

Lunds kommun

Granskning avseende strategisk
kompetensförsörjning av chefer



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	3
2.4. Revisionskriterier.....	4
3. Granskningsresultat	5
3.1. Strategier för chefsförsörjning	5
3.2. Analys av nuvarande och framtida behov av chefer	6
3.3. Rekrytering av chefer	8
3.4. Stöd till verksamheter i rekrytering av chefer	11
3.5. Attraktiv arbetsgivare.....	13
4. Sammanfattande bedömning	16
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>17</i>
<i>Bilaga 2: Enkätfrågor</i>	<i>18</i>

1. Sammanfattning

Lunds kommuns förtroendevalda revisorer har granskat kommunstyrelsen i syfte att bedöma om styrelsen har utarbetat ändamålsenliga strategier och åtgärder för att säkerställa chefsförsörjningen i kommunen.

Revisionen konstaterar att kommunstyrelsen har utarbetat strategier och arbetssätt för att säkerställa kompetensförsörjning av chefer. Revisionen bedömer dock att det krävs ytterligare åtgärder för att dessa ska få genomslag i verksamheten. Granskningen visar att det har tagits fram styrdokument, handlingsplan och stöddokument men att dessa inte är fullt ut implementerade.

Den enkätundersökningen som genomförts i samband med granskningen antyder att det upplevs finnas ett gap mellan den centrala HR-avdelningen och de verksamhetsnära HR-avdelningarna. Medarbetare från de verksamhetsnära HR-avdelningarna efterfrågar tydligare direktiv avseende chefsrekrytering och strategisk kompetensförsörjning.

Kommunstyrelsens roll och ansvar gällande stöd till förvaltningarna i kompetensförsörjningsarbetet är inte helt tydligt. Av inkomna enkätsvar framkommer bland annat önskemål om mer stöd från den centrala HR-avdelningen vid chefsrekrytering. Stödet som efterfrågas rör dock i regel områden som den centrala HR-avdelningen redan arbetar med att utveckla. Av genomförd enkät framgår även att en stor del av de verksamhetsnära HR-avdelningarna anser att arbetsfördelningen vid chefsrekryteringar är tydlig, men på frågan om chefsrekryteringsprocessen fungerar bra blir svaren mer spridda. Det finns därför anledning att förtydliga ansvarsroller samt närmare synliggöra det utvecklingsarbete som pågår.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Ta initiativ till att tydliggöra rollfördelningen mellan den centrala HR-avdelningen och HR-avdelningarna i förvaltningarna.
- ▶ Säkerställa att de åtgärder som kopplas till strategi och handlingsplan genomförs.
- ▶ Löpande följa utvecklingen när det gäller kompetensförsörjning av chefer och vid behov vidta ytterligare åtgärder.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kommuner och landsting står inför stora utmaningar när det gäller att rekrytera chefer det närmaste decenniet. Ledarskapet har stor betydelse för utveckling av en organisation. Att effektivt kunna rekrytera, behålla, kompetensutveckla och vid behov avveckla chefer kräver medveten styrning. Detta ställer i sin tur krav på en genomtänkt strategi för chefsförsörjning, effektiva och ändamålsenliga processer och rutiner för chefsrekrytering samt konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Enligt ekonomi- och verksamhetsplan med budget 2018 för Lunds kommun är långsiktig kompetensförsörjning ett prioriterat område som drivs som ett kommunövergripande projekt. Planen slår fast att kommunen för att klara utmaningarna och uppfylla verksamhetens mål behöver ha en kompetensförsörjning i balans på kort och lång sikt. Kommunen ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare som tillvaratar befintlig kompetens, utvecklar och identifierar behov av nya kompetenser och arbetsmetoder. Det står vidare att bristen på chefer ökar behovet av en medveten ledarförsörjningsstrategi.

Kommunstyrelsen är kommunens centrala personalorgan och har enligt reglementet bland annat ansvar för chefsförsörjning och chefsutveckling.

Mot bakgrund av risk- och väsentlighetsanalysen har revisorerna beslutat att granska om kommunstyrelsen har utarbetat ändamålsenliga strategier och åtgärder för att säkerställa chefsförsörjningen i kommunen.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga strategier och åtgärder för att säkerställa chefsförsörjningen i kommunen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen utarbetat strategier för att säkerställa chefsförsörjningen?
- ▶ Gör kommunstyrelsen tillräckligt för att analysera det nuvarande och framtida behovet av chefer?
- ▶ Hur arbetar kommunstyrelsen med att rekrytera chefer till kommunen?
- ▶ Ges verksamheterna stöd i deras arbete med att rekrytera chefer till sina verksamhetsområden?
- ▶ Hur arbetar kommunstyrelsen med att Lunds kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare?

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier (se bilaga 1). En enkät skickades även till 18 HR-medarbetare ute på förvaltningarna, under juni-juli 2018. Svarsfrekvensen för enkäten var 89 procent.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Granskningen är genomförd juni 2018 – september 2018.

2.4. Revisionskriterier

I den här granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente

I reglementet framgår att kommunstyrelsen är kommunens centrala personalorgan och därmed bland annat har ansvar för:

- ▶ att utforma kommunens övergripande personalpolitik,
 - ▶ att ansvara för chefsförsörjning och chefsutveckling,
 - ▶ att ha det övergripande ansvaret i kompetensutvecklingsfrågor,
 - ▶ att utfärda riktlinjer och anvisningar inom det personalpolitiska verksamhetsområdet,
 - ▶ att anställa förvaltningschefer,
 - ▶ att vara anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning och ha hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde,
- ▶ Ekonomi- och verksamhetsplan 2018
- Kommunfullmäktige fastslog i juni 2015, i beslutet om ekonomi- och verksamhetsplan 2016, att kompetensförsörjning är ett strategiskt fokusområde för Lunds kommun. I ekonomi- och verksamhetsplan 2018-2020 är kompetensförsörjning fortsatt ett prioriterat område. Kommunfullmäktige skriver bland annat att:

”En viktig förutsättning för arbetet med kompetensförsörjning är att det bedrivs systematiskt och enhetligt som en del av ledningsprocessen. Detta skapar förutsättningar för att få en tydlig samlad bild över befintlig kompetens och vilka kompetensbehov som finns, både på kort och på lång sikt. Utveckling av det interna arbetsgivarvarumärket och att stärka den organisationsinterna känslan av stolthet är väsentligt i kompetensförsörjningsarbetet liksom arbetet med kommunens externa arbetsgivarvarumärket och hur Lunds kommun profilerar sig till olika målgrupper i rekryteringssammanhang.

Chefs- och ledarutveckling är i fortsatt fokus. Ett kommungemensamt utvecklingsprogram för chefer pågår och syftar till att implementera kommunens styrmodell samt säkerställa att samtliga chefer i Lunds kommun får kunskap och kraft att ta ett ansvar som sträcker sig lite längre.”

3. Granskningsresultat

3.1. Strategier för chefsförsörjning

3.1.1. Iakttagelser

Den 3 maj 2016 antog kommunstyrelsen en kompetensförsörjningsstrategi för kommunen. Till kompetensförsörjningsstrategin hör en handlingsplan som uppdateras vartannat år. I strategin beskrivs kompetensförsörjning som en stor utmaning för kommunen nu och framöver. Det står vidare att det finns en arbetskraftsbrist inom vissa yrken samtidigt som behoven av kompetens i verksamheten förändras och konkurrensen om den bästa arbetskraften ökar.

I strategin för kompetensförsörjning används följande definitioner:

- ▶ *Kompetensförsörjning*
Kompetensförsörjning definieras som en kontinuerlig, systematisk process för att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål på kort och lång sikt.
- ▶ *Strategiskt kompetensförsörjningsarbete*
I strategiskt kompetensförsörjningsarbete ingår att arbeta systematiskt och målmedvetet med sådana processer och aktiviteter som syftar till att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare.

Strategin togs fram av kommunkontoret under ledning av en styrgrupp med representanter för kommunens ledningsgrupp. Representanter från olika verksamheter bidrog med dialog och input i arbetet och det skedde kontinuerlig förankring i kommunstyrelsens arbetsgivarutskott.

Kompetensförsörjningsstrategin grundas framförallt på tre delar: analys av den svenska standarden för kompetensförsörjning, analys av in- och omvärldsdata samt workshoppar kring nuvarande och framtida verksamhets- och kompetensbehov för kommunen.

Handlingsplan för kompetensförsörjning 2017-2018

Den nuvarande handlingsplanen för kompetensförsörjningsarbete i Lunds kommun gäller för åren 2017-2018. Åtgärderna i planen, se nedan, har övergripande karaktär och ska kompletteras med konkreta aktivitetsplaner på tjänstemannanivå.

- ▶ Kartlägga och analysera kompetensbehov (uppdaterad 2018)
- ▶ Arbetsgivarprofilering
- ▶ Bredda rekryteringen (uppdaterad rubrik 2018)
- ▶ Heltid som norm (uppdaterad 2018)
- ▶ Chefs- och ledarutveckling
- ▶ Öka intern rörlighet (ny 2018)
- ▶ Hållbart arbetsliv till pensionsåldern (ny 2018)
- ▶ Varför slutar medarbetare?

Vid intervju framkom att det pågår ett arbete med att fastställa en styrmodell som möjliggör ett genomförande av dessa åtaganden. Inom kommunkontoret har det också tagits steg för att verka mer ledande, genom att utveckla de kommungemensamma processerna inom området. I kommunstyrelsens verksamhetsplan 2018 är långsiktig kompetensförsörjning ett av fokusområdena. I planen står det bland annat att kommunstyrelsen särskilt ska satsa på att utveckla handlingsplanen för kompetensförsörjning och att kvalitetssäkra styrdokument inom HR-området så att de stödjer den nya visionen och förhållningssätten.

Det ska skapas en enhetlig terminologi för styrdokumenterna inom HR och den planerade hierarkin och strukturen för styrdokumenterna ser ut enligt nedan:

Figur 1. Struktur för styrdokument



Källa: Kommunkontoret

De två policyerna ersätter kommunens medarbetarpolicy från 2010. Arbetsmiljöpolicyn är upprättad med anledning av Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2011:1). Arbetsgivarpolicyn som antogs av kommunfullmäktige den 31 maj 2018 har en struktur med fem målområden: kompetensförsörjning, attraktiva anställningsvillkor, arbetsmiljö och hälsa, lika rättigheter och möjligheter samt delaktighet och inflytande. Befintliga riktlinjer/motsvarande och verktyg kommer att revideras eller ersättas av dokument som underordnas denna struktur. De olika verktygen syftar framförallt till att ge chefer konkret vägledning i deras arbete.

I arbetsgivarpolicyn och målområdet kompetensförsörjning står det att:

"Lunds kommun ska arbeta aktivt och systematiskt med att attrahera och rekrytera kompetenta medarbetare och med att utveckla och behålla befintliga medarbetare i syfte att nå verksamhetens mål på kort och lång sikt."

Policyn innehåller inga särskilda skrivningar när det gäller kompetensförsörjning och rekrytering av just chefer.

3.1.2. Bedömning

Kommunstyrelsen har antagit en kompetensförsörjningsstrategi för Lunds kommun med tillhörande handlingsplan. Dessa styrdokument har bäring på kompetensförsörjning i stort men inkluderar även arbetet med kompetensförsörjning avseende chefer. Strategi och handlingsplan kan utgöra en grund för arbetet med kompetensförsörjning av chefer men det är angeläget att de också omsätts i praktisk handling, vilket granskningen visar att det finns en medvetenhet om i kommunledningen. Vi ser därför positivt på att kommunstyrelsen tar en mer aktiv roll och utvecklar de kammungemensamma processerna inom området.

3.2. Analys av nuvarande och framtida behov av chefer

3.2.1. Iakttagelser

Den centrala HR-avdelningen vid kommunkontoret bedömer att rekryteringsbehovet under 2018-2022 inom Lunds kommun kommer innebära 5500 nyrekryteringar. Detta baseras på den genomsnittliga personalomsättningen de senaste 4 åren (inkluderat både pensionsavgångar och avslut) samt ett uppskattat behov till följd av att verksamheterna utökas.

Rekryteringsbehovet av chefer uppgår till ca 265 under samma tidsperiod, exkluderat behovet av nyrekrytering vid utökning av verksamheten. Inom den centrala HR-avdelningen bevakas personalomsättningen löpande och vid intervju uppges att det under åren 2011-2014 var förhållande stabilt men att rörligheten inom flera yrkesgrupper därefter har ökat. Denna utveckling går även att se på nationell nivå.

I tabellen nedan redovisas personalomsättningen av tillsvidareanställda chefer inom Lunds kommun under åren 2016 och 2017. Den totala personalomsättningen för gruppen minskade med 1 procent under 2017. Detta förklaras genom att det detta år var en lägre andel pensionsavgångar. Under samma period ökade antalet tillsvidareanställda chefer med fem personer. Andelen som slutat på egen begäran och genom pensionsavgång, redovisas som andel av de totala avslutade tjänsterna.

Figur 2. Personalomsättning chefer Lunds kommun 2016-2017

Avslut tillsvidareanställda chefer (ABC ¹)	2016	2017
Antal anställda chefer	343	348
Slutat på egen begäran	50 %	65 %
Pensionsavgång	50 %	35 %
Personalomsättning	12 %	11 %
Antal avgångar	37	36

Källa: Kommunkontoret

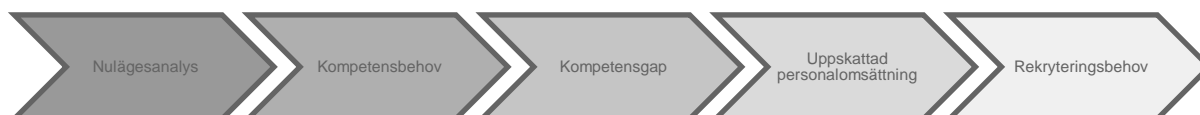
Under 2017 var personalomsättningen för de enskilda chefsnivåerna fördelade enligt:

- ▶ A-chefer 0 procent
- ▶ B-chefer 8 procent (5 avgångar)
- ▶ C-chefer 12 procent (31 avgångar)

Vid intervju framkom att HR-avdelningen arbetar för att skapa en medvetenhet kring behovet av chefsförsörjning ute på förvaltningarna. Ett led i detta arbete är att genomföra en kartläggning och analys av kompetensbehovet, i enlighet med handlingsplanen för kompetensförsörjning. Förvaltningarna har fått i uppdrag att genomföra kartläggningen under hösten 2018.

Kartläggningen görs i fem steg (se illustration nedan). I det första steget gör förvaltningarna en nulägesanalys av antalet anställda idag inom yrkesgrupper som överstiger 20 till antalet eller är bristyrkesgrupper. I steg två genomförs en analys avseende behovet av antal anställda om två respektive fem år inom dessa grupper. Detta genererar ett kompetensgap i steg 3.

Figur 3. Kartläggning kompetensförsörjningsbehov



Källa: Kommunkontoret

¹ SKLs definition av chefsnivåer.

A) Chef direkt underställd nämnd (kommundirektör/förvaltningschef).

B) Chef på mellanchefsnivå, är i regel direkt underställd förvaltningschef (verksamhetschef).

C) Första linjens chefer (enhetschef).

I steg fyra görs en bedömning av antalet anställda som kommer att säga upp sig samt antal pensionsavångar inom två år respektive fem år (personalomsättning). Dessa fyra steg genererar ett rekryteringsbehov i steg fem.

Kartläggningen ska genomföras per yrkesgrupp, med fokus på bristyrken. Kommunkontoret kommer sedan att göra en kommunövergripande sammanställning och analys som kommer att ligga till grund för kommande prioriteringar inom kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningarna ska även formulera mål och planer för att förebygga kompetensgapet samt förbättra och effektivisera sitt rekryteringsarbete.

3.2.2. Bedömning

Det har gjorts en uppskattning av rekryteringsbehovet avseende chefer och det pågår en mer detaljerad kartläggning av det framtida behovet i kommunens förvaltningar. Vår bedömning är att det underlag om kompetensförsörjningsbehoven som finns idag inte är tillräckligt för att kunna göra en samlad analys och vidta åtgärder. Den pågående kartläggningen kommer förhoppningsvis att kunna komplettera bilden och ge det underlag som behövs. Vi förutsätter att det när kartläggningen är färdig görs en samlad analys och att denna stäms av mot planerade kompetensförsörjningsaktiviteter för att säkerställa att det görs tillräckligt för att tillgodose behoven på kort och lång sikt.

3.3. Rekrytering av chefer

3.3.1. Iakttagelser

Rekrytering av förvaltningschefer

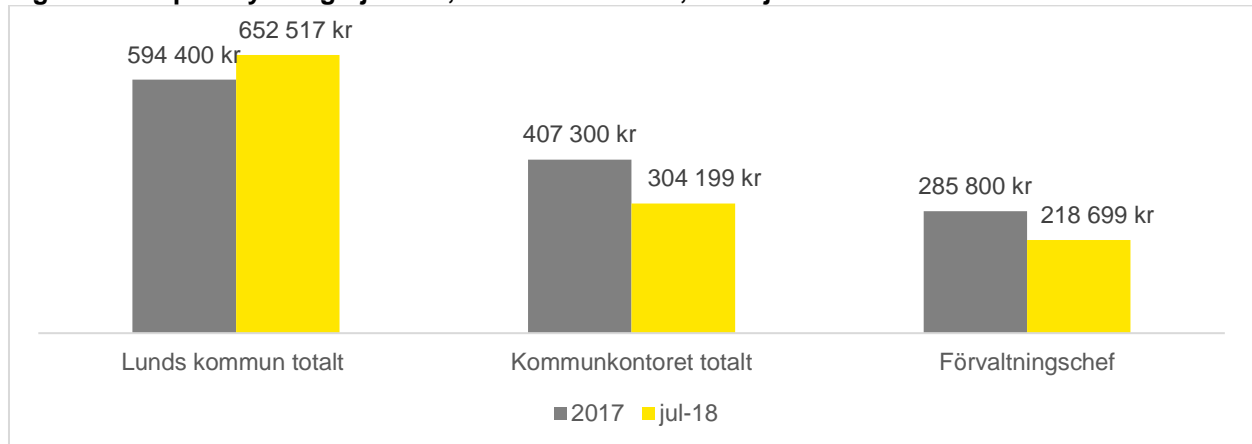
Den centrala HR-avdelningen ansvarar för processen vid anställning av förvaltningschefer och kommundirektör. Inledningsvis genomförs en kartläggning där en konsult anlitas för att genomföra intervjuer med nämndens ordförande eller presidium, HR, ekonomifunktioner, representanter från ledningsgruppen samt nyckelfunktioner inom förvaltningen. Konsulten träffar även kommunstyrelsens arbetsutskott.

Underlaget från kartläggningen sammanställs sedan för att skapa en bild av vilka kompetenser som är relevanta för den specifika tjänsten. Vid intervju framkommer att detta upplevs vara en bra metod och att det ofta framkommer viktiga inspel. Arbetet summeras till en kravprofil som kompletteras med nyckelkriterier från policyer och strategier. De sökande får även genomgå ett personlighetstest. Kommundirektören deltar tillsammans med HR-avdelningen i arbetet med att ta fram kandidater som sedan får träffa representanter från nämnd, kommunstyrelse och förvaltning för intervjuer.

Kommunen har upphandlat rekryteringstjänster och avrop ska göras genom de ramavtal som finns. Ett ramavtal avser rekrytering av chefer eller specialister och ett avser "executive search" vilket är ett särskilt sätt att identifiera och utvärdera kandidater till chefstjänster, ofta till ledningsgrupper. Det första ramavtalet kan användas av förvaltningarna vid tillsättning av chefer på lägre nivåer, medan ramavtalet för "executive search" främst är avsett för rekrytering av förvaltningschefer.

I nedanstående graf redovisas hur mycket kommunkontoret har avropat för rekryteringstjänster under 2017 och under 2018, till och med 2018-07-31. Ungefär 70 procent av kommunkontorets avrop rör rekrytering av förvaltningschefer, under både 2017 och fram till och med juli 2018. Per tjänst rör det sig om ungefär 100 - 150 tkr under hela tidsperioden.

Figur 4. Avrop rekryteringstjänster, kommunkontoret, 2017-juli 2018



Källa: Kommunkontoret

Kommunkontorets avrop utgjorde 69 procent av kommunens totala avrop år 2017, och 47 procent under 2018.

Rekrytering av chefer på lägre nivåer

De verksamhetsnära HR-enheterna är organiserade på olika sätt. Den HR-operativa enheten är verksamhetsnära HR-stöd till sju förvaltningar² och är organiserad under den centrala HR-avdelningen som tillhör kommunkontoret. Utbildningsförvaltningen, barn-och skolförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen har egna HR-enheter organiserade på respektive förvaltning.

Rekryterande chef är ansvarig för rekryteringsprocessen på förvaltningsnivå i samarbete med lokala HR-avdelningen. Nedan illustreras chefsrekryteringsprocessen enligt den processbeskrivning som finns tillgänglig på kommunens intranät. De olika stegen är klickbara och för varje del finns mallar, instruktioner och checklistor att tillgå.

Figur 5. Chefsrekryteringsprocessen

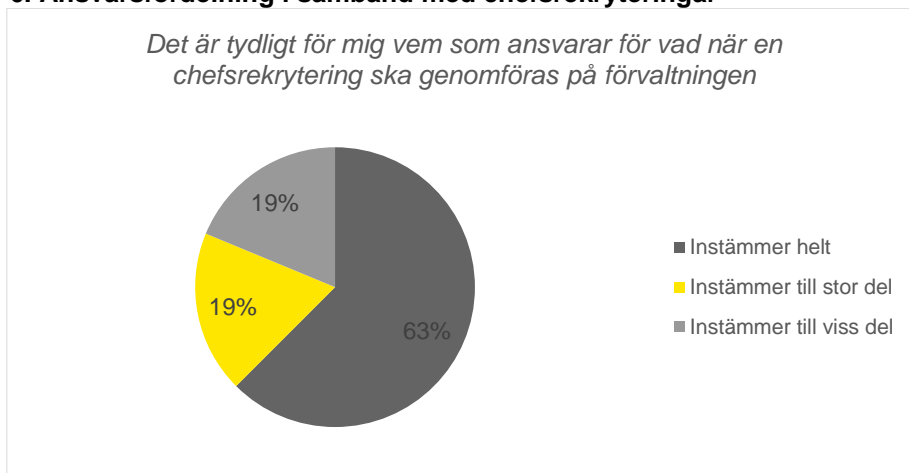


Källa: Kommunkontoret

² Kultur- och fritidsförvaltningen, miljöförvaltningen, serviceförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, tekniska förvaltningen, socialförvaltningen och kommunkontoret.

I samband med granskningen har en enkät skickats ut till de HR-medarbetare som arbetar på de förvaltningsspecifika HR-avdelningarna. Enkätfrågorna presenteras i bilaga 2. Syftet med enkäten var att få en bild av hur denna grupp uppfattar chefsrekryteringsprocessen och samarbetet med den centrala HR-avdelningen.

Figur 6. Ansvarsfördelning i samband med chefsrekryteringar

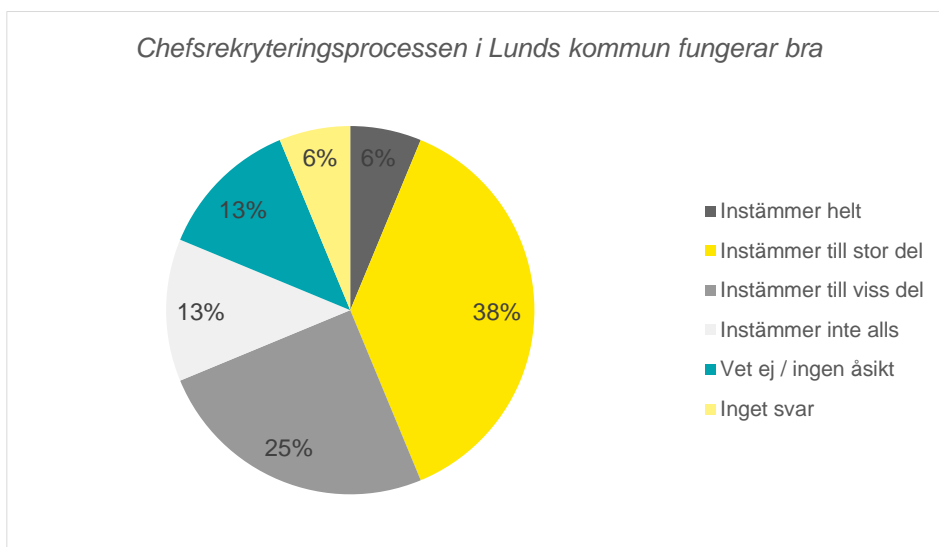


Källa: Enkät

I grafen ovan framgår att 63 procent av de svarande anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning i samband med chefsrekryteringar.

Av svarskommenterarna går att utläsa att delaktigheten i rekrytering också beror på den rekryterande chefen, som kan kräva stöd i olika stor utsträckning. Någon nämner även att de fastställer ansvarsfördelningen vid varje chefsrekrytering innan arbetet påbörjas.

Figur 7. Uppfattningar om chefsrekryteringsprocessen



Källa: Enkät

Svarsfördelningen gällande påståendet "chefsrekryteringsprocessen i Lunds kommun fungerar bra" indikerar att det inte finns en entydig uppfattning kring detta. Sammantaget har 44 procent svarat att de instämmer helt eller till stor del och 38 procent instämmer till viss del eller inte alls. De som har svarat positivt och valt att lämna en motivering har kommenterat att deras svar avser processen inom förvaltningen.

I övriga svarscommentarer efterfrågas en mer sammanhållen process från centrala HR, och att det i dagsläget saknas en tydlig röd tråd. I detta avseende lyfts såväl det strategiska arbetet som utbildning av HR-personal.

3.3.2. Bedömning

Vi konstaterar att det finns processbeskrivningar för hur rekrytering till både högre chefer och chefer på lägre nivåer ska gå till. Dessa underlag ger förutsättningar för ett tydligt och enhetligt arbetssätt. Samtidigt framkommer det i enkätsvaren att det finns delade uppfattningar om hur väl processen fungerar i praktiken. Vår bedömning är därför att det finns anledning för kommunstyrelsen att överväga om det behövs ytterligare insatser för att tydliggöra ansvarsfördelning och arbetssätt.

3.4. Stöd till verksamheter i rekrytering av chefer

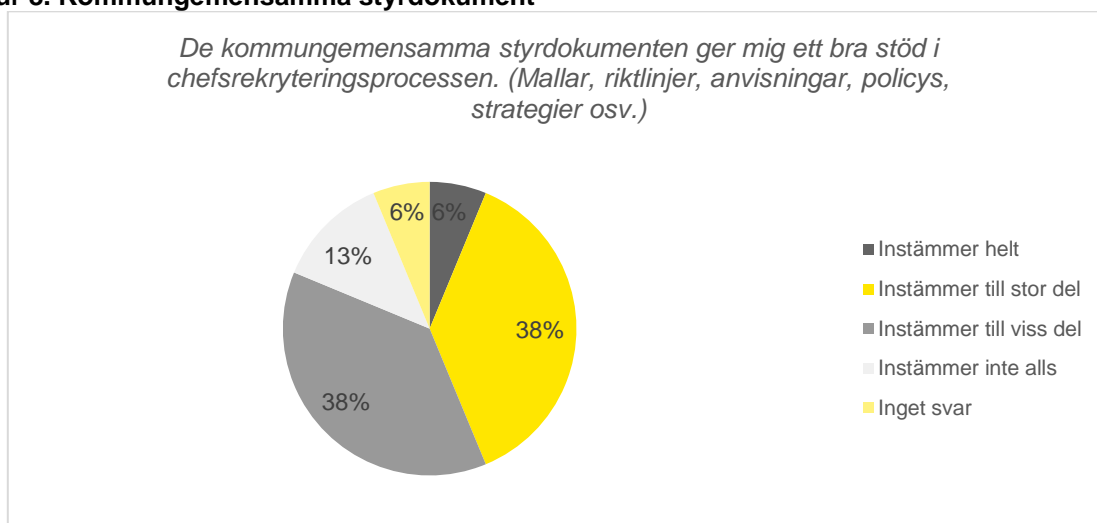
3.4.1. Iakttagelser

Vid intervju med HR-direktören uppges att den centrala HR-avdelningen stöttar och styr de lokala HR-avdelningarna genom rutiner, processer, utbildningsinsatser och verktyg. Deras huvudsakliga uppdrag beskrivs i termer av att säkerställa att samtliga processer finns på plats och att HR-medarbetare har den kompetens som behövs.

I enkätsvaren från HR-medarbetarna framgår att de i regel inte får något direkt stöd i samband med chefsrekryteringar, utan detta sker inom den lokala HR-avdelningen i samråd med rekryterande chef.

Det finns dock en del stödmaterial på intranätet Inloggad kopplat till chefsrekrytering såsom mallar och instruktioner (se även avsnitt 2.3.1). I grafen nedan redovisas svaren på påståendet att detta material ger HR-medarbetarna ett bra stöd. Lika stor andel har uppgett att detta stämmer till stor del, som har uppgett att det stämmer till viss del. Av fritextsvaren framgår att vissa av mallarna upplevs vara otidsenliga och i behov av förbättring.

Figur 8. Kommungemensamma styrdokument



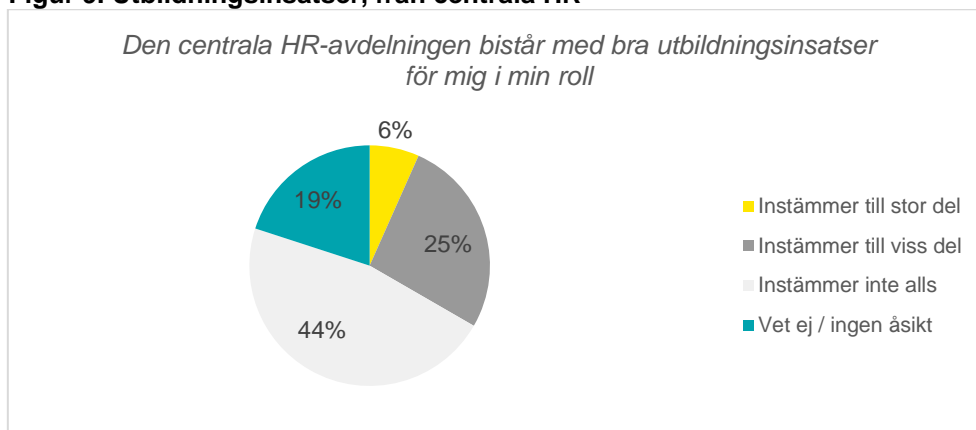
Källa: Enkät

De svarande fick även uppge och beskriva om det var något stöd som de saknar kopplat till chefsrekrytering. Nedan följer ett antal områden där utökad stöd efterfrågas:

- ▶ Analys av rekryteringsbehov av chefer
- ▶ Intern utbildning till personer som är intresserade av chefsrollen
- ▶ Utveckla karriärmöjligheter inom kommunen
- ▶ Stärkt arbetsgivarvarumärke
- ▶ Stöd vid marknadsföring
- ▶ Arbetsrättsligt stöd

De svarande uppger generellt i fritextsvar att chefsrekrytering och strategisk kompetensförsörjning inte upplevs vara tillräckligt uppmärksammat. Så som framkommit tidigare i rapporten antyder de svarande att det finns ett gap mellan den centrala HR-avdelningen som ansvarar för de strategiska frågorna, och de verksamhetsnära HR-avdelningarna.

Figur 9. Utbildningsinsatser, från centrala HR



Källa: Enkät

Ytterligare ett exempel på detta är utbildningsinsatser, där 44 procent svarar att de inte instämmer alls i påståendet att den centrala HR-avdelningen bistår med bra utbildningsinsatser. Av svarskommenterarna framgår att detta sköts internt inom den lokala avdelningen. Det uppges även att det saknas en samsyn inom området, varpå förvaltningarna verkar mer självständigt.

Som nämnts tidigare under avsnitt 2.3.1 finns möjligheten att använda rekryteringstjänster i samband med chefsrekryteringar.

Figur 10. Användning av upphandlade rekryteringstjänster



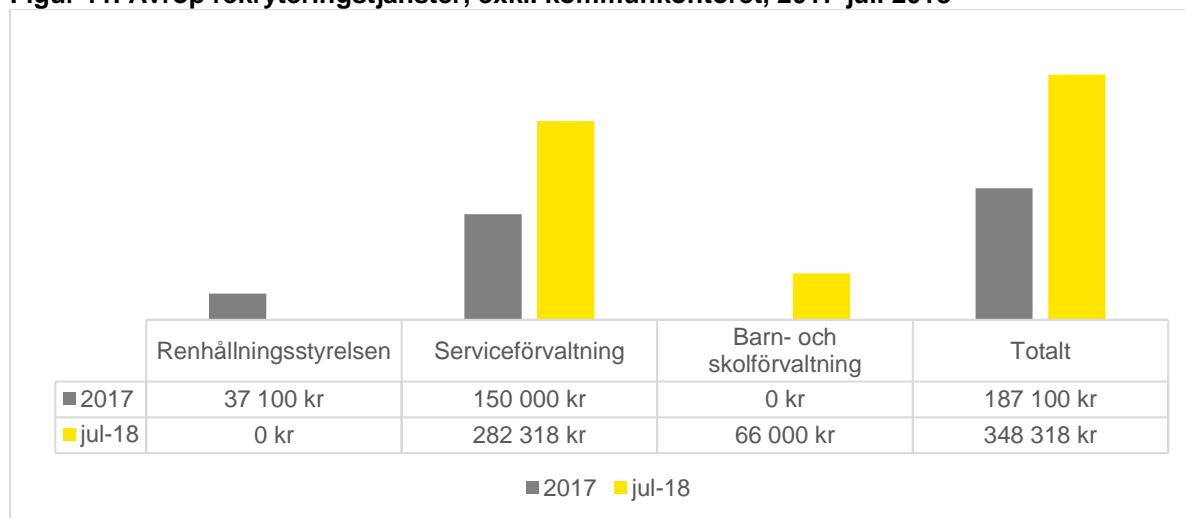
Källa: Enkät

25 procent av de som svarade på enkäten uppgav att de under de 12 senaste månaderna hade använt rekryteringstjänsterna. Några valde även att kommentera tjänsten. Vissa väljer

att lyfta att det är bra att tjänsten finns men vissa påpekar också att tjänsterna inte fungerar tillräckligt bra.

Nedan redovisas de avrop som förvaltningar, exklusive kommunkontoret gjort under 2017 och under 2018 till och med siste juli. Serviceförvaltningen är den förvaltning som avropat mest under denna tidsperiod. Den totala kostnaden för serviceförvaltningen (432 318kr) rör 6 tjänster.

Figur 11. Avrop rekryteringstjänster, exkl. kommunkontoret, 2017-juli 2018



Källa: Kommunkontoret

3.4.2. Bedömning

Enligt reglementet har kommunstyrelsen ansvarar för chefsförsörjning och det står inte att detta skulle vara begränsat till förvaltningschefer. Det innebär att ansvaret också kan sägas gälla chefsförsörjning för chefer på lägre nivåer, men detta är inte närmare reglerat. Enkätsvaren visar att uppfattningarna om stödet vid rekrytering av chefer skiljer sig åt, och det framkommer önskemål om mer stöd från den centrala HR-avdelningen. Vi noterar samtidigt att flera av de områden där det efterfrågas mer stöd ligger inom ramen för de områden som centrala HR-avdelningen arbetar med att utveckla. Det kan därför finnas anledning att överväga om det finns behov av att ytterligare synliggöra det arbete som pågår inom kompetensförsörjningsområdet. Vi bedömer också att det bör klargöras vad kommunstyrelsens ansvar för chefsförsörjning betyder i praktiken.

3.5. Attraktiv arbetsgivare

3.5.1. Iakttagelser

Att vara en attraktiv arbetsgivare beskrivs i kompetensförsörjningsstrategin som en del i arbetet med att uppnå en kompetensförsörjning i balans som svarar mot verksamheternas behov. Lunds kommun som attraktiv arbetsgivare har varit ett fokusområde under flera år bland annat genom de tidigare personalstrategiska handlingsplanerna och åtgärder har skett på både kommungemensam nivå och förvaltningsnivå. Kompetensförsörjningsstrategin lyfter exempel på åtgärder, bland annat följande:

- ▶ Chefs- och ledarutveckling i Lund
- ▶ Utveckling av arbetsgivarkonceptet "Vi gör skillnad"

- ▶ Arbetsgrupp för att identifiera, utveckla och kommunicera karriär- och utvecklingsmöjligheter i Lunds kommun
- ▶ Fokusgrupper för medarbetare och potentiella medarbetare kring att arbeta i Lunds kommun
- ▶ Gemensam arbetsgrupp för att möta rekryteringsutmaningen inom barn- och skolförvaltningarna samt utbildningsförvaltningen
- ▶ Arbetsgrupp för attraktiv arbetsgivare inom vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Utbildning för potentiella ledare inom Lunds kommun
- ▶ Stafettkonto på Instagram (@lundskommun) för medarbetare

Arbetet med Lunds kommun som en attraktiv arbetsgivare består sålunda av flera delar, och vissa riktar sig specifikt till chefer och potentiella ledare. Arbetsgivareprofilering är en del av arbetet och i det ingår att formulera budskap som svar på frågan *varför arbeta i Lunds kommun?* Men det har även handlat om att ta fram en ny grafisk profil som används i annonser samt att arbeta med sociala medier.

Kopplat till chefs- och ledarutveckling nämns projektet *Jag som chef*, ett ledarprogram för samtliga chefer i kommunen. Även ledningsgruppen har deltagit och vid intervju framkommer att detta har varit ett givande projekt som skapat nya samarbeten och att utbyta erfarenheter. På HR-avdelningen har det utvecklats en ny digital lärplattform för chefer. Syftet är att förbättra stödet till chefer och göra information och utbildning lättillgängligt. I lärplattformen ska det finnas olika moduler för områden så som rehabilitering, arbetsmiljö och även möjligheter för den som är ny chef i kommunen att få en kortare introduktion.

Ett led i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare är pilotprojektet heltid som norm vilket pågår tom maj 2019.

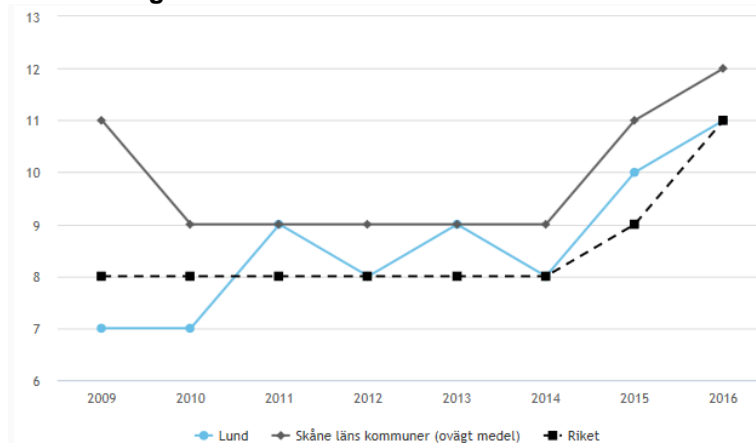
Inom ramen för ett utredningsuppdrag kommer HR-avdelningen arbeta fram förslag på ökad intern rörlighet och hållbart arbetsliv till pensionsåldern.

Personalomsättning

En del i arbetet med kommunen som attraktiv arbetsgivare är att följa upp och analysera personalomsättning och anledningar till att medarbetare och chefer avslutar sin anställning.

Av statistik om personalomsättning som kommunen har hämtat från Sveriges kommuner och landsting framgår att personalomsättningen i Lunds kommun år 2016 låg på samma nivå som riket medan personalomsättningen i Skåne läns kommuner låg något högre. Personalomsättningen har ökat generellt de senaste åren och i Lunds kommun ökade omsättningen från 7 till 11 procent mellan 2009 och 2016.

Figur 12. Personalomsättning 2009-2016



Källa: Kommunkontoret och SKL

För att kunna följa upp och analysera anledningar till att medarbetare och chefer slutar i kommunen och för att kunna vidta åtgärder har centrala HR-avdelningen tagit fram en digital avgångsenkät som skickas ut till den som ska sluta. Enkäten är frivillig att besvara och det har hittills kommit in totalt 230 svar, vilket innebär en svarsfrekvens om 50 procent. Det är ett mindre antal chefer som har besvarat enkäten och urvalet är för litet för att det ska gå att dra några slutsatser i nuläget.

Avgångsenkäten innehåller bland annat en fråga om de tre viktigaste skälen till att man går vidare till en annan arbetsgivare. Respondenterna kan välja bland skäl som bättre förmåner, fler karriärvägar och intressantare arbetsuppgifter men det finns också ett alternativ som avser övriga orsaker.

3.5.2. Bedömning

Vi kan konstatera att det vidtas en mängd aktiviteter för att utveckla Lunds kommun som en attraktiv arbetsgivare. Vi utgår från att resultat och effekter av detta arbete blir föremål för uppföljning från kommunstyrelsen.

4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen har utarbetat strategier och arbetssätt för att säkerställa kompetensförsörjningen av chefer i kommunen, men att det krävs ytterligare åtgärder för att dessa ska få genomslag i verksamheten. Vår bedömning grundar sig på att det har tagits fram styrdokument, handlingsplan och stöddokument men att dessa inte är fullt ut implementerade. Det pågår arbete med att följa upp och analysera personalomsättning och framtida rekryteringsbehov vilket är positivt och det gäller att underlagen sammanställs och kan ligga till grund för beslut om eventuella åtgärder på kort och lång sikt.

Kommunstyrelsens roll när det gäller stöd till förvaltningar i kompetensförsörjningsarbetet är inte helt tydlig och det finns anledning att överväga förtydliganden och synliggörande av det arbete som pågår.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Ta initiativ till att tydliggöra rollfördelningen mellan den centrala HR-avdelningen och HR-avdelningarna i förvaltningarna.
- ▶ Säkerställa att de åtgärder som kopplas till strategi och handlingsplan genomförs.
- ▶ Löpande följa utvecklingen när det gäller kompetensförsörjning av chefer och vid behov vidta ytterligare åtgärder.

Lund den 19 september 2018

Emmy Lundblad
EY

Linus Andersson
EY

Per Arvedson
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ HR-direktör
- ▶ HR-strateg
- ▶ Tf kommundirektör

Medverkat vid intervjuerna:

- ▶ Bertil Göransson, förtroendevald revisor

Dokument:

- ▶ Arbetsgivarpolicy
- ▶ Arbetsmiljöpolicy
- ▶ Arbetsmiljömål Lunds kommun
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning 2018
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi
- ▶ Personalredovisning 2017
- ▶ Verksamhetsplan kommunstyrelsen 2018
- ▶ Avrop rekryteringstjänster 2017-2018

Bilaga 2: Enkätfrågor

Bakgrundsfråga

Jag bistår med HR-stöd åt följande förvaltning/förvaltningar:

- Kommunkontoret
- Barn- och skolförvaltningen
- Kultur- och fritidsförvaltningen
- Miljöförvaltningen
- Serviceförvaltningen
- Socialförvaltningen
- Stadsbyggnadskontoret
- Tekniska förvaltningen
- Utbildningsförvaltningen
- Vård- och omsorgsförvaltningen
- Lunds renhållningsverk

CHEFSREKRYTERINGSPROCESSEN

Det är tydligt för mig vem som ansvarar för vad när en chefsrekrytering ska genomföras på förvaltningen

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

STÖD VID CHEFSREKRYTERING

Ange nedan vilket stöd du erhåller från kommunens centrala HR-avdelning när chefsrekrytering genomförs på förvaltningen

FRITEXTFÄLT

Jag får bra stöd från den centrala HR-avdelningen

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

Har du saknat något stöd? Beskriv gärna!

FRITEXTFÄLT

KVALITATIVA ASPEKTER

***De kommungemensamma styrdokumenterna ger mig ett bra stöd i chefsrekryteringsprocessen
(Mallar, riktlinjer, anvisningar, policys, strategier osv.)***

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

HR-avdelningen bistår med bra utbildningar för mig i min roll

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

Har ni på er förvaltning använt er av de upphandlade rekryteringstjänsterna (de senaste 12 månaderna)?

- Ja
- Nej
- Vet ej

Jag upplever att rekryteringstjänsten är ett bra verktyg i chefrekryteringsprocessen

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

ÖVERGRIPANDE OMDÖME

Chefsrekryteringsprocessen i Lunds kommun fungerar bra

- Instämmer inte alls
- Instämmer till viss del
- Instämmer till stor del
- Instämmer helt

- Vet ej/ingen åsikt

Motivera gärna: FRITEXTFÄLT

Har du några övriga synpunkter angående kommunens chefsrekryteringsprocess?

FRITEXTFÄLT