörs för hur kommunen arbetat för att uppnå målet. Vid inventering av bristyrken lyfts särskilt fram yrkeskategorierna inom skola och förskola samt undersköterskor och socionomer.

Vid våra intervjuer framförs en rad olika utmaningar som kommunen behöver arbeta med. Lönestrukturen är en utmaning och genom att avstånden är små till många andra kommuner är det relativt enkelt för många yrkeskategorier att byta kommun och på det sättet höja sin lön.

En annan stor utmaning är sjukfrånvaro som ligger på 8,1 % i Eslövs kommun. Det har genomförts analyser och kartläggning av sjukfrånvaron som visar att en avgörande faktor för hur man klarar att motverka sjukfrånvaro är hur rehabiliteringen sker.

3.1.4 Förvaltningarnas arbete och utmaningar avseende kompetensförsörjningen

Nedan redogörs för hur förvaltningarna arbetar med kompetensförsörjningen.

Arbete och försörjning

Under våren 2017 ska genomföras en dag när förvaltningen ska arbeta med hur de ska omsätta de politiska målen och med arbetsmiljöfrågorna.

Förvaltningens verksamheter består av försörjningsstöd, där de anställda är socionomer, samt arbetsmarknadsåtgärder, där flertalet av de anställda inte har någon akademisk utbildning.

Socionomer är svåra att rekrytera och det är i hög grad nytexaminerade socionomer som söker utannonserade tjänster. Ett problem är att nyanställda socionomer kan komma in på högre lön än anställda med längre erfarenhet. Förvaltningschefen menar att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare genom att t.ex. erbjuda handledning och flexibla arbetstider.

Förvaltningen har samarbete med Lunds universitet och Malmö universitet. Under hösten 2017 kommer förvaltningen att emot praktikanter från socionomutbildningen. Inom verksamheten tas in semestervikarier som är studenter på socionomutbildningen. En av förvaltningens socialsekreterare har nyligen erbjudits arbete som 1:e socialsekreterare vilket är ett sätt att minska risken för att förlora erfaren personal. När socialsekreterare anställs blir de alltid tillsvidareanställda även om det är ett vikariat.

Barn- och utbildning

Förvaltningen arbetar sedan 2015 med att ta fram kompetensförsörjningsplaner. Planen omfattar förvaltningens medarbetare men den riktar också in sig på hur de ska jobba med de lärarstudenter som genomför sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) i kommunen. När lärarstudenter har en termin kvar av sin utbildning kan de erbjudas arbete i kommunen.

Enligt förvaltningschefen kan man se att antalet sökande till gymnasieskolans barn- och fritidsprogram ökat vilket är positivt med tanke på framtida kompetensförsörjning inom barn- och fritidsverksamhet.

I förvaltningen ska de börja att skicka ut ett internt nyhetsbrev för att sprida information om positiva händelser i förvaltningen. Förvaltningen ska också arbeta med att förbättra introduktionen av nyanställda.

Lärare i grundskolan och förskollärare är den stora utmaningen när det gäller kompetensförsörjningen och förvaltningschefen menar att det troligen kommer att vara en brist även fortsättningsvis avseende dessa yrkeskategorier. När förvaltningen skulle rekrytera en förskolechef fick de bara en sökande med chefserfarenhet.

I förvaltningen finns ett mål att en chef ska ha max 25-30 underställda medarbetare. I dag kan rektor/förskolechef ha upp till 50 direkt underställda. Förvaltningen har nu avsatt medel för att kunna rekrytera biträdande rektorer/förskolechefer.

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

När anställda som tidigare arbetat i kommunen kommer tillbaka har förvaltningen frågat vad som gjort att de valt att komma tillbaka till Eslövs kommun. Förvaltningen har då fått till svar att det är en lagom stor kommun, man blir alltid hörd som anställd, det är bra chefer och bra kompetensutveckling.

I dagsläget är det inte lika svårt att rekrytera socionomer som det var under hösten 2015. Det har dock varit svårt att rekrytera chefer inom socialtjänsten.

Inom förskoleverksamheten finns ett mål att 75 % ska vara förskollärare. I dag är det 66 % förskollärare och resten barnskötare eller utbildade. Under 2016 utannonserades 75 tjänster som förskollärare varav 15 inte kunde tillsättas med personer med förskolläraryt utbildning. I grundskolan utannonserades 141 lärartjänster varav 29 ej kunde tillsättas med behöriga lärare. Statistik på rekryteringar lämnas till nämnden två gånger om året.

I förvaltningen finns en kommunikatör anställd vilket förvaltningschefen ser som en stor fördel. Förvaltningen har utbildat yrkesambassadörer som har till uppgift att vara med på t.ex. på mässor och arbetsmarknadsdagar.

Kultur och fritid

Kultur- och fritidsnämnden har inga fastslagna mål avseende medarbetare. I förvaltningen har de arbetat länge med värderingar och vilket uppdrag de har. Det finns ingen fastslagen kompetensförsörjningsplan men förvaltningschefen menar att de har relativt bra kontroll på vilka kompetensförsörjningsbehov som kommer att finnas. Den yrkeskategori som är svår att rekrytera är badvärdar.

Miljö- och samhällsbyggnad

Miljö och Samhällsbyggnad genomför vart fjärde år en SWOT eller liknande för att kartlägga kompetensbehovet under mandatperioden.

Arbetet resulterar i en kompetensförsörjningsplan som följs upp några gånger per år. Miljö och Samhällsbyggnad har genomfört en analys av sjuktalen och HR-avdelningen har intervjuat varje chef. Medarbetarna fick under hösten 2016 besvara en enkät om stress och om enkäten visade att den enskilde hade höga värden på området stress erbjöds samtal med företagshälsovården. I förvaltningen har de tagit fram en handlingsplan mot stress.

Förvaltningen tar emot flera praktikanter varje år, bland annat de som studerar till miljöinspektörer och mätingenjörer. Enligt förvaltningschefen har Eslövs kommun ett rykte att det är en bra kommun att arbeta i.

Serviceförvaltningen

Det finns en kompetensförsörjningsplan som avser åren 2015 – 2018. I denna anges mål och utvecklingsbehov, aktivitet och koppling till mål. Den omfattar dock inte analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov. Lediga tjänster inom städverksamheten har i hög grad tillsatts med medarbetare i kommunen som varit i

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

behov av att byta arbete. Förvaltningschefen menar dock att det finns behov av att höja kompetenskraven vid rekrytering.

I förvaltningen har de börjat få stora pensionsavgångar. Inom fastighetsavdelningen gick 10 % av de anställda i pension förra året. Även inom kostverksamheten förväntas stora pensionsavgångar framöver. Kock och fastighetstekniker är de två yrkeskategorier som förvaltningschefen lyfter fram som svåra att rekrytera. Dock har de haft adekvata sökande till utannonserade tjänster.

Då flera yrkeskategorier inom förvaltningen kan få arbete inom den privata sektorn finns här en lönekonkurrens som kan vara svår att hantera.

Rekrytering av timvikarier inom städ hanteras inom förvaltningen. Om förvaltningen ska tillsvidareanställa städpersonal sker rekryteringen ur gruppen timvikarier.

Vård- och omsorg

Vid granskningens genomförande var inplanerat en workshop med rekryterande chefer för att ta fram en kompetensförsörjningsplan. En introduktionsbroschyr har tagits fram för medarbetare i vård- och omsorgsverksamheten.

På ledningsnivå har det varit en relativt stor omsättning på personal. Dock har denna personalomsättning börjat stabilisera sig. Utbildningsmöjligheter till vård- och omsorgsyrsken finns på vård- och omsorgscollege som drivs av kommunen tillsammans med Höörs kommun och Hörby kommun. För närvarande finns inga problem att rekrytera undersköterskor men enligt förvaltningschefen finns det en risk för det framöver. Inom ramen får vård- och omsorgscollege ser man över möjligheterna att erbjuda utbildning för personer som inte har någon form av vårdutbildning.

Det finns också risk för kompetensförsörjningen avseende legitimerad personal som t.ex. sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter. I verksamheten utbildas handledare för att kunna ta emot praktikanter. Erfarna handläggare till myndighetsavdelningen är svårrekryterade och enligt förvaltningschefen har anställda personer där de kunnat konstatera att kompetens för arbetet varit otillräcklig.

Det är även svårt att klara försörjningen av semestervikarier.

I förvaltningen drivs projektet "Hundra idéer" som är ett sätt att ta till vara förbättringsförslag från personalen.

Förvaltningen tar emot praktikanter från socionomutbildningen vilket är ett sätt att knyta till sig socionomer för kommande rekryteringar.

Under hösten 2016 fick alla elever i ÅK 8 en "prova på dag" inom vård och omsorg vilket är ett sätt att få ungdomar att upptäcka detta yrkesområde. Vård- och omsorgsverksamheten tar in ca 300 feriearbetare varje år.

3.2 HR-avdelningens stöd till förvaltningarna

Sedan ett drygt år har HR-organisationen förändrats genom att HR-resurserna samlats i en HR-avdelning som är organiserad inom kommunledningskontoret.

Kommundirektören framför vid våra intervjuer att hon upplevde den gamla organisationen, med HR-funktioner på förvaltningarna, som en organisation där det var svårare att bedriva en sammanhållen personalpolitik.

Kommunens HR-chef är en del av kommundirektörens ledningsgrupp vilket inte var fallet tidigare. På HR-avdelningen finns bland annat HR-strateger som arbetar med strategiska frågor avseende rehabilitering, kompetensförsörjning, förhandling, och arbetsmiljö. På HR-avdelningen finns även HR-konsulterna som arbetar mer direkt mot cheferna och fungerar som ett chefsstöd i HR-arbetet.

HR-avdelningen stödjer förvaltningarna i t.ex. rehabprocessen, löneutvecklingen, lönestatistik och lönerevision. De anordnar också utbildningar t.ex. i arbetsmiljö och värdegrunder. Vid våra intervjuer framförs från flertalet av de intervjuade att HR-avdelningen är väldigt aktiva och stödjande och att HR-arbetet har utvecklats mycket under de senaste två åren. Det framförs vidare att det är stor utveckling som pågår inom HR-området.

3.3 Rekryteringsprocessen

Eslövs kommun har en rekryteringshandbok antagen av arbetsgivarutskottet 2017-02-27.

I denna beskrivs rekryteringsprocessen enligt följande flödesschema



Kommunen tillämpar öppen rekrytering med användning av formella kanaler som webb, sociala media, tidningar och Arbetsförmedlingen med mera vid annonsering. Samtliga tjänster annonseras via rekryteringsverktyget Offentliga Jobb samt på kommunens hemsida. Tjänster som är 6 månader eller mer ska annonseras externt.

Personalansvaret, och därmed beslut om anställning, är delegerat till närmast ansvarig chef.

Enkäter har ställs till rekryterande chefer för att följa upp om de får adekvata sökanden samt om det förekommer att de får avbryta en rekryteringsprocess på grund av

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning
KPMG AB
2017-05-15

avsaknad av adekvata sökande. I redogörelsen som finns i personalbokslutet 2016 konstateras att det är färre rekryteringar under 2016 som avbrutits på grund av ej adekvata sökande samt att 50 % av de svarande cheferna anser att de personer som anställts helt motsvarade kraven och 45,9 % delvis motsvarade kraven.

HR-avdelningen samarbetar med Kommunikationsavdelningen t.ex. om hur kommunen presenteras på sociala medier.

Vid vår granskning framförs från HR-chef att uppföljningar kommer att ske av hur rekryteringar genomförs.

3.4 Vikariepool

Det finns ingen vikariepool i traditionell mening (d.v.s. en vikariepool som rekryterar och bemannar korttidsvikariat) i kommunen. Dock finns inom HR-avdelningen tre rekryteringsassistenter som har till uppdrag att hantera rekryteringsprocessen för s.k. baspersonal inom vård- och omsorgsverksamheten. Rekryteringsassistenterna arbetar främst med rekrytering av timvikarier men även tillsvidareanställda. De genomför t.ex. intervjuer och kontrollerar de sökandes LAS-tider (d.v.s. antal anställningsdagar som man får tillgodoräkna sig enligt Lagen om anställningsskydd, LAS). Beslut om anställning görs dock av ansvarig chef. Bemanning av vikariat hanteras av verksamheten.

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen har sedan 2006 haft en enhet som arbetar med rekrytering av korttidsvikarier. Enligt förvaltningschefen ska denna få ett utökat uppdrag och inte bara arbeta med att rekrytera korttidsvikarier utan även arbeta med den långsiktiga bemanningen samt med det utåtriktade arbetet. De har t.ex. startat ett manligt nätverk för förskollärare som ska bidra till att kunna rekrytera fler män till förskolan.

4 Synpunkter från fackliga företrädare

Nedan följer de synpunkter som de fackliga företrädarna framfört vid våra intervjuer.

4.1 Vision

Vision anser att arbetet med kompetensförsörjningen fungerar bra. Det finns en intention hos arbetsgivaren att arbeta med frågan. Det som är bristyrken är socionomer och socialsekreterare. Inom vård och omsorg har det varit en del rotation på chefer men det har blivit bättre. Enligt Visions företrädare är det troligen arbetsmiljön som i hög grad påverkar att anställda väljer att sluta. Det man kan se nu är att det kan vara svårt att behålla medarbetare när det gäller handläggare t.ex. biståndshandläggare. Enligt Visions handlar det då ofta om lönen. Det förekommer att anställda söker sig till andra kommuner för att de får högre lön där. Det är dock inte så ovanligt att de söker sig tillbaka till Eslövs kommun. Från Vision framförs att det svårt att veta vad det beror på att de anställda trivs men en orsak kan vara en bra arbetsmiljö. Eslöv är också en kommun som vill framåt och det är stimulerande att arbeta i en kommun som utvecklas. När det gäller HR-området har det skett stora förändringar och satsningar

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

bland annat genom att det skapats en sammanhållen HR-organisation. Enligt Visions företrädare kommer det också att göras väldigt stora satsningar framöver. Något som Visions företrädare kan se som bekymmersamt är att kommunen inte har något att locka med i form av personalförmåner.

4.2 Kommunal

Från Kommunal framförs att de har en bra samverkan med kommunen som arbetsgivare. Vid vår intervju framförs att kommunen "gör så gott den kan" för att vara en attraktiv arbetsgivare. En utmaning som kommunen har är de höga sjuktalen. Från Kommunal framförs att mer friskvård och bättre arbetsvillkor kan bidra till att minska sjuktalen. Inom vård och omsorg har antalet delade turer ökat vilket sliter på personalen och kan vara en orsak till ökad sjukfrånvaro. Det finns ett politiskt beslut om rätt till heltid. Det ligger på förvaltningarna att ansvara för att det genomförs men från Kommunal framförs att insatserna för att det ska genomföras har minskat.

4.3 Lärarförbundet

Kommunen ser över vad man kan erbjuda för att vara en attraktiv arbetsgivare. I detta ingår dock inte lönenivåer. Eftersom denna översyn är ny kan man ännu inte se effekten av den. Lärarförbundet är dock frågande till att kommunen inte använder lönen som ett medel.

I kommunen har de börjat att genomföra avslutningssamtal och enkät ställs till personer som slutat sin anställning. Beslut om att införa denna rutin har arbetats fram inom ramen för samverkan med de fackliga organisationerna.

Lärarförbundet menar att de höga sjuktalen är oroväckande och att en orsak kan vara att kommunen inte gjort tillräckliga satsningar t.ex. antalet underställda per chef. Rekryteringsläget för lärare gör att många väljer att lämna kommunen för att få högre lön. Åtgärder som enligt Lärarförbundet skulle behöva göras är att se över arbetsorganisationen och vad man kan erbjuda förutom lön t.ex. friskvård.

Lärarförbundet menar att kommunen behöver ställa sig frågan vad den kan göra för att få tillbaka lärare som valt att lämna yrket. Lärarnas arbetssituation och arbetsuppgifter är viktiga parametrar. Det största utmaningarna är att hitta behöriga lärare. I dag är ca 20 % av de som arbetar som lärare i kommunen obehöriga. Lärarflytten (d.v.s. lärare som flyttar mellan kommuner) medför stor personalomsättning vilket ökar belastning på den personal som är kvar.

5 Slutsats och rekommendationer

5.1 Svar på revisionsfrågor

I vår granskning har vi besvara följande frågeställningar:

- Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen? Vilka analyser, strategier och åtgärder har vidtagits för att trygga kommunens långsiktiga kompetensförsörjning (t.ex. i form av analys av löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro m.m.)?

Eslövs kommun

Granskning av personalförsörjning

KPMG AB

2017-05-15

Kommunfullmäktige har fastställt övergripande mål avseende medarbetare i både det politiska handlingsprogrammet och i budget 2017. I budget 2017 anges också att arbetet med kompetensförsörjning tar sikte på att möta organisationens behov till 100 procent. Vi kan också konstatera att uppföljningar och analyser görs av måluppfyllelsen i bokslut 2016.

Vi saknar dock en sammanhållen bild av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns i kommunen på kort och lång sikt samt vilka åtgärder som görs och som planeras. Ett arbete pågår för att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner vilket vi ser som positivt. Vi vill understryka vikten av att, när denna modell är färdig, den implementeras i alla kommunens verksamheter.

- Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller kompetensförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?

Kommunen står inför stora utmaningar inom många olika yrkeskategorier. Vid inventering av bristyrken lyfts särskilt fram yrkeskategorierna inom skola och förskola samt undersköterskor och socionomer. Andra utmaningar som lyfts fram är lönestruktur och sjukfrånvaro.

- I vilken utsträckning bistår HR-avdelningen med stöd i dessa frågor i förhållande till förvaltningarnas eget arbete?

Vid våra intervjuer framförs från flertalet av de intervjuade att HR-avdelningen är väldigt aktiva och stödjanden och att det har utvecklats mycket under de senaste två åren samt att det är mycket utveckling som pågår.

- Hur fungerar rekryteringsprocessen? Erhålls adekvata sökanden?

Vi kan konstatera att det finns en tydlig och väl genomarbetad rekryteringsprocess vilket vi menar är positivt och torde bidra till att kvalitetssäkra processen. Den brist som finns inom vissa yrkeskategorier gör dock att det inte alltid finns adekvata sökande till tjänsterna.

- Sker systematisk uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens?

Rekryteringshandboken är nyligen antagen vilket innebär att någon uppföljning av om dessa rutiner följs har ännu inte kunnat göras. Vi anser rutiner också bör tas fram för uppföljning av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej t.ex. på vilket sätt man arbetat för att presumtiva arbetstagare ska vara intresserade av att söka arbete i kommunen, hur man annonserar och hur man matchar sina urval mot kravspecifikationen.

- Finns en vikariepool? I vilken utsträckning används denna för rekrytering eller för vidareutbildning till framtida rekrytering?

Det finns ingen vikariepool men däremot finns rekryteringsassistenter på HR-avdelningen som arbetar med rekrytering av baspersonal till vård- och omsorgsverksamheten. Även rekrytering till barn och utbildning kommer troligen att

hanteras här framöver. Rekryteringsassistenterna anställer inte vilket gör att eventuell vidareutbildning för framtida rekrytering hanteras av ansvarig chef.

5.1.1 Slutsats och rekommendationer

Enligt vår bedömning finns en stor medvetenhet om de utmaningar som kommunen står inför avseende kommande kompetensförsörjningsbehov. Det finns politiska mål och uppdrag avseende medarbetare och det görs en genomarbetad uppföljning i personalbokslutet. Det saknas dock ett gemensamt arbetssätt för hur kompetensförsörjningsplaner tas fram och vad de ska innehålla och alla förvaltningar har inte kompetensförsörjningsplaner. Dock pågår ett arbete för att ta fram det.

Vi kan också konstatera att det vidtas en rad åtgärder som syftar till att kommunen ska vara en bra arbetsgivare och därmed kunna rekrytera och behålla personal. Det genomförs också olika åtgärder för att kommunen ska marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för nya medarbetare.

Enligt vår bedömning är satsningen på ledarutveckling en bra väg att gå för att öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Vi har inom ramen för denna granskning inte undersökt hur kommunens chefer uppfattar Eslövs kommun som arbetsgivare. Vi vill dock understryka att en förutsättning för att en chef ska kunna förmedla till medarbetarna att kommunen är en attraktiv arbetsgivare är att chefen själv uppfattar att kommunen är det. Vår granskning visar att Eslövs kommun har fokus på dessa frågor bland annat genom ledardeklaration och utbildningar vilket vi ser som positivt.

Med utgångspunkt från vår granskning är våra rekommendationer att:

- Samtliga nämnder ska använda den modell för analys och utformning av kompetensförsörjningsplaner som nu arbetas fram.
- Kommunstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, följer upp att kompetensförsörjningsplaner tas fram i samtliga nämnder.
- Rutiner tas fram uppföljning av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej och hur man matchar sina urval mot kravspecifikationen.

KPMG, dag som ovan

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor