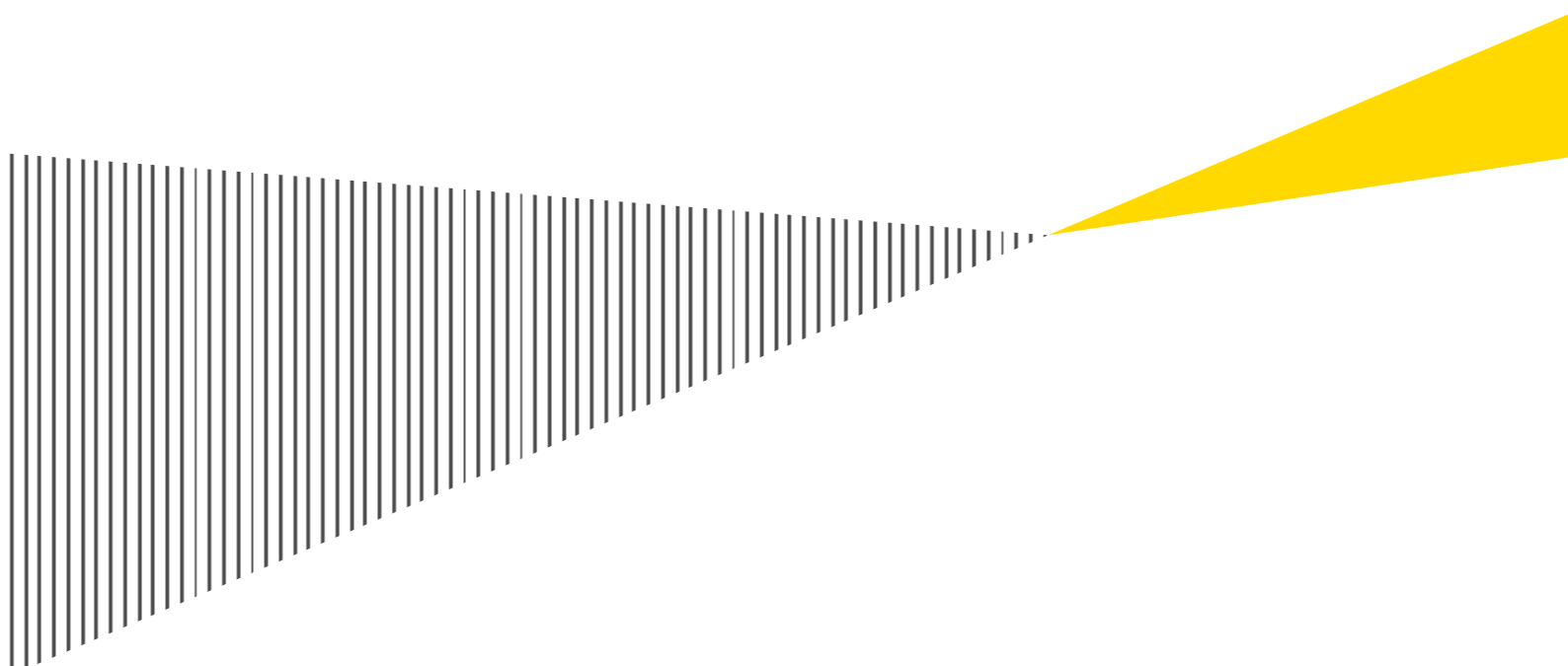


Eskilstuna kommun

Granskning av kompetensförsörjning



Innehållsförteckning

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	4
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och avgränsning	4
2.3. Revisionsfrågor	4
2.4. Revisionskriterier.....	4
2.5. Metod och avgränsning	5
3. Kommunövergripande styrning av arbetet med kompetensförsörjning	5
3.1. Direktiv	5
3.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov	7
3.3. Aktiviteter	7
3.4. Uppföljning av direktiv	9
3.5. Bedömning	10
4. Barn- och utbildningsförvaltningen	10
4.1. Direktiv	10
4.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov	11
4.3. Aktiviteter	11
4.4. Uppföljning	13
4.5. Bedömning	13
5. Vuxenförvaltningen	14
5.1. Direktiv	14
5.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov	14
5.3. Aktiviteter	15
5.4. Uppföljning	16
Källförteckning	18

1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Eskilstuna kommun genomfört en granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa tillgången till kompetens på kort och lång sikt. Granskningen omfattar det kommunövergripande arbetet samt barn- och utbildningsförvaltningen och vuxenförvaltningen.

Kompetensutveckling och rekrytering av rätt medarbetare är en nyckelfråga för Eskilstuna kommun, vilket återspeglas i styrningen. Granskningen har tagit avstamp i kommunens strategiska mål "attraktiv arbetsgivare" och styrdokument i kommunen för arbetet med rekrytering och kompetensutveckling samt Ernst & Youngs erfarenheter från tidigare granskningar.

Kommunen har tydliga direktiv rörande personal- och kompetensförsörjning och det finns omfattande riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning samt riktlinjer för chef- och ledarskap. Under 2011 kommer riktlinjer för medarbetarskap att antas. De kommer innehålla en mall för medarbetaröverenskommelser. Det sker ingen uppföljning av riktlinjerna.

Den årliga omvärldsanalysen ger god kännedom om förändringar som kan påverka verksamheterna. Ett arbete har inletts för att ta fram en gemensam personalförsörjningsplan för 2012, 2015 och 2020, vilket är positivt.

Det finns ingen kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning men det genomförs strategiskt orienterade aktiviteter för att säkra kompetensförsörjningen.

Det finns ingen enhetlig rekryteringsprocess inom kommunkoncernen, trots vägledningen i riktlinjerna. Få kommungemensamma aktiviteter sker rörande rekrytering. Möjligheten att skapa en gemensam funktion för rekrytering utreds.

Barn- och utbildningsförvaltningen arbetar aktivt för att säkra kompetensbehovet, men saknar en övergripande strategi för arbetet. En personalförsörjningsplan finns som löper över fem år, i vilken bland annat analyser av pensionsavgångar görs. Förvaltningen bedriver ett systematiskt arbete med kompetensutveckling, bland annat inom området Hållbar skolutveckling. Lärare har också möjlighet att fortbilda sig genom den statliga satsningen Lärarlyftet. Förvaltningen utvärderar större utbildningsinsatser.

Vuxenförvaltningen har en föredömlig strategi för kompetensförsörjning. Analysen som görs av framtida behov är omfattande och väl förankrad bland cheferna. Förvaltningens fokus inom området "attraktiv arbetsgivare" för 2011 är uppföljning av chefsuppdrag samt färdigställande av en plan för rekrytering och kompetensutveckling av chefer.

Många obligatoriska utbildningar genomförs och utbudet av övrig utbildning är stort. Utvärdering sker av större utbildningsinsatser.

I granskningen har vi identifierat följande förbättringsområden:

- Beroende på omfattningen av personalförsörjningsbehovet i den kommunövergripande plan som håller på att tas fram bör kommunledningen överväga att besluta om en strategi för den kommunövergripande personalförsörjningen.
- Kommunledningen bör följa upp de direktiv som ges rörande kompetensförsörjning. Riktlinjerna för såväl personal- och kompetensförsörjning som chefs- och ledarutveckling bör följas upp för att kontrollera att de är förankrade och efterlevs samt för att stimulera till erfarenhetsutbyte.

- Barn- och utbildningsnämnden bör överväga att ta fram en strategi för förvaltningens personalförsörjning.
- Barn- och utbildningsförvaltningen samt Vuxenförvaltningen bör utvärdera också mindre omfattande utbildningsinsatser.
- Planeringen av fortbildning och andra kompetenshöjande insatser bör förbättras inom vuxenförvaltningen. Det bidrar till en jämn spridning av insatser under året och minskar risken att utbildningar krockar i tid.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Att kunna rekrytera och behålla ledare och medarbetare är en kritisk fråga för alla arbetsgivare. Attraktiva jobb är en av SKLs prioriterade frågor innevarande år. Arbetsgivarnas förmåga att attrahera och rekrytera personal, liksom att motivera och utveckla redan anställda, har stor betydelse för verksamhetens kvalitet och effektivitet.

Kompetensutveckling och rekrytering av rätt medarbetare är en nyckelfråga för Eskilstuna kommun vilket återspeglas i styrningen. Ett av kommunkoncernens åtta mål är "attraktiv arbetsgivare". Till målet finns fyra strategiska inriktningar där en är "goda utvecklingsmöjligheter". Som till alla strategiska inriktningar i kommunen finns ett antal indikatorer. En indikator för denna inriktning är andelen medarbetare som har individuella utvecklingsplaner, en annan är andelen medarbetare som upplever att de har utvecklingsmöjligheter.

2.2. Syfte och avgränsning

Syftet med granskningen är att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa tillgången på kompetens på kort och lång sikt.

2.3. Revisionsfrågor

I granskningen besvaras följande frågor:

- ▶ Hur analyseras kompetens- och rekryteringsbehov på kort och lång sikt, på kommunövergripande nivå respektive på förvaltningsnivå?
- ▶ Sker en systematisk styrning av kompetensförsörjningsarbetet på kommunövergripande nivå samt på förvaltningsnivå?
- ▶ Får förvaltningarna ett, utifrån deras perspektiv, ändamålsenligt stöd från personalfunktionen?

2.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i praxis.

Kommunens attraktivitet som arbetsgivare och ansvar för kompetensförsörjning regleras inte fullt i författningar. Det ställs krav på arbetsgivare i arbetsmiljölagen och diskrimineringslagen som har relevans i perspektivet attraktivitet. Härutöver är det upp till varje kommun att forma sin arbetsgivarpolitik utifrån gällande avtal mellan parterna. Det finns ingen vedertagen definition på vad som kännetecknar en attraktiv arbetsgivare och framgångsrik kompetensförsörjning. Det återfinns heller inte i den dokumentation som SKL och Arbetsgivarverket presenterat på detta tema.

Granskningen tar avstamp i kommunens strategiska mål "attraktiv arbetsgivare" och gällande styrdokument i kommunen för arbetet med rekrytering och kompetensutveckling samt Ernst & Youngs erfarenheter från tidigare granskningar.

De senare har visat att ett systematiskt arbete med kompetensförsörjning förutsätter att kommunen har god kännedom om förändringar i omvärlden, att nuvarande och framtida kompetensbehov analyseras, att det finns direktiv och strategier som bildar grund för aktiviteter samt att dessa följs upp för att se om de ger önskad effekt. Vidare fordras ett ändamålsenligt stöd till chefer som har rekryteringsansvar. Följande områden har beaktats i granskningen:

- Omvärldsanalys
- Analys av kompetensbehov
- Strategier och aktiviteter
- Uppföljning
- Stödet från personalfunktionen

2.5. Metod och avgränsning

Granskningen omfattar det kommunövergripande arbetet samt barn- och utbildningsförvaltningen och vuxenförvaltningen.

Granskningen baseras på intervjuer med personaldirektör och kommunstrateg vid kommunledningskontoret.

Utbildningsledare/utvecklare vid vuxenförvaltningens strategi- och planeringsenhet, medarbetare vid personalenhetens team proaktiv vid nämnda förvaltning samt två områdeschefer från utförarverksamheten har också intervjuats.

Från barn- och utbildningsförvaltningen har intervjuer skett med personalchef, personalhandläggare med inriktning på rekrytering, två utvecklare för grund- respektive förskolan samt tre områdeschefer som representerar förskolan, grundskolan och gymnasiet.

Slutligen har fackliga företrädare i den centrala samverkansgruppen intervjuats. I källförteckning framgår vilka dokument som granskats.

3. Kommunövergripande styrning av arbetet med kompetensförsörjning

3.1. Direktiv

3.1.1. Målområde och strategisk inriktning

Som framgått ovan är ett av kommunens övergripande målområden att vara en attraktiv arbetsgivare där en av de strategiska inriktningarna är "goda utvecklingsmöjligheter". En indikator för det senare är andelen medarbetare som har individuella utvecklingsplaner, en annan är andelen medarbetare som upplever att de har utvecklingsmöjligheter. Inför 2010 har ytterligare en indikator tillförts som rör intern rörlighet.

I kommunens Årsplan för 2010 fastslås att 80 % av medarbetarna ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan och 53 % ska anse att de har goda utvecklingsmöjligheter.

3.1.2. Politikdokument för personalpolitik inom Eskilstuna kommun

Som för alla övergripande målområden i kommunen finns ett förslag till politikdokument för "attraktiv arbetsgivare". Där framgår att för att kunna ge den service som medborgarna efterfrågar är det viktigt med en strategi för personal- och kompetensförsörjning. Den ska bygga på en fortlöpande analys av omvärldsförändringar, verksamhetens behov och medarbetarnas kompetens.

Heltidstjänster ska eftersträvas, likaså att personalsammansättningen speglar kommunens invånare. Vikten av mångfald betonas. Medarbetarna ska få kompetensutveckling kopplat till verksamhetens behov och ges möjlighet att använda hela sin kompetens.

3.1.3. Riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen antog 2009 nya riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning som är en uppdatering av tidigare riktlinjer. De behandlar rekrytering, kompetensutveckling samt omställning och avveckling av personal vid arbetsbrist. De ger konkret vägledning för hur olika aktiviteter ska genomföras.

Rekryteringsprocessens består av följande aktiviteter.

Rekryteringsprocessen:	
Behovs- och omvärldsanalys	En noggrann analys behövs. Har kompetenskravet förändrats? Behöver befattningen återbesättas? Kravprofil tas fram.
Annonsering	Görs bedömning att kompetens finns i kommunen kan internrekrytering ske. I övrigt extern annonsering.
Hantering av ansökningar och urval	Urvalet sker med kravprofil som utgångspunkt. Avidentifiering av ansökningshandlingar uppmanas.
Anställningssamtal	Informationen i ansökningshandlingarna kompletteras vid samtalet. Personliga förutsättningar bedöms.
Referenstagning	Referenser från de senaste åren ger ofta den mest värdefulla informationen.
Anställning	Interna sökanden har företräde vid jämbördiga meriter. Syftar till att stimulera intern rörlighet och karriärmöjligheter.
Introduktion	För att underlätta övergången till nya arbetsuppgifter, arbetskamrater och ny arbetsmiljö.

Att inventera behov av utbildning/utveckling för personalen är en viktig del i verksamhetsplaneringen. Omvärldsförändringar och utvecklingen inom organisationen ska beaktas. Det framhålls att medarbetarsamtalet är ett lämpligt tillfälle att inventera behov av kompetensutveckling och upprätta en kompetensutvecklingsplan. Vidare framgår vilka ekonomiska förmåner som kan utgå vid kompetensutveckling.

Avseende omställning och avveckling ska uppsägning av personal så långt som möjligt undvikas. Om det inte kan undvikas beskrivs förfarandet hur det ska ske på bästa sätt.

3.1.4. Riktlinjer för chef- och ledarskap

Sedan 2008 har kommunkoncernen riktlinjer för chef- och ledarskap. De omfattar chefsförsörjning, rekrytering av chefer, chefsöverenskommelse, uppföljning av chef- och ledarskap, chefsutveckling samt chefsavveckling. De beskriver koncernens syn på chefsuppdraget och förtydligar krav och förväntningar på chefer. Dokumentet innehåller kriterier vilka ska stärka förutsättningarna att identifiera chefskandidater, rekrytera, utvärdera, utveckla och när så krävs avveckla chefer.

På motsvarande sätt som i riktlinjerna för personal- och kompetensförsörjning ges tydlig vägledning för rekryteringsprocessen och på motsvarande sätt som medarbetarna ska chefen ha en individuell utvecklingsplan och cheferna ska erbjudas kvalificerad kompetensutveckling.

Under 2010 inleddes ett arbete med att ta fram **riktlinjer för medarbetarskap**. De kommer i likhet med riktlinjerna för chefer och ledning förtydliga krav och förväntningar. Riktlinjerna för medarbetarskap förväntas antas under 2011.

3.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov

Det har inte skett någon kommunövergripande analys av kommunens kompetens- och rekryteringsbehov utan varje förvaltning har haft ansvar för att göra analyser. Omfattningen på dessa varierar mellan förvaltningar, enligt intervjuade vid kommunledningsförvaltningen.

Ett omfattande arbete har genomfört för att ta fram en gemensam personalförsörjningsplan för 2012, 2015 och 2020. Det sker flera förändringar som påverkar verksamhetens förutsättningar och som därmed får konsekvenser för behovet av kompetens och resurser. Detta ökar behovet av överblick och en helhetsbild av kommunens kompetens- och rekryteringsbehov.

Planen bygger på den årliga omvärldsanalys som ingår i processen för att ta fram Årsplanen. Ansatsen i arbetet uppges vara brett. Planen ska vara ett stöd och en utgångspunkt för förvaltningarnas analyser och planer. Personalfunktioner från fler förvaltningar är delaktiga i framtagandet av planen som färdigställdes i januari och nu ska presenteras.

3.3. Aktiviteter

3.3.1. Rekrytering

Under våren 2010 kartlade externa konsulter rekryteringsprocessen i kommunens förvaltningar. Resultatet visade att det inte finns någon enhetlig rekryteringsprocess inom kommunkoncernen, trots den handfasta vägledningen i riktlinjerna för personal- och kompetensförsörjning. Detta bekräftas av intervjuade fackliga företrädare. Önskemål har framkommit från flera håll om att centralisera rekryteringen för att lättare administrera en professionellt genomförd rekryteringsprocess. Arbetet går nu vidare och en förstudie har just färdigställts som nu ska diskuteras.

Det pågår även ett kommunövergripande arbete i en arbetsgrupp som ser över hur kommunens rekryteringsannonser ska utformas för att vara attraktiva. Webbens utformning där lediga jobb annonseras ses också över.

Det sker få kommungemensamma aktiviteter rörande rekrytering. Under hösten har dock en rekrytering av så kallade ambassadörer påbörjats. Tolv medarbetare har fått uppdraget att representera kommunen vid mässor, i skolor samt i andra sammanhang för att informera om

och marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare med goda utvecklingsmöjligheter. Ambassadörerna har fått en fyra dagars utbildning i retorik och kommunkunskap.

Att ta emot praktikanter är viktigt för att synliggöra kommunen som arbetsgivare. Kommunen har en utvecklad samverkan med Mälardalens högskola och tar emot praktikanter från många olika utbildningar. Detta hanteras av respektive förvaltning. Det sker också ett samarbete kring elever som går samhällsprogrammet på gymnasiet som erbjuds möjlighet att få kunskap om alla de olika yrken och utvecklingsmöjligheter som finns inom kommunen. Detta sköts av kommunledningsförvaltningen.

3.3.2. Kompetensutveckling

I enlighet med riktlinjerna ska varje verksamhetschef utifrån verksamhetens krav och behov uppmärksamma och ge förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling. En kompetensutvecklingsplan ska upprättas för samtliga medarbetare som beskriver vilken kompetens medarbetaren behöver tillägna sig samt hur det ska ske.

Det finns ingen gemensam mall för utvecklingsplanerna idag men det kommer att ingå i riktlinjerna för medarbetarskap. Begreppet utvecklingsplan kommer att ersättas av medarbetaröverenskommelse som är ett mer omfattande dokument som bl.a. beskriver medarbetarens uppdrag och även beaktar hälsoaspekter. Enligt personaldirektören finns det behov av ett samlat dokument som behandlar det som rör medarbetarnas uppdrag, förutsättningar och utveckling.

Kommunledningsförvaltningen tar sedan många år fram en utbildningskatalog inför varje halvår med internutbildningar. Anmälningar till utbildningarna görs via kommunens intranät, efter godkännande från närmaste chef. Utbildningskatalogen för hösten 2010 innehåller ett stort antal kurser och utbildningar, bland annat rörande IT, jämställdhet, arbetsmiljö och hälsa. Det finns ett antal utbildningar och kurser specifikt riktade till chefer.

Sedan 2009 pågår ett samarbete mellan Mälardalens högskola, Eskilstuna kommun och Västerås stad som kallas Samhällskontraktet. Bakgrunden är att utveckla den regionala kunskapsmiljön samt vidareutveckla respektive organisation. Ett av de övergripande målen är "Ökad kompetens hos personal i kommunalt finansierad verksamhet och högre kvalitet i verksamheterna." För att uppfylla målet föreslås aktiviteter inom ett antal områden som har bäring för denna granskning. De är såväl verksamhetsorienterade som verksamhetsöverskridande. Som exempel har följande föreslagits för "Morgondagens studenter och arbetskraft":

▶ **Karriärtorget**

Syftet är att långsiktigt planera insatser för kontakter mellan studenter och arbetslivet. Ett mål är att få en tydligare koppling mellan utbildning och efterfrågan på arbetskraft hos arbetsgivarna i regionen.

▶ **Medarbetarrollen, eller hur gör vi yrken i kommunen attraktiva?**

Syftet är att lyfta fram de intressanta jobb som finns inom den kommunala verksamheten och göra de anställda till bra ambassadörer. Detta görs bland annat genom forskningscirkel och seminarier.

▶ **En modell för kompetensutveckling i samverkan**

Syftet är att undersöka hur kommunernas arbete med kompetensutveckling i högre grad kan planeras och bedrivs tillsammans med Mälardalens högskola.

Sedan 2001 finns ett utvecklingsprogram för framtidens ledare. Det vänder sig till medarbetare inom kommunens verksamheter som har intresse av att arbeta som chefer. Utbildningen genomförs under cirka 1,5 år med totalt cirka 45 utbildningsdagar. Sedan 2001 har 80 personer deltagit i utbildningen och den absoluta merparten har enligt den uppföljning som gjorts fått ledaruppdrag i kommunen.

Det finns ett omfattande chefsutvecklingsprogram för kommunens ledare. Alla nya chefer i kommunen deltar i en introduktionsutbildning och det finns ett antal utbildningar som är obligatoriska för alla chefer, däribland om rekrytering och medarbetarsamtal.

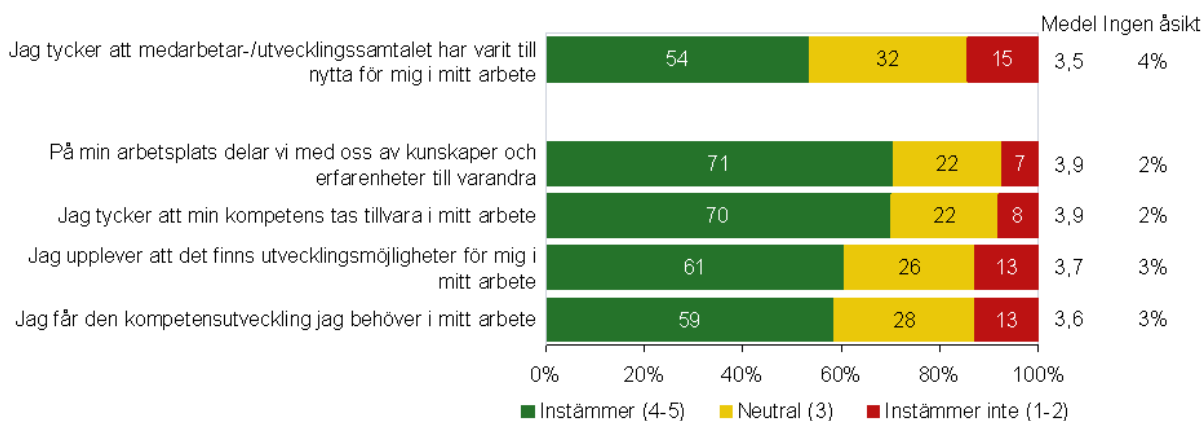
Under hösten 2010 har en utbildningssatsning som kallas "Modigt ledarskap" och omfattar alla chefer i kommunkoncernen startat på initiativ av kommundirektören. Utbildningen fokuserar på att ge samtliga ledare ett gemensamt språk och förhållningssätt för att underlätta samarbete och öka fokus på resultat. Först ut är förvaltningarnas och bolagens ledningsgrupper därefter kommer under våren 2011 övriga chefer och nyckelpersoner inom kommunkoncernen genomgå samma utbildning. Totalt kommer cirka 350 personer utbildas.

3.4. Uppföljning av direktiv

Måluppfyllelsen för attraktiv arbetsgivare redovisas i årsredovisningen. I årsredovisningen från 2009 konstateras att kommunen som arbetsgivare på grund av omfattande och mångfacetterad verksamhet ger goda utvecklingsmöjligheter. Det konstateras vidare att genom att stimulera intern rörlighet och alternativa karriärvägar kan kommunen erbjuda de anställda spännande karriärutvecklingsmöjligheter.

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år. Resultatet från 2009 års undersökning, där drygt 6000 svar inkom, visar att målet om att 50 % av samtliga medarbetare ska "uppleva att det finns utvecklingsmöjligheter för mig i mitt arbete" har nåtts. Utfallet är 60,7 %. Andelen kvinnor som upplever att utvecklingsmöjligheterna är goda är aningen större än andelen män.

Enligt årsredovisningen pågår ett arbete för att samtliga anställda ska ha individuella utvecklingsplaner. Målet för 2009 var att 70 % skulle ha utvecklingsplaner. Resultatet från medarbetarundersökningen visar att målet inte nåddes under året. 68,1 % av medarbetarna hade individuella utvecklingsplaner.



Av den senaste medarbetarundersökningen framgår att 88 % av medarbetarna under de senaste 12 månaderna haft ett medarbetar-/utvecklingssamtal. Motsvarande siffra från 2007 var 84 % vilket tyder på en positiv utveckling. Enligt bilden ovan framgår att 70 % av de svarande anser att deras kompetens tas tillvara och att man delar med sig av kunskaper och

erfarenheter till varandra. 13 % anser inte att de får den kompetensutveckling de behöver eller att det finns tillräckligt med utvecklingsmöjligheter i arbetet.

I medarbetarundersökningen från 2009 konstateras vidare att 25 % av medarbetarna anser att möjligheterna till kompetensutveckling är en viktig faktor för att Eskilstuna kommun ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare. 26 % anser att möjligheten till kompetensutveckling är en av de viktigaste faktorerna att förbättra på arbetsplatsen.

Resultatet av medarbetarundersökningen presenteras för kommunstyrelsen. Löpande under året sker rapportering till personalutskottet om arbetet inom ett stort antal områden.

Utöver uppföljningen av de direktiv som ges i budget i form av mål och strategiska inriktningar har det inte skett någon uppföljning för att bedöma om riktlinjerna som nämndes ovan har genomslag i verksamheten. Personalfunktionen har regelbundna möten med förvaltningarnas personalfunktioner och vid dessa behandlar återkommande frågor som ingår i riktlinjerna. I den bemärkelsen är de levande i organisationen enligt intervjuade.

3.5. Bedömning

Kommunen har tydliga direktiv rörande personal- och kompetensförsörjning som omfattar relevanta områden. Det råder ingen tvekan om att detta är ett prioriterat område.

Genom den årliga omvärldsanalys, som är ett viktigt inslag i planeringsprocessen, finns god kännedom om förändringar som kan påverka kraven på och behovet av kompetens. Det finns dock ingen övergripande bild av kompetensförsörjningsbehoven. Det är viktigt att kommunen har en helhetsbild av framtida kompetens- och rekryteringsbehov varför det är positivt att en kommunövergripande personalförsörjningsplan håller på att tas fram.

Det finns heller ingen kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning. Det pågår dock flera aktiviteter som är såväl framsynta som av strategisk art och som syftar till att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Beroende på omfattningen av de kommande personalförsörjningsbehoven bör kommunledningen överväga om de dokumenteras i en strategi. Det bidrar till att synliggöra vad som görs samt hur de olika aktiviteterna kompletterar varandra.

Möjligheterna att skapa en gemensam funktion för rekrytering inom kommunen utreds. Erfarenheter från andra större organisationer vi kommit i kontakt med som har motsvarande funktion är överlag positiva. De visar att kvaliteten ökar i rekryteringsarbetet samtidigt som resursanvändningen effektiviseras.

Det sker en systematisk uppföljning av direktiven i Årsplanen. Det sker ingen systematisk uppföljning av andra direktiv. Vi ser att riktlinjerna för såväl personal- och kompetensförsörjning som chefs- och ledarutveckling bör följas upp för att kontrollera att de är förankrade och efterlevs samt för att stimulera till erfarenhetsutbyte. Värdet av detta bekräftas i intervjuerna, bl.a. med fackliga företrädare.

4. Barn- och utbildningsförvaltningen

4.1. Direktiv

Barn- och utbildningsförvaltningen utgår från de kommunövergripande riktlinjerna för personal- och kompetensförsörjning samt för chef- och ledarskap.

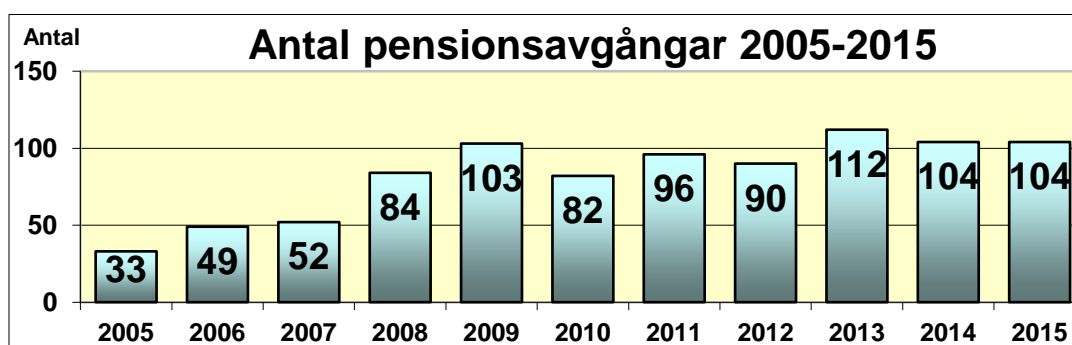
2004 togs riktlinjer för personalplanering 2004-2010 fram inom förvaltningen, bl.a. utifrån behovet av omplacering av personal p.g.a. verksamhetsförändringar. De bygger på en omvärldsanalys och frågan hur de framtida kompetensbehoven ser ut. Av intervjuer med fackliga företrädare framgår att den analys som gjordes uppfattas som gedigen.

4.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov

De senaste fyra åren har det varit aktuellt att avveckla medarbetare inom förvaltningen till följd av demografiska förändringar samt etablering av friskolor och fristående förskolor. Relativt få barn och elever finns dock i externt driven verksamhet. Cirka 100 medarbetare har avvecklats varje år.

Förvaltningen har en personalförsörjningsplan som löper om fem år. Analys av pensionsavgångar görs årligen för förvaltningens samtliga verksamhetsområden uppdelat på yrkesgrupper. Den omvärldsanalys som görs när verksamhetsplanen tas fram beaktas i analysen av kompetensbehov.

Tabellen nedan visar antalet pensionsavgångar mellan 2005 och 2015.



Inom gymnasiet görs omvärldsanalyser med stöd av extern konsult för att få en bild av hur utvecklingen ser ut och bättre förbereda verksamheten på vad som komma skall.

I riktlinjerna för omplacering av personal i samband med verksamhetsförändringar konstateras att barnantalet i förskolan ökar 2003-2010 samt att elevantalet i grundskolan minskar vilket medför förändrade behov av lärare och annan personal. Någon förnyad analys av hur det ser ut kommande år har ännu inte gjorts.

4.3. Aktiviteter

4.3.1. Rekrytering

Företrädare för förvaltningen deltar i arbetsmarknadsdagar och andra mässor för att marknadsföra kommunen som arbetsgivare samt locka pedagoger till verksamheten. Att erbjuda möjlighet till verksamhetsförlagd utbildning är också ett viktigt sätt att lyfta fram kommunen som en möjlig arbetsgivare.

För att locka män till förskoleverksamheten genomförs särskilda informationsinsatser i gymnasier och högskolor. Företrädare för förskoleverksamheten besöker skolor och informerar om verksamheten samt om kommunen som arbetsgivare.

Inom gymnasieskolan kan det vara svårt att rekrytera kompetenta lärare, i huvudsak yrkeslärare. En anledning uppges vara löneutvecklingen. Ingångslönerna i gymnasiet är konkurrenskraftiga men löneutvecklingen är sämre än i andra kommuner. Kommunens gymnasieskolor har gott rykte vilket gör att de lyckas rekrytera lärare till de mer teoretiska programmen.

Grundskolan uppges ha ett löneläge som är mer attraktivt i förhållande till andra kommuner och där är lönespridningen större. Förskolan har lätt att rekrytera utbildade förskolelärare.

Chefsförsörjning är en utmaning. Av intervjuerna framgår att det är färre som är intresserade av uppdrag som skolledare idag. Förvaltningen har haft flera medarbetare som deltagit i kommunens program Framtidens ledare och de har skolledaruppdrag idag. Detta räcker dock inte som rekryteringsbas. I och med att funktionen biträdande rektor inte finns kvar i dagens organisation finns inte längre den naturliga inskolning till rektor som detta kan vara.

De intervjuade cheferna anser att de får ett bra stöd från personalfunktionen vid rekrytering.

4.3.2. Kompetensutveckling

Inom förvaltningen görs en omfattande och flerårig satsning på Hållbar skolutveckling. Syftet är att höja kvaliteten på undervisning och lärande, för att eleverna i förlängningen ska lyckas nå målen. Inom ramen för projektet genomförs självvärdering, vilket innebär att pedagogerna själva kritiskt granskar sitt pedagogiska arbete. Arbetet med självvärdering utgår från målen i skolplan, läroplan och verksamhetsplan. Föreläsningar varvas med litteraturstudier av olika slag.

Årskurs 7-9 påbörjade arbetet med Hållbar skolutveckling, därefter har F-6 startat. Ett liknande arbete har genomförts inom förskolan under åren 2004-2009. Den utvärdering som genomförts visar på goda erfarenheter av självvärdering och reflektion är centrala inslag i det pedagogiska arbetet.

Studiecirkel genomförs också i skolorna i syfte att lärarna ska använda undervisningstiden mer konstruktivt så att eleverna ges bättre möjligheter att nå kunskapsmålen.

Extern konsult har engagerats för att granska om målen uppfylls och resultatet ligger till grund för utvecklingsplaner för skolan som helhet och på arbetsplatsnivå. Dessa rymmer också kompetensutvecklingsinsatser.

Inom gymnasiet har utbildningsinsatser skett rörande internationalisering och för yrkeslärare.

Lärarna har därtill möjlighet att kompetensutvecklas genom Lärarlyftet. Det är regeringens satsning på fortbildning och höjd status som påbörjades 2007. Lärarfortbildning är den största delen i satsningen. Totalt har regeringen investerat 2,8 miljarder t o m 2011. Nu har regeringen beslutat att förlänga Lärarlyftet t o m 2014. De utbildningar som genomförs inom ramen för utbildningsinsatsningen har fokus på att stärka lärarens kompetens i både ämnesteorin och ämnesdidaktik.

Utbildningarna ges vid universitet eller högskola. Lärarlyftets första period har riktat sig till behöriga lärare. Nästa steg som startar nu omfattar också undervisande lärare med goda ämneskunskaper som inte har lärarutbildning. De som deltar får behålla 80 % av lönen under utbildningstiden. Under höstterminen 2010 deltar 26 lärare i olika kurser inom Lärarlyftet i Eskilstuna. Även förskolelärare ges möjlighet till kompetensutveckling inom det motsvarande Förskolelyftet.

Vid flera tillfällen har kommunen gjort riktade satsningar och utbildat barnskötare till förskolelärare. Det är dock några år sedan det skedde senast.

Vid medarbetarsamtalen som genomförs årligen tas en individuell kompetensutvecklingsplan fram. Den följer en mall som utarbetats av personalfunktionen och den knyter tydligt an till skolans verksamhetsplan.

Kompetensutvecklingsbehov diskuteras i skolornas samverkansgrupper där det finns representanter för arbetslagen.

Resurserna för kompetensutveckling ligger i huvudsak centralt för grundskolan och förskolan eftersom en betydande del sker inom ramen för Hållbar skolutveckling. Det finns dock resurser för utveckling i arbetslag och ämnesgrupper, dessa uppgår till 500 kronor per person och år i grundskolan.

Varje medarbetare inom gymnasiet har en pott om 2600 kronor att årligen använda för kompetenshöjande insatser, som till exempel deltagande i kurser eller seminarier av olika slag.

Det konstateras av intervjupersonerna att den nya skollagen kräver nya nivåer i behörighet. Någon kartläggning av eventuella behörighetsgap har inte gjorts.

4.4. Uppföljning

Den uppföljning som sker av kompetensutvecklingen görs främst genom medarbetarsamtal där den individuella kompetensutvecklingsplanen diskuteras och utvecklas. Utöver detta analyseras och diskuteras medarbetarenkätens resultat.

Som framgått ovan utvärderas större utvecklings- och utbildningsinsatser såsom den som skett inom förskolan. Självvärderingen av det pedagogiska arbetet i förskolan utvärderades genom enkäter under hösten 2007. Resultatet visade att självvärderingen givit personalen nya kunskaper och ökad kvalitet i det pedagogiska arbetet.

4.5. Bedömning

Att förvaltningen utgår från de kommunövergripande styrdokumenterna och inte utformar egna direktiv för kompetensförsörjning är viktigt eftersom kommunen är en arbetsgivare. Det är samtidigt en bekräftelse på att de uppfattas som relevanta i verksamheten.

Förvaltningen saknar en strategi för att långsiktigt säkra kompetensbehovet men det pågår ett aktivt arbete, inte minst med kompetensutveckling. Vi ser förtjänster med att nämnden utformar en strategi med tanke på att det är svårt att rekrytera vissa yrkesgrupper. Det bidrar också till att det finns en gemensam bild inom förvaltningen av initiativ och aktiviteter samt förståelse för hur de olika aktiviteterna kompletterar varandra.

Förvaltningen bedriver ett systematiskt arbete med kompetensutveckling som har en mycket genomtänkt och stark koppling till kärnuppdraget; att samtliga elever ska sluta skolan med fullständiga betyg.

Det är vidare positivt att större utbildningsinsatser utvärderas. Uppföljningen och utvärderingen av mindre omfattande aktiviteter kan utvecklas.

5. Vuxenförvaltningen

5.1. Direktiv

En strategi för kompetensförsörjning beslutades i december 2008. Under 2009 gjordes en utvärdering som resulterade i slutsatsen att förvaltningen bör utveckla ett systematiskt arbetssätt kring kompetensförsörjning varvid utbildningsledare och utvecklare vid förvaltningens strategi- och planeringsenhet fick i uppdrag att ta fram en ny strategi för kompetensförsörjning. Den tar sin utgångspunkt i de kommunövergripande riktlinjerna för personal- och kompetensförsörjning och bygger på erfarenheterna från Kompetensstegen som utvärderats av Mälardalens högskola samt på forskning om lärande organisation. Arbetet med den strategiska kompetensförsörjningsprocessen tar likaså ansats i Standard för Ledningssystem för kompetensförsörjning SS 62 40 70.

Strategin ska:

- vara ett stöd i utvecklingen mot en tydlig evidens- och kunskapsbaserad praktik
- vara ett stöd vid inventering av framtida kompetensbehov, såväl individuellt som generellt
- fungera som underlag för avtal med externa utförare
- vara ett led i arbetet att vara en attraktiv arbetsgivare

Strategin innehåller ett antal nyckelaktiviteter. Kompetensförsörjningen ska ingå i förvaltningens integrerade ledningssystem för samtliga utvecklingsområden. Strategin har tagits fram i samspel med alla chefer inom förvaltningen och vidareutvecklats under 2009 och 2010. Eftersom stor vikt läggs vid ledarens roll har det varit viktigt att engagera alla chefer i framtidsarbetet. Detta speglar också hur det fortsatta arbetet kommer att bedrivas med kompetensanalys, genomförande, utvärdering och alla de moment som ingår i en aktiv kompetensförsörjning.

Enligt vuxennämndens verksamhetsplan för 2011 ligger fokus inom området attraktiv arbetsgivare det kommande året på att genomföra individuella uppföljningar av chefsuppdrag samt att en plan för rekrytering och kompetensutveckling för chefer ska färdigställas. Vidare ska en kartläggning av kompetensnivå och kompetensbehov vid vuxennämndens alla verksamheter vara genomförd under 2011.

5.2. Analys av kompetens- och rekryteringsbehov

Vid förvaltningens strategi- och planeringsenhet finns statistiker som tar fram statistik över kommande pensionsavgångar, personalrörlighet, analyser av trender i omvärlden som kan komma att påverka verksamheten, till exempel den demografiska utvecklingen samt arbetslöshet i andra branscher där personal kan finnas som kan lockas till vården. Analysen av kommande pensionsavgångar är uppdelad per yrkesgrupp. Den har ett tio årigt perspektiv och uppdateras löpande.

I nämndens verksamhetsplan ingår en omvärldsanalys som behandlar lagändringar, analyserar behov av stöd och service, den demografiska utvecklingen samt jämförelser med kommuner i 7-stadssamarbetet rörande LSS-kostnader samt jämförelser av NKI och kostnader för äldreboende och hemvård. Bland annat konstateras i verksamhetsplanen att antalet personer i kommunen mellan 65 och 79 år kommer att öka med ca 3400 fram till år 2020. Detta innebär att antalet personer i behov av insats inom vuxennämndens ansvarsområde kan förväntas öka på sikt.

Enligt intervjuade har verksamheternas chefer ett stort ansvar att påtala rekryteringsbehovet i verksamheten. Kompetens är en återkommande fråga på dagordningen när cheferna träffas inom områden samt i förvaltningens ledningsgrupp.

5.3. Aktiviteter

5.3.1. Rekrytering

Vid förvaltningen arbetar två rekryterare som hör till personalenheten. De har en stödjande funktion till cheferna. I och med att personalomsättningen är hög konstaterar intervjupersonerna vid förvaltningen att det krävs en god framförhållning rörande kompetenskartläggning, rekrytering och omvärldsanalyser. Att personalomsättningen är hög anses i första hand bero på att vårddyrket är tungt, har låg status, låg lön samt att det ofta är unga kvinnor som innehar denna typ av arbeten. För att komma tillrätta med detta krävs åtgärder som står utanför förvaltningens kontroll och ansvarsområde. Rekryterarna har tillgång till LAS-listan varifrån lämplig personal kan plockas till de olika verksamheterna.

Förvaltningens rekryterare deltar vid olika rekryteringsmässor och högskolemässor för att locka presumtiv personal till verksamheterna. Vid mässor informerar rekryterarna inte enbart om arbete inom förvaltningens verksamheter utan även om interna karriärvägar såsom möjligheter att bli arbetsplatsombud, datasystemsansvarig samt möjligheter till internutbildningar. Av intervjuerna framgår att det inte är lätt att rekrytera personer som har omvårdnadsutbildning till tidsbegränsade korta anställningar. Det är dock förhållandevis enkelt att rekrytera till tillsvidarejänster och längre vikariat.

Inför varje sommarsäsong rekryterar förvaltningen mellan 300 och 400 personer till sommarvikariat. Planering och rekrytering påbörjas i januari varje år. Varje år inkommer cirka 1200 ansökningar. Vikarierna, som ofta saknar utbildning, får en introduktion om cirka tre dagar.

Ett stort antal medarbetare har deltagit i programmet Framtidens ledare och de har chefsuppdrag idag.

Inom kommunen tillämpas "farfarsprincipen" vilket innebär att chefen ska samråda med sin chef inför anställning. I första hand söks internt efter rätt kompetens men om inte det finns annonseras externt. Verksamhetens chef har fullt mandat att genomföra rekryteringen men det diskuteras alltid med områdeschef.

Vuxenförvaltningen deltar i ett arbete för att etablera ett vård- och omsorgscollege i regionen för att därigenom säkra kompetensnivån av de som utbildas inom sektorn samt för att locka till sig medarbetare till kommunens verksamheter.

En rad aktiviteter kommer att genomföras i kölvattnet av kompetensförsörjningsstrategin. Bland annat kommer ett aktivt arbete ske i förhållande till utbildningsanordnare för att påverka innehållet i omvårdnadsutbildningar så att det bättre svarar mot förvaltningens behov. Ett fördjupat samarbete ska även ske med Landstingets Närvård.

5.3.2. Kompetensutveckling

Strategin för kompetensförsörjning innebär en högre grad av systematik i kompetensutvecklingen. En ny modell för medarbetarsamtal som är mer kompetensbaserad håller på att tas fram. Idag finns ingen gemensam mall för medarbetarnas utvecklingsplaner. En del i strategin är att ta fram gemensamma mallar för individuella utvecklingsplaner för alla medarbetare samt implementera en kompetensdatabas.

Ett antal kompetenshöjande aktiviteter genomförs inom vuxenförvaltningens verksamhetsområde. Vilken kompetensutveckling som är aktuell planeras både centralt och inom respektive område. Av intervjuerna framgår att det sker många kompetensutvecklingsinsatser och planeringen vinner på att förbättras för att minimera krockar och skapa en bättre framförhållning.

För chefer i verksamheterna har seminariegrupper bildats där det finns möjlighet att diskutera olika behov och önskemål inom den egna verksamheten. De riktlinjer som finns för chef- och ledarskap har betydelse för chefernas kompetensutveckling och de utbildningar som erbjuds chefer uppfattas överlag som bra av de intervjuade. Den statliga satsningen Kompetensstegen innehöll också ledarutveckling anpassad till verksamhetens specifika förutsättningar.

Medarbetare erbjuds utbildningar vid omvårdnadsprogrammet. Deltagande i utbildningen sker på arbetstid men det krävs insatser på fritiden för att fullgöra studierna. Cirka 25 personer fullgör den tvååriga utbildningen vartannat år. Idag har cirka 80 % omvårdnadsutbildning.

Riktade insatser görs för att höja kompetensen om t ex demens, olika funktionsnedsättningar, social dokumentation och bemötande. Det sker också återkommande utbildningar till följd av lagändringar.

Cirka 800 anställda har sett en teaterföreställning om bemötande. Seminarier där värdeord som professionalism, tydlighet och respekt behandlas har också genomförts. Det konstateras av intervjupersonerna att många har fortsatt prata om teaterföreställningen och seminarierna i efterhand, vilket upplevs som mycket positivt.

Det har genomförts studiecirklar där vård i livets slutskede behandlas. 43 medarbetare har utbildats till studiecirkelledare.

Inom ramen för den nationella satsningen Kompetensstegen har vuxenförvaltningen mellan 2006 och 2008 genomfört åtta utbildningsaktiviteter med 2300 kursplatser för personal inom äldreomsorgen. Målet med utbildningarna har varit att alla äldre med behov av vård och omsorg ska mötas av kompetent och engagerad personal. Inom ramen för Kompetensstegen har också insatser gjorts för chefers kompetensutveckling.

Förvaltningen deltar även i ett samverkansprojekt inom ramen för Samhällskontraktet. Syftet är att undersöka möjligheter till lärande och utveckling genom befintliga och nya former för mötesplatser i verksamheterna.

5.4. Uppföljning

En utvärdering av Kompetensstegen har gjorts i kommunen. En enkät har besvarats av 339 medarbetare (av totalt 609 vilket ger en svarsfrekvens på 55 %) och sex gruppintervjuer har genomförts med omsorgspersonal och äldre inom särskilt boende och ordinärt boende. Utvärderingens resultat visade att lärandemålet i relativt hög grad har uppfyllts och att möjligheter har skapats till ett fördjupat lärande och kompetensutveckling. Omvårdnadspersonalen känner sig tryggare i sitt arbetsutförande och de intervjuade äldre upplever att personalens utbildning har lett till ökad trygghet även för dem.

Utvärderingen pekar på tre centrala frågor som förvaltningen behöver arbeta vidare med för att stödja en effektiv övergång mellan lärande och användning av de förvärvade kunskaperna i arbetet.

- ▶ Vad kan orsakerna vara till att det organisatoriska lärandet i förvaltningen visar sig vara lägre än det individuella?
- ▶ Vilket stöd ges deltagarna i utbildningsinsatserna i användarfrågan, det vill säga hur medarbetarna kan använda sina kunskaper i sitt arbete efter en utbildning?
- ▶ Hur kan utbildningsledare och förvaltningens verksamheter skapa effektivare samverkan före, under och efter en kompetensinsats?

Intervjuade företrädare för förvaltningen konstaterar själva att det saknas systematik för återrapportering från intressanta konferenser och kurser medarbetarna deltagit vid. Det finns inget tydligt arbetssätt kring utvärdering och uppföljning av kompetensförsörjning. Någon uppföljning av hur många medarbetare som har individuella utvecklingsplaner görs inte.

Eftersom kompetensstrategin bygger på forskning om och erfarenheter av lärande organisation är reflektion och utvärdering delvis en integrerad del i arbetet.

Intervjuade vid förvaltningen är delade i frågan huruvida de får ett bra stöd från personalenheten.

5.4.1. Bedömning

Förvaltningen har en föredömlig långsiktig strategi för kompetensförsörjning. Den analys av framtida kompetens- och rekryteringsbehov inom verksamheten som görs är genomarbetad och väl förankrad bland cheferna. Med tanke på att det finns stora rekryteringsbehov är det avgörande att ha god kunskap om behoven samt en tydlig inriktning för hur behoven ska tillgodoses.

Stor vikt läggs vid chefsutveckling och arbetet med kompetensutveckling i kölvattnet av strategin. Då det genomförs flera obligatoriska utbildningar samtidigt som utbudet av utbildningar är stort är planeringen av fortbildning och andra kompetenshöjande insatser ett förbättringsområde. Det bidrar till en jämn spridning av insatser under året och minskar risken att utbildningar krockar i tid.

Större utbildningsinsatser utvärderas. Uppföljningen och kunskapsöverföringen från mer begränsade utbildningsinsatser är ett förbättringsområde.

Eskilstuna, februari 2011

Lena Joelsson

Anders More

Källförteckning

Följande dokument har granskats:

- Årsredovisning Eskilstuna kommun 2009
- Årsplan 2010 Eskilstuna kommun
- Politikdokument för personalpolitik inom Eskilstuna kommun
- Riktlinjer för personal- och kompetensförsörjning
- Riktlinjer för chef- och ledarskap
- "Framtidens ledare" – ett utvecklingsprogram för blivande chefer
- Resultat från medarbetarundersökning 2009
- Kommungemensam kompetensutveckling hösten 2010
- Verksamhetsplan för samhällskontraktet 2010
- Kartläggning av rekryteringsprocesser i Eskilstuna kommunkoncern
- Hållbar skolutveckling i Eskilstuna
- Hållbar skolutveckling i förskolan
- Riktlinjer för omplacering av personal i samband med verksamhetsförändringar
- Vuxennämndens verksamhetsplan 2011
- Utvärdering av Kompetensstegen i Eskilstuna kommun, 2009
- Förslag till modell för strategisk kompetensförsörjningsprocess Vuxenförvaltningen
- Ansökan om certifiering för Vård- och omsorgscollege Sörmland