



# Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

Rapport

Malmö stad

KPMG AB

2018-11-14

Antal sidor 38



**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

## **Innehållsförteckning**

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Kommunövergripande mål och riktlinjer	7
3.2	Kommunövergripande styrdokument	7
3.3	Kommunstyrelsen	10
3.4	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden	14
3.5	Funktionsstödsnämnden	20
3.6	Arbetsmarknads- och socialnämnden	27
4	Slutsats och rekommendationer	32
4.1	Övergripande slutsats	32
4.2	Svar på revisionsfrågorna	34
4.3	Rekommendationer	38

## 1 Sammanfattning

KPMG har på uppdrag av Malmö stadsrevision kartlagt och bedömt om kommunstyrelsens övergripande roll inom kompetensförsörjningsarbetet bedrivs ändamålsenligt utifrån tilldelat ansvar och kommunfullmäktiges mål. Vidare har syftet varit att bedöma om kommunstyrelsen, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden, funktionsstödsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån mål och riktlinjer samt säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens övergripande roll inom kompetensförsörjningsarbetet i huvudsak bedrivs ändamålsenligt utifrån tilldelat ansvar och kommunfullmäktiges mål. Dock finns förbättringsområden vad gäller utökad analys och återkoppling kring de insatser som görs på nämnds nivå.

HR-strategiska avdelningen har framarbetat en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi, antagen av kommunstyrelsen 2018-06-13, som pekar ut riktningen för nämndernas kompetensförsörjningsarbete. HR-strategiska avdelningen har vidare tagit fram en instruktion kring den kommunövergripande processen avseende kompetensförsörjning inklusive hur nämndernas arbete kring gapanalyser och kompetensplaner ska bedrivas. En processledare för det kommunövergripande kompetensförsörjningsarbetet håller löpande avstämning med representanter från förvaltningarna inom ramen för en processgrupp. Processledaren sammanställer årligen en rapport avseende Malmö stads samlade resultat utifrån nämndernas gapanalyser och kompetensförsörjningsplaner.

Utifrån genomförd granskning kan vi konstatera en tydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kompetensförsörjningsarbetet. Vidare noterar vi att nämnderna upplever ett tillräckligt stöd i processen. Däremot saknar vi en analys kring effektiviteten av nämndernas insatser och en återkoppling till nämnderna avseende kvaliteten på genomförda analyser från HR-strategiska avdelningens sida.

Vi kan konstatera att nämnderna genomför en mängd olika insatser för att stärka kompetensförsörjningen men att de kommit olika långt i arbetet.

Nedan följer vår sammanfattande bedömning på nämnds nivå:

- Vi bedömer att *kommunstyrelsen* genom stadskontoret inte till fullo bedriver en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att kommunstyrelsen inte till fullo säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen bör utveckla analys och innehåll beträffande kompetensförsörjningsplanen.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

- Vi bedömer att *hälsa-, vård- och omsorgsnämnden* inte till fullo bedriver en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden inte till fullo säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden bör utveckla gapanalysen samt vidta åtgärder för att uppnå de mål som antagits utifrån målområde 9. Nämnden bör även säkerställa åtgärder utifrån det särskilda uppdrag som givits nämnden i budget 2018 avseende ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier.
- Vi bedömer att *funktionsstödsnämnden* i huvudsak bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att funktionsstödsnämnden i huvudsak säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden bör dock följa upp de mål som antagits utifrån målområde 9 för att säkerställa måluppfyllelsen samt följa upp det särskilda uppdrag som givits nämnden i budget 2018 avseende ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier.
- Vi bedömer att *arbetsmarknads- och socialnämnden* i huvudsak bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att arbetsmarknads- och socialnämnden i huvudsak säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Dock finns förbättringspotential vad gäller målstyrningsarbetet såväl utifrån fullmäktiges målområde 9 som att uppfylla målen i framtagna kompetensförsörjningsplan.

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör överväga att ge återkoppling till nämnderna avseende framtagna kompetensförsörjningsplaner och gapanalyser, i syfte att utveckla analysarbetet och de vidare åtgärder som behöver vidtas.
- Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder bör säkerställa att åtgärder vidtas för att öka måluppfyllelsen kopplat till målområde 9 och målen i respektive nämnds kompetensförsörjningsplan.
- Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder bör stärka arbetet med kompetensförsörjningsplanerna och gapanalyserna vad avser mer utvecklade riskanalyser samt särskilt tydliggöra åtgärder för att minska identifierade kompetensgap.
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden bör vidta ytterligare åtgärder för att uppnå målsättningarna kring kontinuitet gentemot brukarna och minskat antal timvikarier.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

## 2 Bakgrund

Kompetensförsörjning är en strategiskt viktig fråga för Malmö stad. Att Malmö stad har medarbetare med rätt kompetens på både kort och lång sikt är avgörande för hur väl staden fungerar och når sina mål.

Rekryteringsbehovet för flera yrkesgrupper inom vård- och omsorgsverksamheten samt individ- och familjeomsorgsverksamheten är stort, såväl i Malmö som nationellt.

I Malmö stads budget 2018 framgår av kommunfullmäktigemål 9, En stad med bra arbetsvillkor, att Malmö stad ska vara en jämställd och diskrimineringsfri arbetsgivare där tillsvidareanställning och heltid ska vara norm. Med hög kompetens, bra arbetsvillkor för medarbetarna och ett gott ledarskap som tas tillvara i en lärande organisation skapas kvalitet i Malmö stads verksamheter. Det växande Malmö kräver långsiktiga strategier för kompetensförsörjning och arbetsmiljö.

Malmö stad har en gemensam process för kompetensförsörjning. Processen ska hjälpa till att leda och styra organisationen i kompetensförsörjning och synkas med organisationens verksamhetsplanering och målarbete.

Malmö stads nämnder ska, enligt beslut i kommunstyrelsen, redovisa kompetensgap (skillnaden mellan kompetensbehov och tillgänglig kompetens) och kompetensförsörjningsplan till stadskontoret varje år. Stadskontoret sammanställer sedan resultatet och det totala behovet i en rapport till kommunstyrelsen och i den årliga personalredovisningen.

Stadskontorets HR-strategiska avdelning har det övergripande ansvaret för policy-, strategi- och utvecklingsfrågor samt uppföljning och utvärdering inom personalområdet. Inom det personalstrategiska området ansvarar avdelningen för ledning, utveckling, samordning och uppföljning av kommunens personalpolitik. Det innebär att initiera, stimulera och stödja utvecklingsprojekt och aktiviteter som bidrar till att Malmö stad ständigt utvecklas inom personalområdet, i syfte att stärka Malmö stads attraktionskraft som arbetsgivare och arbetsplats.

I Malmö stads budget 2018 - kommunfullmäktigemål 9 (en stad med bra arbetsvillkor) anges under rubriken inriktning 2018 bland annat att:

- *Arbetet med att minska personalomsättningen ska noga följas upp.* Under 2018 kommer särskilt fokus ligga på villkoren inom vård och omsorg och funktionsstöd, inte minst vad gäller målet att minska antalet timanställningar till förmån för *tryggare anställningsformer*.
- Rekryteringsbehovet för flera yrkesgrupper inom den pedagogiska verksamheten, vård- och omsorgsverksamheten samt individ- och familjeomsorgsverksamheten är stort, såväl i Malmö som nationellt. Insatser för att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare är avgörande för att säkra en god kommunal service till medborgarna.
- Under 2017 togs en ny kompetensförsörjningsplan fram som under 2018 ska implementeras för att *behålla medarbetare med önskvärd kompetens*.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

- En god arbetsmiljö är en förutsättning för att Malmö stad ska kunna rekrytera och behålla personal till stadens verksamheter. Malmö stad ska fortsätta det systematiska arbetsmiljöarbetet genom den gemensamma uppföljningsmodell som infördes 2017. Under året kommer modellen att utvecklas ytterligare med siktet inställt på att kunna erbjuda ett hållbart arbetsliv och minskad sjukfrånvaro.
- I budget 2018 tilldelas ett specifikt uppdrag till hälsa, vård- och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att kartlägga och bedöma om kommunstyrelsens övergripande roll inom kompetensförsörjningsarbetet bedrivs ändamålsenligt utifrån tilldelat ansvar och kommunfullmäktiges mål.

Vidare är syftet att bedöma om kommunstyrelsen, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden, funktionsstödsnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån mål och riktlinjer samt säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet.

Syftet besvaras med hjälp av följande revisionsfrågor:

- Initierar, stimulerar och stödjer kommunstyrelsen utvecklingsprojekt och aktiviteter som bidrar till att Malmö stad ständigt utvecklas inom personalområdet?
- Implementeras kompetensförsörjningsplanen på ett ändamålsenligt sätt och uppnås syftet att behålla medarbetare med önskvärd kompetens? Kartläggs och analyseras nämndernas kompetensbehov i tillräckligt omfattning?
- Vilka mål och riktlinjer finns för kompetensförsörjning inom nämnderna och kommunstyrelsen? Är styrningen i form av strategier, mål och riktlinjer tillräcklig? Tillämpas riktlinjerna på avsett sätt?
- Är ansvarsfördelningen i kompetensförsörjningsarbetet tydlig?
- Sker tillräcklig samordning i kompetensförsörjningsarbetet?
- Vilka underlag finns för att bedöma behovet av personal respektive kompetens?
- Vilka åtgärder vidtar nämnderna och kommunstyrelsen för att uppnå nämndsmålen kopplade till kommunfullmäktigemål 9 (en stad med bra arbetsvillkor)? Är de åtgärder som vidtas i enlighet med strategier och handlingsplan?
- Hur följs åtgärderna upp och rapporteras till nämnd/styrelse? Är den uppföljning som sker tillräcklig?

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens, hälsa-, vård- och omsorgsnämndens, funktionsstödsnämndens samt arbetsmarknads- och socialnämndens arbete med kompetensförsörjning 2018.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

## 2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- *Kommunallag (2017:725)*

Enligt kommunallagens 6 kap. 6 § skall nämnderna var och en inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat om samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Nämnderna ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

- *Kommunala mål och riktlinjer*

- Malmö stads budget 2018.
- Malmö stads personalpolicy (beslutad av kommunfullmäktige).
- Kommunstyrelsens reglemente.
- Kommunstyrelsens och nämndernas nämndsbudgetar för 2018.
- Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi samt nämndernas kompetensförsörjningsplaner och gapanalyser.
- Övriga relaterade styrdokument.

För vidare beskrivning av tillämpliga rutiner och riktlinjer, se avsnitt 3.2, 3.4.3, 3.5.3 och 3.6.3.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av Malmö stads övergripande policys och styrdokument på området samt den nämndspecifika hanteringen och konkretiseringen av dessa styrdokument.
- Intervjuer med HR-direktör, HR-strateg/enhetschef, HR-specialist och HR-chef för stadskontoret samt respektive nämnds förvaltningsdirektör och HR-chef samt övriga nyckelpersoner som arbetar med kompetensförsörjningsfrågor inom nämnden, HR-konsulter, HR-strateger, HR-controllerns och förvaltningscontrollerns.

Rapporten är sakkontrollerad av samtliga intervjuade.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Kommunövergripande mål och riktlinjer

I budget 2018 med plan för 2019 till 2023 framgår de 9 målområden som styr inriktningen på arbetet som utförs inom Malmö stad. Under målområde 9 *"En stad med bra arbetsvillkor"* har kommunfullmäktig beslutat om målsättningen *"Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna"*.

I budget 2018 tilldelas specifika uppdrag till hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och funktionstödssnämnden att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer

### 3.2 Kommunövergripande styrdokument

Nedan framgår de väsentliga styrdokument som har bäring på granskningen:

#### 3.2.1 Kompetensförsörjningsstrategi

HR-strategiska avdelningen har framarbetat en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi.<sup>1</sup> Strategin utgör ett stöd för Malmö stads nämnder i kompetensförsörjningsarbetet och pekar ut tre handlingsvägar som visar på riktningen avseende det gemensamma arbetet. I strategin framgår att arbetet i den befintliga kompetensförsörjningsprocessen med kompetensgap och planer fortskrider med strategin som paraply och riktning för analyser och planer på alla nivåer. Enligt uppgift skulle den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin färdigställas under 2017, men på grund av en fördjupad delaktighetsprocess färdigställdes den först 2018.

Det finns ingen kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Resonemanget bakom detta är att kompetensförsörjningsplanerna ska vara kopplade till verksamheterna och nämndernas arbete och utvecklingsområden.

#### 3.2.2 Gemensam process för kompetensförsörjning

Den 27 januari 2016 beslutade kommunstyrelsens arbetsgivarutskott att införa ett kommungemensamt arbetssätt avseende kompetensförsörjning. Det gemensamma arbetssättet utgörs av ett ledningssystem för ett strukturerat och systematiskt arbetssätt över samtliga nämnder, med gemensamma åtgärder och prioriteringar för att möjliggöra en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi för Malmö stad.

---

<sup>1</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2018-06-13 § 253.



**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Inför genomförandet av uppdraget 2016 beslutades att de dåvarande fem stadsområdesförvaltningarna och Sociala resursförvaltningen skulle framarbete en samlad kompetensanalys. Inför arbetet 2016 utsågs en gemensam styrgrupp bestående av avdelningschefer, HR-chefer, HR-konsulter och representanter från välfärdsavdelningen och HR-strategiska avdelningen. Analysarbetet genomfördes under perioden januari till september 2016. Efter arbetet med riskbedömning och handlingsplaner identifierades förvaltningsövergripande åtgärder för olika yrkesgrupper, som behövde vidtas för att minska kompetensgapet samt för att förvaltningarna skulle kunna uppnå de övergripande kompetensmålen för verksamheterna på såväl kort (2017-2018) som lång sikt (2019-2021). Kompetensförsörjningsgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplaner lämnades i enlighet med kompetensförsörjningsprocessen vidare till respektive nämnd och sedan till kommunstyrelsen 2016-12-31.

Malmö stads kompetensförsörjningsarbete grundar sig i att nämnderna årligen analyserar verksamheternas behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet med tillgången på kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet redovisas på 2-5 års sikt. Analysen görs både kvantitativt, d.v.s. hur många inom en yrkesgrupp och kvalitativt, d.v.s. vilken nivå av kompetens. När kompetensgapet är identifierat upprättas kompetensförsörjningsplaner innehållandes kompetensmål, riskanalyser och aktiviteter för att åtgärda kompetensgapet. Kompetensförsörjningsplanerna tar utgångspunkt i kompetensförsörjningsstrategin och innehåller åtgärder inom områdena, attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla.

Efter det att respektive nämnd genomfört en gapanalys samt upprättat kompetensmål, riskanalyser och kompetensförsörjningsplaner sammanställer HR-strategiska avdelningen en rapport som innehåller det samlade resultatet för Malmö stad. Syftet med sammanställningen är att beskriva Malmö stads prognostiserade kompetensgap, identifierade risker utifrån kompetensgap och de förflyttningar som gjorts sedan föregående år samt vilka åtgärder nämnderna övergripande ämnar vidta. Sammanställningen syftar vidare till att utgöra underlag för kommunövergripande prioriteringar och beslut.

### **3.2.3 Information om och guide till Malmö stads kompetensförsörjningsprocess**

HR-strategiska avdelningen har sammanställt ett dokument som innehåller en beskrivning av Malmö stads kompetensförsörjningsprocess, en instruktion till förvaltningarna kring hur kompetens- och gapanalysen ska genomföras samt en instruktion kring hur kompetensförsörjningsplanen ska upprättas.<sup>2</sup> Vidare tillhandahåller stadskontoret mallar för gapanalysen och kompetensförsörjningsplanen.

---

<sup>2</sup> Daterad 2018-09-04.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

### 3.2.4 Malmö stads personalpolicy

Malmö stads personalpolicy<sup>3</sup> är gemensam och övergripande för samtliga nämnder i Malmö stad och beskriver de värderingar och förhållningssätt som ska upprätthållas i relationerna på stadens arbetsplatser samt gentemot de människor medarbetarna möter i arbetet. Policyn utgår ifrån de fem fokusområdena delaktighet och samverkan, jämställdhet och mångfald, förnyelse och utveckling, hälsa och arbetsmiljö samt lön och arbetstid. Under varje fokusområde framgår ansvaret som vilar på Malmö stad som arbetsgivare, på den enskilde medarbetaren och på medarbetare med chefsuppdrag. Uppföljning av personalpolicyn ska enligt policyn redovisas varje år i nämndernas och kommunens årsredovisning samt personalredovisning. Personalpolicyn följs även upp regelbundet genom stadens medarbetarenkät.

### 3.2.5 Lokal handlingsplan för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid

Kommunstyrelsen har beslutat om en lokal handlingsplan för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid.<sup>4</sup> I handlingsplanen framgår en nulägesbeskrivning, genomförandemodell samt åtgärder kopplade till respektive berörd yrkesgrupp. I samband med kommunstyrelsens beslut om den lokala handlingsplanen beslutades även att anmoda hälsa-, vård- och omsorgsnämnden samt funktionsstödsnämnden att fastställa nämndsspecifika heltidsprojekt.

### 3.2.6 Reglementen

I kommunstyrelsens reglemente<sup>5</sup> framgår att kommunstyrelsen ansvarar för att leda, samordna, planera och följa upp kommunens personalpolitik och strategiska HR-frågor. Styrelsen har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och ansvarar således bl.a. för att utfärda riktlinjer och anvisningar inom det personalpolitiska verksamhetsområdet. Styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid stadskontoret.

I nämndernas respektive reglemente<sup>6</sup> framgår att nämnden är anställningsmyndighet för personal vid respektive förvaltning, med undantag av förvaltningsdirektören som anställs av kommunstyrelsen. Vidare framgår att nämnderna ansvarar för den löpande personalhanteringen, inklusive arbetsmiljöfrågor, inom sitt verksamhetsområde. Detta med undantag av det ansvar och de befogenheter som tilldelats kommunstyrelsen.

<sup>3</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2008-09-18.

<sup>4</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2018-01-10 § 20.

<sup>5</sup> Antagen av kommunfullmäktige 1991-12-18 § 303, senast reviderad 2017-04-27 § 91.

<sup>6</sup> Arbetsmarknads- och socialnämndens reglemente är senast antaget av kommunfullmäktige 2018-04-26 § 110. Funktionsstödsnämndens reglemente är senast ändrat av kommunfullmäktige 2018-09-27 § 221. Hälsa-, vård- och omsorgsnämndens reglemente är senast antaget av kommunfullmäktige 2017-04-27 § 91.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

## 3.3 Kommunstyrelsen

### 3.3.1 Nämndspecifika mål och riktlinjer

Kommunstyrelsen har beslutat om nämndsmålet "Malmö stads strategiska kompetensförsörjningsarbete". Till nämndsmålet finns en målindikator kopplad som berör resultat i en enkät riktad till stadens förvaltningsledningar. Enkäten berör hur stadskontorets stödstrukturer inom HR-området upplevs. Vidare har nämnden kopplat ett antal åtagande till nämndsmålet:

- Att ta fram en sammanfattande översikt av Malmö stads kompetensförsörjningsgap och planera insatser första kvartalet 2018.
- En kommungemensam kompetensförsörjningsstrategi planeras för beslut i kommunstyrelsen första kvartalet 2018.
- En utvärdering av Malmö stads gemensamma arbetssätt kring rekrytering planeras att redovisas i december 2018.
- Att följa upp Malmö stads koncept kring medarbetarenkät.
- Att utvärdera resultatet av stadskontorets medarbetares svar i den årliga medarbetarenkäten.
- Att revidera riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad.

### 3.3.2 HR-strategiska avdelningen

#### 3.3.2.1 Roll- och ansvarsfördelning

HR-strategiska avdelningen är organiserad under kommunstyrelsens stadskontor och har det kommunövergripande ansvaret för ledning, utveckling, samordning och uppföljning av Malmö stads personalstrategiska arbete. Avdelningen är inte delaktig i analysen av nämndernas kompetensförsörjningsarbete som sker ute i förvaltningarna däremot finns processledaren för kompetensförsörjningsprocessen tillgänglig som stöd i analysen.

Processledaren leder den kommunövergripande processgrupp för kompetensförsörjningsarbetet där representanter från respektive förvaltning deltar i syfte att bl.a. diskutera processen, dokumenten som ska framarbetas, arbetssätt och hur nämnden kan involveras i arbetet. Processgruppen sammanträder cirka en gång per månad.

Under kommunstyrelsen finns även en personalberedning som bereder personalärenden till kommunstyrelsen och arbetar med strategiska personalfrågor. Under kommunstyrelsen finns dessutom ett arbetsgivarutskott som fattar beslut i personalpolitiska frågor rörande exempelvis kollektivavtal.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

### 3.3.2.2 *Process och åtgärder i förhållande till strategi och handlingsplan*

När förvaltningarna framarbetat kompetensförsörjningsplaner inklusive analyser antas de av respektive nämnd. Arbetsprocessen har vid tidpunkten för granskningen implementerats i cirka tre år och HR-strategiska avdelningen ska under hösten 2018 genomföra en utvärdering av implementeringen. Fokus under de tre senaste åren har enligt uppgift legat på att förvaltningarna ska lära sig genomföra analyserna och gapanalyserna. Således har HR-strategiska avdelningen inte gett feedback på genomförda analyser. Däremot har det förs ett internt resonemang kring kvalitet och utvecklingsområden.

Processledaren för kompetensförsörjningsarbetet genomför årligen en sammanställning av förvaltningarnas analyser och gapanalyser.<sup>7</sup> Sammanställningen utgör en sammanfattning av informationen som framgår i nämndernas dokument. I sammanställningen framgår att samtliga nämnder genomfört riskanalyser över kompetensgapen, men att flera nämnder inte kommenterat riskerna eller konsekvenserna med riskerna. Vidare konstateras det att nämndernas kompetensgap inte innefattar rekryteringsbehovet. I övrigt framgår inga rekommendationer avseende utvecklingen av nämndernas analysarbete. I den sammanfattande analysen framgår dock rekommendationen att verksamheterna kan minska kompetensgapen genom att förändra behovet av kompetens, genom att utveckla arbetssätt och organiseringen inom verksamheten.

I intervju med HR-strategiska avdelningen framgår att analyserna blir djupare och mer rättvisande för varje år. Enligt uppgift har verksamheterna börjat förstå att frågan inte enbart handlar om rekrytering, utan om organisation och hur man använder befintlig kompetens på mest effektivt sätt. Eftersom HR inte sitter på verksamhetsspecifik kunskap behöver verksamheterna bli bättre på att analysera vilken kompetens verksamheten har behov av med tillhörande analys och åtgärder för att möta efterfrågad kompetens.

HR-strategiska avdelningen godkänner projekt bl.a. inom ramen för de medel som rekviderats ur Omställningsfonden<sup>8</sup>, i syfte att stimulera och motivera nämnderna i kompetensförsörjningsarbetet. Verksamheternas behov fångas upp i processgruppen. Exempelvis håller avdelningen på att undersöka ifall en modell för kunskapsöverföring kan framarbetas. Kommunstyrelsen arbetar även med digitalisering och har ett nära samarbete med de som leder implementeringen av digitalt arbetssätt inom stadskontoret. Detta i syfte för att undersöka vilken kompetens som behövs för att matcha utvecklingen.

Vidare arbetar HR-strategiska avdelningen med att utveckla riktlinjer kring goda arbetsvillkor, exempelvis kring arbetstidens förläggning. Detta uppges vara en attraktivitetsfråga som utgör en utmaning för staden.

---

<sup>7</sup> Senast upprättad sammanställning är daterad 2018-01-25.

<sup>8</sup> Medel kan sökas ur Omställningsfonden för att finansiera arbete med kompetensutveckling, istället för uppsägning av personal.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

### 3.3.2.3 *Personalomsättning/rekrytering*

HR-strategiska avdelningen äger kanalerna för sociala medier och utbildar medarbetare som arbetar med LinkedIn, Instagram och Facebook. HR-service<sup>9</sup> finns till som ett kommungemensamt stöd i rekryteringsprocessen. Verksamheterna kan lägga ett rekryteringsuppdrag till HR-service, vars stöd köps in internt. I rekryteringsprocessen för chefspositioner avropas stödtjänst från ett upphandlat ramavtal. Ett nytt IT-stöd för rekryteringen håller på att upphandlas.

Enligt uppgift samordnas i dagsläget rekrytering ofta mellan fackförvaltningarna, i jämförelse med innan omorganisationen, då risk fanns att stadsdelsförvaltningarna konkurrerade om samma kompetensprofiler.

### 3.3.2.4 *Samverkan*

Malmö stad har väl utarbetade samarbeten med Malmö universitet avseende bland annat studentmedarbetarprogram etc. Utmaningen uppges vara att skapa en samsyn kring stadens behov och erbjuda utbildningsplatser. Stadskontoret har på uppdrag av kommunfullmäktige tagit fram en strategi för samarbetet med Malmö universitet.

Malmö stad är enligt uppgift aktiva i regionen och Kommunförbundet Skåne. HR-strategiska avdelningen samarbetar även med andra kommuner genom att följa deras arbete och genomföra erfarenhetsutbyten. Framförallt sker samarbete mellan Kristianstad, Helsingborg och Lunds kommuner.

### 3.3.3 *Stadskontoret*

Stadskontoret, organiserat under kommunstyrelsen, är en av de förvaltningar vars behov inom kompetensförsörjningsområdet skiljer sig från övriga förvaltningar. Eftersom stadskontoret består av subspecialister inom näringsliv, samhällsplanering, HR, IT, kommunikation och ekonomi bedöms det vara svårt att hitta goda exempel på andra förvaltningar som går att applicera på stadskontorets verksamhet. För stadskontoret handlar gapet som framgår i kompetensförsörjningsplanen snarare om kvalitet än kvantitet. Processledaren har besökt stadskontorets ledningsgrupp för vägledning i kompetensförsörjningsarbetet.

#### 3.3.3.1 *Åtgärder i förhållande till strategi och handlingsplan*

Enligt stadskontorets HR-chef är stadskontoret i en utvecklingsfas som bedöms gå åt rätt håll och ett arbete pågår i dagsläget med att höja kompetensen inom ramen för processen. Fokus ligger på ledningsgruppen och att skapa en organisationsstruktur som blir bärare av processen.

I samband med övergången till fackförvaltningar har en process påbörjats för att renodla stadskontorets verksamhet. I samband med detta har en del arbetsuppgifter överlämnats till förvaltningarna, i syfte att skapa mer robusta nämnder. Enligt uppgift är gränsdragningen mot förvaltningarna fortfarande till viss del otydlig.

---

<sup>9</sup> HR-service stödjer Malmö stads förvaltningar i HR-arbetet genom administrativt stöd, support och utbildning.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

### 3.3.3.2 **Kompetensförsörjningsplan 2017**

Stadskontoret har utifrån genomförd gapanalys upprättat en kompetensförsörjningsplan avseende två yrkeskategorier (upphandlare och HR-specialister) inom stadskontorets verksamhet. Planen innehåller målsättningar, risk- och konsekvensanalys samt aktivitetsplan för yrkeskategorin upphandlare. Däremot framgår ingen utvärdering/analys av måluppfyllelse jämfört med föregående år. Avseende yrkeskategorin HR-specialister framgår det att en risk- och konsekvensanalys har genomförts, men att den visade på att det inte fanns något behov av en handlingsplan med åtgärder. Av kompetensförsörjningsplanen framgår vidare inte några målsättningar eller utvärdering av målsättningar jämfört med föregående år avseende HR-specialister. Däremot har en kvantitativ och kvalitativ gapanalys genomförts för båda yrkeskategorierna, både på lång och kort sikt.

### 3.3.4 **Uppföljning och rapportering till nämnden**

En uppföljning har genomförts för att säkerställa att staden har ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån Arbetsmiljöverkets modell. Uppföljningen visade att det pågick ett systematiskt arbetsmiljöarbete men att själva arbetsmiljön inte följdes upp. Enligt uppgift finns en egen process för arbetsmiljöarbetet, liksom processen för kompetensförsörjning. Vid tidpunkten för granskningen pågår ett arbete med att integrera de båda processerna och att föra in dem i Stratsys. Detta bl.a. eftersom arbetsmiljöarbetet uppges vara en viktig del av kompetensförsörjningsarbetet.

Av protokollgranskning framgår att kommunstyrelsen under 2018 antagit sammanställningen gällande kompetensförsörjningsgap och handlingsplaner för 2017<sup>10</sup>, personalredovisningen för 2017<sup>11</sup> samt den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin<sup>12</sup>.

#### 3.3.4.1 **Delårsbokslut 2**

I kommunstyrelsens delårsbokslut 2 framgår att nämndsålet under målområde 9 inte har mätts vid tidpunkten för delårsbokslutet, se tabell 1. Kommunstyrelsen prognostiserar att samtliga åtaganden kopplade till nämndsålet under målområde 9 kommer uppnås på helår, se tabell 2.

---

<sup>10</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2018-04-04 § 125.

<sup>11</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2018-04-04 § 129.

<sup>12</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2018-06-13 § 235.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Tabell 1.

Övergripande mål	Nämndsmål	Målindikator	Målvärde	Utfall	Kommentar
Målområde 9 - Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna	Malmö stads strategiska kompetensförsörjningsarbete	Resultat i enkät riktad till stadens förvaltningsledning	Minst 4	-	Enkäten genomförs i slutet av 2018

Tabell 2.

Åtagande	Prognos
Ta fram en sammanfattande översikt av Malmö stads kompetensförsörjningsgap och planera insatser första kvartalet 2018	✓
En kommungemensam kompetensförsörjningsstrategi planeras för beslut i kommunstyrelsen första kvartalet 2018	✓
En utvärdering av Malmö stads gemensamma arbetsätt kring rekrytering planeras att redovisas i december 2018	✓
Följa upp Malmö stads koncept kring medarbetarenkät	✓
Utvärdera resultatet av stadskontorets medarbetares svar i den årliga medarbetarenkäten	✓
Revidera riktlinjer för önskad tjänstgöringsgrad	✓

## 3.4 Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

### 3.4.1 Nämndspecifika mål och riktlinjer

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har beslutat om nämndsmålet *"Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare där anställda inom nämndens verksamheter har hög kompetens, goda arbetsvillkor och likvärdiga förutsättningar"*. Till nämndsmålet finns ett antal målindikatorer kopplade som berör antalet tillsvidareanställda undersköterskor, andelen heltidsanställda, ledartäthet, sjukfrånvaro, andelen timmar som utförs av timavlönade samt personalomsättning. Vidare har nämnden kopplat ett antal åtagande till nämndsmålet:

- En översyn av ledarskapet och dess villkor och förutsättningar inom förvaltningen ska genomföras för att skapa förutsättningar för en bättre arbetsmiljö.
- Förvaltningen arbetar utifrån ett likartat arbetssätt för att minska sjukfrånvaron samt verkar för ett gott samarbete med Försäkringskassan och företagshälsovården.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

- Fortsatt aktivt arbete med att implementera kompetensförsörjningsprocessen och arbeta med kompetensförsörjningen på både kort och på lång sikt.
- Arbetet med att skapa en förvaltningsövergripande bemanningsstrategi påbörjas.
- Förvaltningen ska arbeta med att implementera ett gemensamt arbetssätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Förvaltningen åtar sig att utreda hur tillvaratagandet och utvecklingen av medarbetares språkkompetens, i syfte att utveckla kvaliteten i verksamheten och servicen till Malmöborna, kan genomföras.

I budget 2018 har hälsa-, vård- och omsorgsnämnden tilldelats ett specifikt uppdrag att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer.

### 3.4.2 Roll- och ansvarsfördelning/organisation

Efter bildandet av hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och dess förvaltning den 1 maj 2017 har en process pågått för att ta fram en ändamålsenlig och effektiv förvaltningsorganisation. Den nya organisationen trädde i kraft den 1 januari 2018. HR-konsulternas fokus har under 2018 legat på att implementera processen för kompetensförsörjning via avdelningscheferna, vilket upplevts har varit en utmaning eftersom cheferna har varit mitt uppe i en omorganisation. Således har processen till stor del fått implementeras på enhetschefsnivå.

I mitten av april 2018 tillskapades en kompetensförsörjningsenhet med en egen styrgrupp (utsedd av den förvaltningscentrala ledningsgruppen), bestående av fyra avdelningschefer, HR-chefen, enhetschefen för kompetensförsörjningsenheten, kommunikatör och sekreterare. Enhetschefen rapporterar till ledningsgruppen. Enheten ska arbeta riktat mot kompetensförsörjning med målsättningen att tydliggöra de strategiska frågorna, systematisera arbetet och att skapa en tydligare analys av verksamhetens kompetensförsörjningsbehov.

Förvaltningens HR-konsulter leder och samordnar enligt uppgift kompetensförsörjningsprocessen inom förvaltningen. Underlaget till analyserna tas fram i samarbete mellan chefer, HR-konsulter och utvecklingssekreterare.

Enligt förvaltningsdirektören är den största utmaningen framöver storleken på förvaltningen, att nå ut till alla medarbetare, att alla förstår arbetsprocessen och arbetar enligt processen. I dagsläget ligger fokus på att enhetscheferna ska bli bärare av processen ute i verksamheterna.

I intervju med en av förvaltningens HR-konsulter framgår att stödet från HR-strategiska avdelningen är gott och att det finns en tydlighet i var ansvaret för olika delar i processen ligger. HR-konsulten förmedlar även nöjdhet avseende arbetet som pågår i den kommunövergripande processgruppen. Vidare framgår att det är en fördel att ingå i gruppen utan några mellanled, så att eventuella svårigheter kan föras fram direkt när de uppstår. Enligt uppgift fick gruppen vara med och utvärdera samarbetet inom gruppen efter första året och HR-konsulten upplever att gruppen är lyhörd för synpunkter och samarbetar för att utveckla processen.



**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

### 3.4.3 Nämndspecifika strategier och handlingsplaner

#### 3.4.3.1 *Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa*

I strategin<sup>13</sup> lyfts vikten av digitalisering av verksamheten och implementering av välfärdsteknik som nyckelfaktorer för att kunna framstå som en attraktiv arbetsgivare och framtidens arbetsplats.

### 3.4.4 Process och åtgärder i förhållande till mål, strategi och handlingsplan

I intervju med förvaltningsdirektören för hälsa-, vård- och omsorg samt enhetschefen för kompetensförsörjningsenheten framgår att förvaltningen med stöd av den kommunövergripande processen genomför en gapanalys i samarbete med verksamheterna. Den första kompetensanalysen genomfördes när den nya förvaltningen hade varit på plats i några månader och var mitt uppe i en omorganisation. Under hösten 2017 genomfördes en uppföljning av förvaltningens första kompetensförsörjningsplan. I gapanalysen framgår att det finns ett behov av både kvantitet (ökat antal medarbetare) och kvalitet (höjd kompetensnivå hos befintliga medarbetare). Utifrån detta upprättas handlingsplaner och riskanalyser. Särskilt fokus ligger på omvårdnadspersonal och sektionschefer. Enligt förvaltningsdirektören börjar förvaltningen få rutin på processen, provar nya vägar och hittar det bästa tillvägagångssättet för att möta organisationen i den nya fackförvaltningen.

Eftersom fokus har legat på omorganisationen och övergripande styrning och ledning av verksamheten har vissa mål i förvaltningens kompetensförsörjningsplan inte genomförts. Exempelvis skulle uppdraget att se över organiseringen för omvårdspersonal varit genomfört för två år sedan, men påbörjas först under hösten 2018. Uppdraget handlar om att renodla arbetsuppgifterna mellan vårdbiträden och undersköterskor, i syfte att frigöra tid för undersköterskorna och optimera resursanvändningen. Uppstart av uppdraget har skett genom en workshop där avdelningschefer, enhetschefer, sektionschefer, utvecklingssekreterare och fackliga representanter deltog. Totalt deltog cirka 50 personer. Fokus under workshopen låg på vilken prognos förvaltningen kan lämna genom fördelning av vårdbiträden och undersköterskor. Resultatet av workshopen kommer lyftas in i kompetensförsörjningsanalysen.

---

<sup>13</sup> Antagen av hälsa-, vård- och omsorgsnämnden 2018-06-15.

#### **Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

#### **3.4.4.1 Kompetensförsörjningsplan 2017**

I nämndens kompetensförsörjningsplan framgår att nämnden har uppnått den kvantitativa målsättningen kring sektionschefer för särskilt boende, övriga målsättningar uppnås däremot inte. Nämnden satte enbart upp kvantitativa målsättningar 2017. Målsättningen kring att utöka antalet undersköterskor inom ordinärt boende med 267 stycken står särskilt ut eftersom nämnden enbart lyckats utöka med 31 stycken. Vidare står målsättningen kring undersköterskor inom särskilt boende ut, då målsättningen var att utöka med 111 stycken och antalet minskade med 78 stycken.

I upprättad aktivitetsplan framgår tidsplan, ansvarig utförare samt när uppföljning/utvärdering av aktiviteten ska ske. Däremot saknas en bedömning gällande kostnader per respektive aktivitet och resurser.

Nämnden har enbart genomfört en kvantitativ gapanalys per yrkeskategori på lång och kort sikt. Inom verksamhetsområdet HSL framgår större gap framförallt för sjuksköterskor, både på kort och lång sikt. Inom verksamhetsområdet särskilt boende framgår större gap framförallt för undersköterskor, både på kort och lång sikt. Inom verksamhetsområde bistånd framgår mindre gap för biståndshandläggare, både på kort och lång sikt.

#### **3.4.5 Personalomsättning/rekrytering**

För att attrahera och rekrytera medarbetare pågår ett marknadsföringsarbete, såväl externt inom ramen för marknadsföringsprojektet *Malmö behöver dig* som internt inom ramen för marknadsföringsprojektet *Malmö behöver mig*. Vid tidpunkten för granskningen upplever förvaltningen dock svårigheter att rekrytera såväl legitimerad personal som undersköterskor. Legitimerade sjuksköterskor uppges vara den mest kritiska yrkesgruppen ur rekryteringssynpunkt och förvaltningen har börjat vända sig utomlands för eventuell rekrytering.

Rekrytering av visstidsanställda genomförs av bemanningseenheten och rekrytering av övrig personal hålls samman av närmsta chef. HR-service finns tillgängliga som stöd i chefsrekryteringar och nyckeltjänster. Enligt uppgift är det dock oftast verksamhetsnära HR-konsulter på förvaltningen som stöttar i chefsrekryteringar.

#### **3.4.6 Samverkan**

Det pågår ett samarbete mellan hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och funktionsstödsförvaltningen avseende rekrytering av legitimerad personal och biståndshandläggare. Detta i syfte att effektivisera processen och minska konkurrensen vid rekrytering.

Förvaltningsdirektören sitter med i styrgruppen för avtalet mellan Malmö stad och Malmö universitet. Samarbetet med universitet och högskolor uppges dock kunna utvecklas. Vid tidpunkten för granskningen håller ett samarbete med Komvux Universitetsholmen på att utvecklas.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Enhetschefen för kompetensförsörjning sitter med i styrgruppen för vård- och omsorgscollege<sup>14</sup> samt i en lokal grupp där Region Skåne, Malmö stad, Lunds kommun och utbildningsanordnare finns representerade, under ledning av Kommunförbundet Skåne.

### 3.4.7 Uppföljning och rapportering till nämnden

Avseende måluppfyllelsen under målområde 9 är flera av nämndens mål satta på helår, vilket är anledningen till att de inte följs upp i delårsbokslut 2. HR-konsulterna lyfter att nämnden är nybildad, att målvärdena som sattes inför 2018 inte var helt rimliga och att förvaltningen behöver se över vad det är man vill uppnå. Målvärdet att öka antalet tillsvidareanställda undersköterskor med 25 personer uppges vara ett exempel på en orimlig målsättning. Detta är en erfarenhet som förvaltningen tar med sig inför arbetet med budget 2019.

Förvaltningsdirektören och enhetschefen ser inte att antalet timavlönade sjunker i den takt som planerat (jämför med nämndens uppdrag i budget 2018 avseende att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer). För att möta upp situationen håller förvaltningen på att arbeta fram några olika projektmodeller, exempelvis "Malmömodellen" som är ett kontinuitetsprojekt inom hemtjänsten. I syfte att minska timbemanningen håller cheferna på att se över sin ordinarie bemanning samt att översyn pågår av olika bemanningsmodeller.

Kompetensförsörjningsplanen går årligen till nämnden för beslut. Målområde 9 uppges ha skapat engagemang hos politiken och har lett till att ett antal strategier har antagits, som hjälper förvaltningen vidare i arbetet. Förvaltningens arbete med kompetensanalys, riskanalys och en ny handlingsplan inför 2019 ska vara färdigställt den 15 november och kommer rapporteras till nämnden i december.

Av protokollgranskning framgår att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden i december 2017 antagit rapporten<sup>15</sup> avseende kompetensgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplan för år 2017.

#### 3.4.7.1 Delårsbokslut 2

I delårsbokslut 2 framgår att en av sex målandikatorer prognostiseras uppnås under nämndsmålet under målområde 9, se tabell 3. Nämnden prognostiserar att samtliga åtaganden kopplade till nämndsmålet under målområde 9 kommer uppnås på helår, se tabell 4.

<sup>14</sup> Vård- och omsorgscollege innebär certifierad samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och utbildningar.

<sup>15</sup> Antagen av hälsa-, vård och omsorgsnämnden 2017-12-20 § 100.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

Tabell 3.

Övergripande mål	Nämndsmål	Målindikator	Målvärde	Utfall	Prognos
Målområde 9 - Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna	Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare där anställda inom nämndens verksamheter har hög kompetens, goda arbetsvillkor och likvärdiga förutsättningar	Antalet tillsvidareanställda undersköterskor ska öka	Minst 25	Minus 56	X
		Andelen heltidsanställda ska öka	Minst 70 %	61,7 %	-
		Ledartäthet	Högst 25	30,2	-
		Sjukfrånvaron för kvinnor respektive män	Högst 8 %	7,7 %	✓
		Andelen timmar som utförs av timavlönade kvinnor respektive Män	Högst 7 %	8,4 %	-
		Personalomsättningen	Högst 7 %	7,3 %	X

Tabell 4.

Åtagande	Prognos
En översyn av ledarskapet och dess villkor och förutsättningar inom förvaltningen ska genomföras för att skapa förutsättningar för en bättre arbetsmiljö	✓
Förvaltningen arbetar utifrån ett likartat arbetssätt för att minska sjukfrånvaron samt verkar för ett gott samarbete med Försäkringskassan och företagshälsövarlden	✓
Fortsatt aktivt arbete med att implementera kompetensförsörjningsprocessen och arbeta med kompetensförsörjningen på både kort och på lång sikt	✓
Arbetet med att skapa en förvaltningsövergripande bemanningsstrategi påbörjas. Förvaltningen har tagit fram ett förslag till projektdirektiv Heltid som norm för att öka andelen heltidsanställda, minska andelen timavlönade timmar och se över möjligheten att minska andelen delade turer	✓
Förvaltningen ska arbeta med att implementera ett gemensamt arbetssätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet	✓
Förvaltningen åtar sig att utreda hur tillvaratagandet och utvecklingen av medarbetares språkkompetens, för att utveckla kvaliteten i verksamheten och servicen till Malmöborna, kan genomföras.	✓

Inom ramen för delårsbokslutet följs även nämndens specifika uppdrag avseende att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och att minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer upp. Ett antal genomförda samt planerade insatser uppges leda till att uppdraget förväntas uppnås för helåret.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Projektet *Heltid som norm* pågår som syftar till att bl.a. utveckla bemanningsplaneringen inom verksamheterna. Inom ramen för projektet har tre pilotprojekt startats upp under 2018 som berör tre verksamheter; särskilt boende och två verksamheter inom ordinärt boende.

Avdelningen för hälsa och förebyggande har under 2018 initierat mätningar av personalkontinuiteten på förvaltningens dagverksamheter. Resultatet av mätningarna kommer ligga till grund för eventuella åtgärder. Inom avdelning för ordinärt boende följs personalkontinuiteten upp löpande genom månadsvisa mätningar inom samtliga sektioner. Vidare pågår implementeringen av den så kallade *Skönsmoensmodellen* inom ordinärt boende, som bygger på tillitsbaserad styrning. Inom ramen av projektet kommer avdelningen att gå från planeringsverktyget *Lapscare* till *LifeCare planering*, vilket förväntas förbättra förutsättningarna att planera verksamheten utifrån kontaktmannaskap och kvalitet. Den förväntade effekten är att ordinärt boende kommer kunna arbeta med mindre omvårdnadsgrupper, i syfte att minimera antalet medarbetare och på så vis öka kontinuiteten kring brukaren.

## 3.5 Funktionsstödsnämnden

### 3.5.1 Nämndspecifika mål och riktlinjer

I intervju med förvaltningsdirektören, HR-chef och HR-konsult på funktionsstödsförvaltningen framgår att organisationen för arbetet kring kompetensförsörjning utgår från målområde 9 och är integrerat i styr- och ledningssystemet. Funktionsstödsnämnden har beslutat om nämndsmålet *"Alla medarbetare ska ha/erbjudas erforderlig kompetens och förutsättningar för sitt uppdrag"*. Till nämndsmålet finns ett antal målandikatorer kopplade som berör antal ofrivilligt deltidsanställda, antal praktikanter som förvaltningen tar emot samt andel upprättade kompetenskort för månadsanställda och tillsvidareanställda medarbetare inom LSS. Vidare har nämnden kopplat ett antal åtagande till nämndsmålet:

- Samordning av förvaltningens olika kompetensförsörjningsinsatser (funktionsstödsnämnden).
- Att driva och samordna utvecklingsarbetet med att främja goda arbetsvillkor i förvaltningen (funktionsstödsnämnden).
- Kompetenshöjande insatser ska genomföras för att medarbetare och chefer bättre ska kunna anpassa kommunikation och kognitivt stöd till brukarnas behov (avdelning LSS-bostäder).
- Att skapa en utbildningsplan (avdelning myndighet och socialpsykiatri).
- Avdelningens enheter ska identifiera kompetenser, genomföra kompetenssatsningar och främja kompetensutbyte i syfte att vara en lärande organisation (avdelning stöd, hälsa och daglig verksamhet).

Respektive avdelning under funktionsstödsförvaltningen har fått i uppdrag att ta fram egna åtaganden med fokus på kompetensförsörjning utifrån nämndens övergripande målsättning.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

### 3.5.2 Roll- och ansvarsfördelning/organisation

Funktionsstödsförvaltningens processer avseende kompetensförsörjning leds av en av förvaltningens HR-konsulter och förvaltningens avdelningschefer inom ramen för olika arbetsgrupper. Arbetsgrupperna har organiserats under de olika fokusområdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och motivera samt avsluta.

Arbetsgruppernas representanter består av enhets- och/eller sektionschefer samt personer från olika stödfunktioner, så som strategisk utvecklingsavdelning, kommunikationsavdelning och/eller HR-avdelningen, utifrån arbetsgruppens uppdrag. Därtill arbetar den strategiska utvecklingsavdelningen inom funktionsstödsförvaltningen med flera frågor som är kopplade till förvaltningens kompetensförsörjningsarbete.

I intervjun framgår att förvaltningen har kontinuerlig dialog med HR-strategiska avdelningen avseende den gemensamma processen för kompetensförsörjning. Vidare framgår att HR-strategiska avdelningen är lättillgänglig och kontinuerligt gör nedslag i förvaltningens arbete i syfte att säkerställa kvalitén.

Förvaltningens egna verksamhetsnära HR-stab består i dagsläget av cirka 25 medarbetare som arbetar som HR-konsulter, förvaltningscontrollers, HR-administratörer, administrativa assistenter och resurschefer. HR-avdelningen består av olika enheter som har olika uppdrag. Ett verksamhetsnära HR-stöd tillhandahålls av HR-konsulter som även har ett visst fokus-/fördjupningsområde.

Avseende arbetsmiljöområdet finns en särskilt allokerad resurs på 50 % som arbetar strategiskt och som tillsammans med en verksamhetsnära HR-konsult håller i utbildningar samt säkerställer och implementerar rutiner och riktlinjer.

### 3.5.3 Nämndspecifika strategier och handlingsplaner

#### 3.5.3.1 Rutin för övergripande kompetensutveckling inom LSS

För att säkra en grundläggande kompetens för samtliga medarbetare samt en utveckling för erfarna medarbetare har rutiner för kompetensutveckling utarbetats för korttidshemmen.<sup>16</sup> Rutinen är uppdelad efter de utbildningar medarbetaren ska gå inför det allra första arbetspasset, innan medarbetaren arbetat 6 månader, innan medarbetaren arbetat 1 år, innan medarbetaren arbetat 2 år samt utbildningar som samtliga medarbetare ska genomgå årligen.

---

<sup>16</sup> Beslutad av funktionsstödsnämnden 2018-07-06.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

### 3.5.3.2 **Strategisk handlingsplan för utveckling av arbete med personer med utmanande beteende**

Funktionsstödsnämnden har antagit en strategisk handlingsplan för utveckling av arbetet med personer med utmanande beteende.<sup>17</sup> Syftet med handlingsplanen är att arbeta förebyggande med lågaffektivt bemötande samt att skapa en mer dynamisk organisation som har kapaciteten att möta personer med utmanande beteende. Handlingsplanen gäller direktarbetande personal samt personal i stabsfunktionerna och består av tio fokusområden med underliggande aktiviteter. Utifrån handlingsplanen har studiecirkelar arrangerats och det finns ett resursteam tillgängligt som går in och stöttar operativt i de grupper där det finns ett behov.

### 3.5.4 **Process och åtgärder i förhållande till mål, strategi och handlingsplan**

Sedan införandet av den nya kommunövergripande processen kring kompetensförsörjning i januari 2016 har gapkartläggningen samt tillhörande analys framarbetats två gånger. Intervjuad HR-konsult lyfter dock att funktionsstödsförvaltningen är en nybildad förvaltning sedan maj 2017 och att ett utvecklingsarbete pågår avseende att förfina analysen. Eftersom det tillkommit nya verksamheter i förvaltningen sedan den första analysen genomfördes är enligt uppgift siffrorna i de båda analyserna inte helt jämförbara. De intervjuade ser det även som en utmaning att starta upp insatser och utvärdera resultatet av dessa inom loppet av sex månader. Detta uppges vara för kort tid för att mäta resultat som kan direkt härledas till antagen kompetensförsörjningsplan.

Enligt uppgift har förvaltningen genomfört en satsning på sektionschefer genom anställning av resurschefer som stöd vid exempelvis chefs sjukdom/frånvaro eller i arbete med verksamheter med särskilda utmaningar. Resurscheferna utgörs av en grupp rekryterade sektionschefer med stor erfarenhet av att arbeta med olika personalgrupper. Förvaltningen arbetar även med sektionschefernas arbetssituation genom att stärka upp med administrativt stöd. Vidare avser förvaltningen anställa en jurist för att stärka arbetet nära myndighetsavdelningen.

Varje avdelning inom förvaltningen har avsatt medel för utbildning i budgeten, 1 500 kr per medarbetare. Externa medel har sökts från Omställningsfonden. Förvaltningen har vidare ansökt om medel från ett EU-projekt angående kompetensförsörjning med fokus på omsorgspedagoger och webbutbildningar. Verksamheten har dock lyft att det uppstår svårigheter när personal ska skickas på utbildning på grund av vikariekostnaden. Webbutbildningar och studiecirkelar som kan genomföras på arbetsplatsen uppges vara ett alternativ. Vidare arbetar förvaltningen med att höja kompetensen internt genom att medarbetare med specifik eller speciell kompetens utbildar övriga medarbetare. En prioriterad fråga uppges vara att öka andelen stödpedagoger och omsorgspedagoger inom förvaltningen.

---

<sup>17</sup> Beslutad av funktionsstödsnämnden 2018-03-26.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Förvaltningen har enligt uppgift arbetat för att skapa möjlighet för baspersonal att gå en kompetenshöjande utbildning (delkurser inom vård- och omsorgsprogrammet) med fokus på funktionsvariation. Vidare pågår ett samarbete med Malmö universitet avseende omsorgspedagoger (treårigt högskoleprogram) och förvaltningen arbetar med att professionalisera yrket inom de olika verksamheterna.

Funktionsstödsförvaltningen har genomfört en inventering av befintliga utbildningsinsatser inom förvaltningen mellan 2018-01-02 och 2018-04-30, per respektive avdelning.

Det finns enligt uppgift ett väl genomarbetat koncept för introduktion av nya medarbetare för medarbetare inom LSS-verksamheterna finns. Ambitionen är att utveckla ett liknande koncept även för andra yrkeskategorier.

#### **3.5.4.1 Kompetensförsörjningsplan 2017**

I kompetensförsörjningsplanen framgår att nämnden uppnått den kvantitativa målsättningen för stödassistenter och kan se önskade förflyttningar i det kvalitativa gapet för samma yrkeskategori. Önskade förflyttningar identifieras även i det kvalitativa gapet för stödpedagoger och sektionschefer. Det kvantitativa målet för sektionschefer bedöms kunna uppnås inom ett år medan det kvantitativa målet för stödpedagoger bedöms vara svårt att uppnå inom samma tidsrymd. Avseende det kvalitativa gapet för arbetsterapeuter uppges förhållandet mellan nivåerna spegla önskvärt mål. Det kvalitativa gapet för yrkeskategorin uppges inte kunna jämföras mellan åren.

I upprättad aktivitetsplan framgår tidsplan, ansvarig utförare samt när uppföljning/utvärdering av aktiviteten ska ske. Däremot saknas en bedömning gällande kostnader per respektive aktivitet och resurser. Dock uppges att kompetensförsörjningsarbetet ska ske inom ramen för befintlig budget.

En komplett gapanalys har framarbetats för arbetsterapeuter, sektionschefer, personlig assistent HÖK<sup>18</sup>, stödassistent LSS och stödpedagog LSS, på kort och lång sikt, utifrån kompetensnivåerna "viss" till "mycket hög". Större gap redovisas framförallt för stödassistent LSS och stödpedagog LSS, både på kort och lång sikt.

#### **3.5.5 Personalomsättning/rekrytering**

I intervjun uppges att förvaltningen har minskat personalomsättningen till en relativt låg nivå, bl.a. avseende biståndshandläggare. Vidare bedömer förvaltningsledningen att förvaltningen har en rimlig omsättning på chefer för att vara en nyskapad förvaltning. Omsättningen på sektionschefer uppges dock vara högre än önskvärt. De signaler som enhetscheferna däremot förmedlar är att omsättningen sjunker och att personalomsättningen ute i grupperna har minskat. Enligt uppgift hålls kontinuerligt ett ledarforum där samtliga av förvaltningens chefer träffas i syfte att diskutera och utbyta erfarenheter. Inom förvaltningen finns tre verksamhetschefer, varav två nyligen gått i pension. Vidare framgår att på grund av storleken på förvaltningen har förvaltningen enkelt att hitta efterträdare, eftersom tjänsterna upplevs som attraktiva. Situationen uppges vara stabil på enhetschefsnivå.

---

<sup>18</sup> Huvudöverenskommelse.



## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

I samband med den nya organisationen 1 maj 2017 tog förvaltningen över hälso- och sjukvårdsuppdraget för förvaltningens målgrupper. För att klara HSL-uppdraget utifrån lagstiftning har externt bemanningsföretag utfört hälso- och sjukvårdsinsatser. Vid tidpunkten för granskningen har förvaltningen tillgång till sjuksköterskor så att det räcker dagtid, men kvälls/natttid och helger nyttjas fortfarande bemanningsföretag. Förvaltningen kommer att undersöka möjligheterna till ett utökat samarbete med hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen för att kunna lösa kvällar och nätter. Diskussioner kring detta pågår. Vidare kommer en justering i HSL-organisationen att genomföras genom verksamhetsteam mellan HSL-organisationen och avdelningarna LSS-bostäder, socialpsykiatri och personlig assistans etc. Förändringen kommer att påbörjades den 1 oktober 2018. Vidare uppges att sjukvård i hemmet kräver annan kompetens som förvaltningen måste beakta. Dialog med Malmö universitet pågår och förvaltningen erbjuder praktikplatser för sjuksköterskeelever som är i slutet av sin utbildning.

I intervjun framgår att inga särskilda insatser har satts in för att få personal att arbeta i områden i utkanten av Malmö. Inför sommarrekryteringen 2018 lades däremot en fråga till i anmälan avseende var de ansökande ville arbeta rent geografiskt. Enligt uppgift har vissa verksamheter problem med rekrytering till särskilda områden, men det är inte något som har krävt särskilda insatser för att åtgärda.

Inför semesterrekryteringen 2018 inledde förvaltningen ett samarbete med grundskoleförvaltningen och dess vikariebank. Skolverksamheten har inte behov av vikarier i samma utsträckning under sommarmånaderna, vilket möjliggjorde extraarbete i funktionsstödsförvaltningen istället.

### 3.5.6 Samverkan

Funktionsstödsnämnden bedriver framförallt samarbete med hälsa-, vård- och omsorgsnämnden avseende kompetensförsörjningsarbetet, bl.a. inom ramen för rekryteringskampanjen "*Malmö behöver dig*". Detta uppges ha gett direkt inverkan på antalet inkomna ansökningar som gått från 800 ansökande till 1600 ansökande. Samarbete i rekryteringsarbetet sker i de yrkeskategorier där nämnderna har behov av samma kompetens. Nämnderna har exempelvis samrekryterat biståndshandläggare, sjukgymnaster, sjuksköterskor och arbetsterapeuter. Vidare har en styrgrupp tillsatts mellan de båda förvaltningarna i syfte att främja samverkan. Nämnderna har även gemensamt deltagit på mässor och haft gemensamma annonser i syfte att inte konkurrera om potentiella medarbetare. Enligt uppgift har det medfört ett gott resultat.

Vidare har nämnderna inför de två senaste sommarperioderna använt sig av samordnad sommarrekrytering. Bakgrunden till samarbetet uppges vara att nämnderna inte vill konkurrera om potentiella medarbetare utan istället använda sig av bredden av brukarmålgrupper inom de båda verksamheterna för att attrahera ansökningar. Målsättningen har även varit att skapa en väg in för sjuksköterskor och annan legitimerad personal. Samordnad sommarrekrytering infördes för första gången inför sommaren 2017 och inför sommaren 2018 implementerades projektet fullt ut. Efter sommaren 2017 genomfördes en utvärdering med sektionscheferna som på det stora hela förmedlade en upplevelse av nöjdhet.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Tillsammans med Malmö universitet arrangerar förvaltningen informationsfrukostar för elever som studerar på socionomprogrammet. Det finns även ett mentorskapsprojekt där medarbetare från förvaltningen agerar mentorer för elever som läser kurser med inriktning socialpedagogiskt arbete inom funktionshinderområdet vid Malmö universitet. Representanter för förvaltningen sitter med i en styrgrupp för fakulteten hälsa och samhälle och det finns ett övergripande avtal som styr samverkan avseende verksamhetsförlagd utbildning (praktikplatser), olika gemensamma projekt och forskning. Vid tidpunkten för granskningen pågår enligt uppgift en översyn av avtalet.

### 3.5.7 Uppföljning och rapportering till nämnden

Nämndens kompetensförsörjningsplan antas av nämnden i december och gapanalysen färdigställs i augusti året därpå. Återrapportering av gapanalysen sker till nämnden i september, som i sin tur rapporterar resultatet till kommunstyrelsen.

Av protokollgranskning framgår att nämnden under december 2017 antagit den av förvaltningen upprättade kompetensförsörjningsplanen<sup>19</sup>.

#### 3.5.7.1 Delårsbokslut 2

I delårsbokslut 2 framgår att en av sex målindikatorer (varav två mäts på helår) prognostiseras uppnås under nämndsmålet som tillhör målområde 9, se tabell 5. Nämnden prognostiserar att fyra av fem åtaganden kopplade till nämndsmålet under målområde 9 kommer uppnås på helår, se tabell 6.

I delårsrapporten framgår att nämndens specifika uppdrag att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och att minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer följs upp i samband med årsbokslutet. I intervjun framgår dock att förvaltningen följer ofrivillig deltid och ambitionen är en övergång till heltid som norm. Enligt uppgift finns en särskild projektorganisation för övergången och arbetet uppges ha effekt på kompetensförsörjningsarbetet. Totalt är cirka 2 400 medarbetare anställda vid förvaltningen och senaste mätningen av ofrivilligt deltidsanställda visade på åtta personer, varav tre väntat i mer än sex månader. Utmaningen ligger enligt uppgift i skiftet som måste till avseende att skapa en mer rörlig organisation, där medarbetarna arbetar på flera olika enheter.

---

<sup>19</sup> Antagen av funktionsstödsnämnden 2017-12-18 § 111.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

Tabell 5.

Övergripande mål	Nämndsmål	Målordikator	Målvärde	Utfall	Prognos
Målområde 9 - Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna	Alla medarbetare ska ha/erbjudas erforderlig kompetens och förutsättningar för sitt uppdrag	Resultat av HME (hållbart medarbetarengagemang) i centrala medarbetarenkäten 2018	Minst 79,5	-	Mäts på helår
		Sjukfrånvaron	Högst 7,32 %	-	Mäts på helår
		Frisknärvaro	Minst 84,7 %	76 %	-
		Antal ofrivilligt deltidsanställda	Högst 0	8	X
		Antal praktikanter förvaltningen tagit emot	Minst 150	161	✓
		Andelen upprättade kompetenskort för månadsanställda och tillsvidareanställda medarbetare LSS	100 %	Mäts på helår	-

Tabell 6.

Åtagande	Prognos
Samordning av förvaltningens olika kompetensförsörjningsinsatser (funktionsstödsnämnden)	✓
Driva och samordna utvecklingsarbetet med att främja goda arbetsvillkor i förvaltningen (funktionsstödsnämnden).	✓
Kompetenshöjande insatser ska genomföras för att medarbetare och chefer bättre ska kunna anpassa kommunikation och kognitivt stöd till brukarnas behov (avdelning LSS-bostäder)	-
Skapa en utbildningsplan (avdelning myndighet och socialpsykiatri)	✓
Avdelningens enheter ska identifiera kompetenser, genomföra kompetenssatsningar och främja kompetensutbyte i syfte att vara en lärande organisation (avdelning stöd, hälsa och daglig verksamhet)	✓

## 3.6 Arbetsmarknads- och socialnämnden

### 3.6.1 Nämndspecifika mål och riktlinjer

Arbetsmarknads- och socialnämnden har beslutat om nämndsmålet *"Arbetsmarknads- och socialnämnden ska erbjuda goda arbetsvillkor, god arbetsmiljö samt möta Malmöbornas behov med hög kompetens och kunskap"*. Till nämndsmålet finns ett antal målindikatorer kopplade som berör sjukfrånvaro, personalomsättning, HME<sup>20</sup>-värdet i medarbetarenkäten och kompetensgap för socialsekreterare. Vidare har nämnden kopplat ett antal åtagande till nämndsmålet:

- Förvaltningen ska bedriva ett aktivt hälsofrämjande arbete samt förebygga risker i arbetsmiljön.
- Förvaltningen ska tillse att alla nyanställda kan delta i det förvaltningsövergripande introduktionsprogrammet.
- Förvaltningen ska arbeta strategiskt med lönebildning och lönestruktur för att kunna attrahera, rekrytera och behålla personal.
- Förvaltningen ska arbeta för att säkerställa kompetensbehovet på kort och lång sikt.

Till respektive åtagande finns ett antal aktiviteter kopplade.

### 3.6.2 Roll- och ansvarsfördelning/organisation

Arbetsmarknads- och socialförvaltningens HR-avdelning består av cirka 20 medarbetare, varav flertalet arbetar som generalister med ett fokusuppdrag. Förvaltningen har sedan september 2018 en nybildad rekryteringsenhet, som är organiserad under en enhetschef. Rekryteringsenheten bildades med anledning av den information som framkom vid Arbetsmiljöverkets inspektion 2015, bl.a. att sektionscheferna använde stora delar av sin arbetstid till att rekrytera.

Kompetensförsörjning är enligt uppgift ett fokusområde för generalisterna på HR-avdelningen. På HR-avdelningen arbetar två HR-konsulter med kompetensförsörjningsfokus som en del i uppdraget. HR-konsulterna ansvarar för att hålla samman arbetet kring gapanalyserna, bl.a. genom att kommunicera deadlines till förvaltningens chefer, sprida information kring vad som måste upprättas, hålla workshops kring utmaningar och sammanställa analyserna på en förvaltningsövergripande nivå. Workshoparna har bl.a. berört hur kompetensförsörjningsplanen såg ut föregående år och vad som krävs av förvaltningen framöver. Respektive enhetschef genomför dock gapanalysen för sin enhet, som sedan skickas till HR-konsulterna.

---

<sup>20</sup> Hållbart medarbetarengagemang.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Även förvaltningens strategiska avdelning arbetar med kompetensförsörjningsfrågan, genom exempelvis att framarbeta övergripande strategier och genom att ansvara för introduktionen för socialsekreterare. Ambitionen framöver är att sätta formen för samarbetet mellan rekryteringsenheten och HR-avdelningens konsulter som arbetar med kompetensförsörjning. En diskussion kring detta pågår vid tidpunkten för granskningen.

Enligt HR-chefen är HR-strategiska avdelningen lättillgänglig, lyhörd och utgör ett gott stöd i den kommunövergripande processen samt att det finns en väl utarbetad struktur i Malmö stad avseende kompetensförsörjningsarbetet. HR-chefen träffar HR-strategiska avdelningen på en regelbunden basis och HR-konsulterna representerar förvaltningen i den kommungemensamma processgruppen.

HR-chefen och förvaltningsdirektören delar uppfattningen att förvaltningen fått till en god grund i HR-frågorna men att det finns potential till utveckling. I dagsläget sköter rekryteringsenheten en stor del av rekrytering för förvaltningen, vilket uppges avlasta sektionscheferna. Förvaltningen använder sig således inte av stadens HR-service vid rekrytering.

### 3.6.3 Nämndspecifika strategier och handlingsplaner

### 3.6.4 Process och åtgärder i förhållande till mål, strategi och handlingsplan

HR-chefen uppger att förvaltningen har ett bra underlag för att genomföra analysen och att bilden är tydlig. HR-konsulternas uppger att utmaningen framöver är medvetandegöra och att systematisera arbetet hos förvaltningens chefer utifrån den kommunövergripande processen. I intervju med HR-konsulterna framgår även att förvaltningens aktivitetsplan utifrån nämndens målsättningar och åtaganden, är bred och att det finns en ambition att göra arbetet mer detaljerat och konkret. Fokus ligger på att skapa en tydligare analys per område, exempelvis kring vilka insatser som krävs inom specifikt barn och unga etc.

HR-konsulterna lyfter behovet av ett bättre IT-stöd och analysverktyg i den kommunövergripande processen. I dagsläget sker sammanställningarna av gapanalyserna manuellt i Excel.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har cirka 2400 anställda, varav cirka 1000 medarbetare arbetar som socialsekreterare, vilka utgör förvaltningens största yrkesgrupp. HR-chefen och förvaltningsdirektören bekräftar bilden som Arbetsmiljöverket lämnade efter inspektionen 2015, att förvaltningen under de senaste åren upplevt höga sjuktal, hög personalomsättning, anställning av flera nyexaminerade samt att medarbetare ofta bytte mellan olika förvaltningar inom staden och mellan kommuner. Inspektionen ledde till att en arbetsmiljöundersökning genomfördes, som resulterade i en handlingsplan.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Vid tidpunkten för granskningen har förvaltningen arbetat igenom flertalet av handlingsplanens punkter. Exempelvis har förvaltningen fokuserat på det nära ledarskapet, med en målsättning om att det inte bör finnas mer än 16 medarbetare per chef. I dagsläget har förvaltningen i snitt 13 medarbetare per chef, vilket uppges ha gett effekt. Vidare inrättades ett sektionschefsled inom socialtjänstavdelning Väster, vilket uppges ytterligare ha förstärkt det nära ledarskapet. Sektionschefsledet fanns enligt uppgift sedan tidigare inom övriga socialtjänstavdelningar. I samband med inspektionen uppdagades att socialsekreterarna upplevde för lite stöd från närmsta chef och en för hög arbetsbelastning, vilket har lett till att förvaltningen har fokuserat på att rekrytera fler socialsekreterare. Satsningen på att rekrytera administrativt stöd åt socialsekreterarna har även visat sig vara framgångsrik.

Den största utmaningen uppges vara att höja kompetensen för medarbetare som redan har goda kunskaper. Strategier för att uppnå detta är bl.a. kompetensutveckling, ett nära handledarskap och en organisation med färre medarbetare per chef.

Enligt förvaltningsdirektören är medelåldern för handläggarna inom ekonomiskt bistånd låg. Enligt uppgift pågår ett utvecklingsarbete i syfte att frigöra mer tid till ett arbete nära klienterna, vilket uppges öka attraktiviteten i yrket för mer erfarna handläggare.

Förvaltningen erbjuder ett internt ledarskapsprogram, "Interna presumtiva ledare", som involverar ett 20-tal medarbetare som sedan kan vara aktuella för till olika ledarskapsuppdrag inom förvaltningen. Malmö stad erbjuder även ett övergripande ledarskapsprogram som förvaltningen deltar i. Vidare har förvaltningen inrättat ett kompetenscentrum som bl.a. ansvarar för att utveckla kompetens i motiverande samtal (MI) och lunchföreläsningar med förvaltningens forskare.

#### **3.6.4.1 Kompetensförsörjningsplan 2017**

I kompetensförsörjningsplanen framgår att nämnden varken uppnår de kvantitativa eller de kvalitativa målsättningarna för respektive yrkeskategori.

I upprättad aktivitetsplan framgår tidsplan, ansvarig utförare samt när uppföljning/utvärdering av aktiviteten ska ske. Däremot saknas en ekonomisk konsekvenskalkyl/prognos kopplat till planen.

En komplett gapanalys har framarbetats för samtliga socialsekreterarkategorier och sektionschefer, på kort och lång sikt, utifrån kompetensnivåerna "viss" till "mycket hög". Större gap framgår bland annat för socialsekreterare barn och unga, både på kort och lång sikt.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

### 3.6.5 Personalomsättning/rekrytering

Enligt uppgift har bilden av att Malmö stad är en spännande och utmanande stad att arbeta i bidragit till att förvaltningen inte upplever svårigheter i att rekrytera. Tidigare uppges förvaltningen haft svårigheter att rekrytera erfaren personal, framförallt mot barn och unga, men så ser situationen inte ut i dagsläget. Vid tidpunkten för inspektionen 2015 upplevde förvaltningen stor rörlighet bland sektionscheferna, vilken uppges ha mattats av. Personalomsättningen uppges i dagsläget sjunka och sjuktalen går enligt uppgift ned. Malmö stads utsatta områden uppges attrahera potentiella medarbetare, snarare än att påverka rekryteringsarbetet negativt. Således upplever förvaltningen ingen skillnad i att rekrytera till olika områden i staden.

Förvaltningen använder sig varken av en bemanningsenhet eller timvikarier. Ibland tas däremot studenter in för avlastning.

Utöver socialsekreterare utgör förvaltningens medarbetare till stor del av behandlingsassistenter, socialpedagoger och arbetsmarknadssekreterare med en socionomutbildning eller beteendevetarutbildning som grund. Förvaltningen består även av statsvetare och nationalekonomer. Ovan nämnda yrkesgrupper uppges i dagsläget inte vara svårrekryterade.

### 3.6.6 Samverkan

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har ett utvecklat samarbete både med Malmös och Lunds universitet och träffar universiteten regelbundet. Förvaltningen bjuder in övriga verksamheter löpande för dialog och enligt uppgift finns det inte någon konkurrens om medarbetare mellan förvaltningarna.

### 3.6.7 Uppföljning och rapportering till nämnden

Avseende målområdet 9 upplever förvaltningsdirektören att förvaltningen har en bra struktur på målarbetet som HR-strategiska avdelningen håller samman. I och med omorganisationen är 2018 dock det första året som målet kan följas upp på helår, vilket uppges påverka jämförbarheten mot tidigare år. Enligt förvaltningens controller kommer måluppfyllelsen för 2018 mätas för perioden maj till december, för att skapa jämförbarhet mellan åren. Delåret 2018 kan däremot enbart jämföras med måluppfyllelsen maj till augusti 2017.

Enligt HR-chefen och förvaltningsdirektören är nämnden engagerad i och intresserad av kompetensförsörjningsfrågan.

Av protokollgranskning framgår att nämnden i december 2017 har godkänt förvaltningens återrapportering av kompetensförsörjningsgap, kompetensmål och kompetensförsörjningsplaner för 2017<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Godkända av arbetsmarknads- och socialnämnden 2017-12-19 § 309.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

**3.6.7.1 Delårsbokslut 2**

I delårsbokslut 2 framgår att utfallet för tre av fem målindikatorer rapporteras i samband med årsanalysen. Prognos på helår saknas för samtliga målindikatorer, se tabell 7. Nämnden prognostiserar att tre av fyra åtaganden kopplade till nämndsmålet under målområde 9 kommer uppnås på helår, se tabell 8.

Tabell 7.

Övergripande mål	Nämndsmål	Målindikator	Målvärde	Utfall	Prognos
Målområde 9 - Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna	Arbetsmarknads- och socialnämnden ska erbjuda goda arbetsvillkor, god arbetsmiljö samt möta Malmöbornas behov av hög kompetens och kunskap	Sjukfrånvaron för kvinnor och män	4,9 %	5,5 %	-
		Personalomsättning för kvinnor och män	8,5 %	5,8 %	-
		Totalt HME-värde i medarbetarenkäten för kvinnor och män	78	Rapporteras i samband med årsanalysen	-
		Totalt kompetensgap för socialsekreterare på kort sikt	210	Rapporteras i samband med årsanalysen	-
		Totalt kompetensgap för socialsekreterare på lång sikt	285	Rapporteras i samband med årsanalysen	-

Tabell 8.

Åtagande	Prognos
Förvaltningen ska bedriva ett aktivt hälsofrämjande arbete samt förebygga risker i arbetsmiljön	✓
Förvaltningen ska se till att alla nyanställda kan delta i det förvaltningsövergripande introduktionsprogrammet	-
Förvaltningen ska arbeta strategiskt med lönebildning och lönestruktur för att kunna attrahera, rekrytera och behålla personal	✓
Förvaltningen ska arbeta för att säkerställa kompetensbehovet på kort och lång sikt	✓



## 4 Slutsats och rekommendationer

### 4.1 Övergripande slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens övergripande roll inom kompetensförsörjningsarbetet i huvudsak bedrivs ändamålsenligt utifrån tilldelat ansvar och kommunfullmäktiges mål. Dock finns förbättringsområden vad gäller utökad analys och återkoppling kring de insatser som görs på nämndsnivå.

HR-strategiska avdelningen har framarbetat en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi, antagen av kommunstyrelsen 2018-06-13, som pekar ut riktningen för nämndernas kompetensförsörjningsarbete. HR-strategiska avdelningen har vidare tagit fram en instruktion kring den kommunövergripande processen avseende kompetensförsörjning inklusive hur nämndernas arbete kring gapanalyser och kompetensplaner ska bedrivas. En processledare för det kommunövergripande kompetensförsörjningsarbetet håller löpande avstämning med representanter från förvaltningarna inom ramen för en processgrupp. Processledaren sammanställer årligen en rapport avseende Malmö stads samlade resultat utifrån nämndernas gapanalyser och kompetensförsörjningsplaner.

Utifrån genomförd granskning kan vi konstatera en tydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kompetensförsörjningsarbetet. Vidare noterar vi att nämnderna upplever ett tillräckligt stöd i processen. Däremot saknar vi en analys kring effektiviteten av nämndernas insatser och en återkoppling till nämnderna avseende kvaliteten på genomförda analyser från HR-strategiska avdelningens sida.

Vi kan konstatera att nämnderna genomför en mängd olika insatser för att stärka kompetensförsörjningen men att de kommit olika långt i arbetet.

#### 4.1.1 Kommunstyrelsen – stadskontoret

Kommunstyrelsen har beslutat om ett nämndsmål, med ett antal tillhörande målkriterier och åtaganden, kopplat till målområde 9. En av målkriterierna avser specifikt stadskontorets verksamhet. Stadskontoret har utifrån genomförd gapanalys upprättat en kompetensförsörjningsplan avseende två yrkeskategorier inom stadskontorets verksamhet. Vi kan dock konstatera att kompetensförsörjningsplanen inte är helt komplett avseende upprättande av målsättningar, utvärdering/analys av målpåfyllelse jämfört med föregående år, risk- och konsekvensanalys samt aktivitetsplan för de båda yrkeskategorierna. Däremot har en kvantitativ och kvalitativ gapanalys genomförts för båda yrkeskategorierna, både på lång och kort sikt.

I kommunstyrelsens delårsbokslut framgår att nämndsmålet under målområde 9 inte har mätts vid tidpunkten för delårsbokslutet. Däremot prognostiseras samtliga målkriterier uppnås på helår.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen genom stadskontoret inte till fullo bedriver en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att kommunstyrelsen inte till fullo säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Kommunstyrelsen bör utveckla analys och innehåll beträffande kompetensförsörjningsplanen.

### 4.1.2 Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har beslutat om ett nämndsmål, med ett antal tillhörande målindikatorer och åtaganden, kopplat till målområde 9. Under 2018 tillskapade förvaltningen en särskild kompetensförsörjningsenhet, i syfte att tydliggöra det strategiska arbetet, systematisera processen och skapa en tydligare analys.

Förvaltningen har utifrån genomförd gapanalys upprättat en kompetensförsörjningsplan. I planen framgår utvärdering av målsättningar, riskanalys och aktivitetsplan. Däremot genomfördes 2017 enbart en kvantitativ gapanalys och enbart kvantitativa målsättningar upprättades i kompetensförsörjningsplanen (ej kvalitativa som riktlinjerna även föreskriver). I gapanalysen framgår att det finns stora gap avseende flertalet yrkeskategorier. Utifrån genomförd granskning kan vi vidare konstatera att vissa uppdrag i förvaltningens kompetensförsörjningsplan har fått stå tillbaka på grund av genomförd omorganisation. I delårsbokslutet framgår vidare att enbart en av sex målindikatorer prognostiseras uppnås på helår. Nämndens specifika uppdrag avseende ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier prognostiseras däremot genomföras under 2018.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden inte till fullo bedriver en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden inte till fullo säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden bör utveckla gapanalysen samt vidta åtgärder för att uppnå de mål som antagits utifrån målområde 9. Nämnden bör även säkerställa åtgärder utifrån det särskilda uppdrag som givits nämnden i budget 2018 avseende ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier.

### 4.1.3 Funktionsstödsnämnden

Funktionsstödsnämnden har beslutat om ett nämndsmål, med ett antal tillhörande målindikatorer och åtaganden, kopplat till målområde 9. Funktionsstödsförvaltningens processer avseende kompetensförsörjning leds av en av förvaltningens HR-konsulter i samarbete förvaltningens avdelningschefer inom ramen för olika arbetsgrupper. Förvaltningen har genomfört en kvantitativ och kvalitativ gapanalys per yrkeskategori på lång och kort sikt. Utifrån gapanalysen har en kompetensförsörjningsplan upprättats, i vilken kvantitativa och kvalitativa målsättningar, utvärdering av målsättningar, riskanalys och aktivitetsplan tydligt framgår. Gapanalysen visar däremot på större gap avseende flertalet yrkeskategorier och måluppfyllelsen avseende de olika yrkeskategorierna varierar. I delårsbokslutet framgår att en av sex målindikatorer prognostiseras uppnås på helår. Nämnden lämnar inte någon prognos avseende det specifika uppdraget gällande ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier.

## Malmö stad

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att funktionsstödsnämnden i huvudsak bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att funktionsstödsnämnden i huvudsak säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden bör dock följa upp de mål som antagits utifrån målområde 9 för att säkerställa måluppfyllelsen samt följa upp det särskilda uppdrag som givits nämnden i budget 2018 avseende ökad kontinuitet och minskat antal timvikarier.

### 4.1.4 Arbetsmarknads- och socialnämnden

Arbetsmarknads- och socialnämnden har beslutat om ett nämndsmål, med ett antal tillhörande målindikatorer och åtaganden, kopplat till målområde 9. Under förvaltningens HR-avdelning har två HR-konsulter specifikt utsetts att hålla samman kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningen har genomfört en kvantitativ och kvalitativ gapanalys per yrkeskategori på lång och kort sikt. Utifrån gapanalysen har en kompetensförsörjningsplan upprättats, i vilken kvantitativa och kvalitativa målsättningar, utvärdering av målsättningar, riskanalys och aktivitetsplan tydligt framgår. Gapanalysen visar däremot på gap avseende flertalet yrkeskategorier och måluppfyllelsen avseende de olika yrkeskategorierna är låg, även om vissa förflyttningar har skett. I delårsbokslutet saknas prognos för samtliga målindikatorer.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att arbetsmarknads- och socialnämnden i huvudsak bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Vidare gör vi bedömningen att arbetsmarknads- och socialnämnden i huvudsak säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Dock finns förbättringspotential vad gäller målstyrningsarbetet såväl utifrån fullmäktiges målområde 9 som att uppfylla målen i framtagna kompetensförsörjningsplan.

## 4.2 Svar på revisionsfrågorna

### ***Initierar, stimulerar och stödjer kommunstyrelsen utvecklingsprojekt och aktiviteter som bidrar till att Malmö stad ständigt utvecklas inom personalområdet?***

HR-strategiska avdelningen, organiserad under kommunstyrelsen, har det kommunövergripande ansvaret för ledning, utveckling, samordning och uppföljning av Malmö stads personalstrategiska arbete. Avdelningens processledare för kompetensförsörjningsprocessen finns tillgänglig som stöd i nämndernas årliga analys av kompetensförsörjningsarbetet. Vidare leder processledaren även en kommunövergripande processgrupp för kompetensförsörjningsarbetet, inom vilken representanter från respektive förvaltning möts en gång per månad. Av granskningen framgår att ansvarsfördelningen mellan berörda nämnder och kommunstyrelsen i det kommunövergripande kompetensförsörjningsarbetet är tydlig.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

HR-strategiska avdelningen ansvarar vidare för att utifrån nämndernas analyser årligen sammanställa en rapport som innehåller det samlade resultatet för Malmö stad. Vi kan dock konstatera att den kommunövergripande rapporten saknar en analys kring effektiviteten av nämndernas insatser. Vidare lämnas ingen återkoppling kring hur nämndernas analyser med såväl kompetensförsörjningsplaner som gapanalyser kan förbättras till nästkommande år.

Vår sammantagna bedömning är kommunstyrelsen stimulerar och stödjer såväl nämnder som staden som helhet i syfte att utveckla kompetensförsörjningen.

***Implementeras kompetensförsörjningsplanen på ett ändamålsenligt sätt och uppnås syftet att behålla medarbetare med önskvärd kompetens? Kartläggs och analyseras nämndernas kompetensbehov i tillräckligt omfattning?***

I berörda nämnders kompetensförsörjningsplaner framgår att majoriteten av målsättningarna per yrkeskategori, som upprättades 2017, inte prognostiseras uppnås på kort sikt. För flera yrkeskategorier kan vi konstatera att både de kvantitativa och de kvalitativa gapen kvarstår. Det förekommer även fall där de kvantitativa gapen har ökat. Framförallt noterar vi ökade gap inom hälsa-, vård- och omsorgsnämnden där exempelvis nämnden hade som mål att utöka andelen undersköterskor till särskilt boende med 111 stycken men där antalet minskade med 78 stycken.

Således kan vi konstatera att nämndernas kompetensförsörjningsplaner inte implementerats fullt ut och att nämnderna inte uppnår syftet att behålla medarbetare med önskvärd kompetens. Således är vår bedömning är att samtliga nämnder har behov av att säkerställa insatser som leder till att såväl de kvantitativa som de kvalitativa gapen minskar.

Avseende kartläggning och analys av nämndernas kompetensförsörjningsbehov har samtliga nämnder upprättat en kompetensförsörjningsplan och en tillhörande gapanalys. Vid tidpunkten för granskningen pågår det ett utvecklingsarbete avseende att stärka analysarbetet inom samtliga granskade nämnder, dock kan vi konstatera att nämnderna har kommit olika långt i detta arbete. Exempelvis genomför hälsa-, vård- och omsorgsnämnden enbart en kvantitativ gapanalys per yrkeskategori medan övriga nämnder även genomför en kvalitativ, i enlighet med antagna riktlinjer.

Vår generella bedömning är att nämndernas arbete inom ramen för kompetensförsörjningsplanerna är tillräckligt med avseende på upprättande av kompetensmål utifrån gapanalyserna samt upprättande av aktivitetsplan. Mallen för kompetensförsörjningsplanerna och gapanalyserna, framtagna av HR-strategiska avdelningen, bidrar enligt vår bedömning till en tydlighet och enhetlighet. Däremot ser vi ett behov av att utvärdera måluppfyllelsen, utveckla riskanalyserna samt den ekonomiska analysen, vilket gäller samtliga granskade nämnder.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

***Vilka mål och riktlinjer finns för kompetensförsörjning inom nämnderna och kommunstyrelsen? Är styrningen i form av strategier, mål och riktlinjer tillräcklig? Tillämpas riktlinjerna på avsett sätt?***

Kommunfullmäktige har under målområde 9 beslutat om målsättningen "Malmö stads medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och ska med hög kompetens och kunskap möta Malmöborna". Till den övergripande målsättningen har samtliga nämnder antagit ett antal nämndsmål samt underliggande målindikatorer som har bäring på kompetensförsörjningsarbetet. I budget 2018 har dessutom specifika uppdrag tilldelats hälsa-, vård- och omsorgsnämnden samt funktionsstödsnämnden i syfte att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer.

I respektive nämnds kompetensförsörjningsplan framgår vidare specifika målsättningar som upprättats utifrån nämndernas gapanalyser.

HR-strategiska avdelningen har framarbetat en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi, som utgör en riktlinje för nämnderna i kompetensförsörjningsarbetet. Avdelningen har även tagit fram en praktisk guide som stöd till nämnderna i den gemensamma kompetensförsörjningsprocessen. Vidare har kommunfullmäktige antagit en gemensam personalpolicy. Därtill har nämnderna i olika omfattning antagit specifika riktlinjer/strategier som är styrande i deras kompetensförsörjningsarbete.

Vi gör bedömningen att styrningen i form av ovan nämnda strategier, mål och riktlinjer är tillräcklig. Nämnderna tillämpar i huvudsak riktlinjerna på avsett sätt men för samtliga nämnder finns utvecklingspotential i att stärka arbetet med riskanalyser samt åtgärder för att minska identifierade kompetensgap.

***Är ansvarsfördelningen i kompetensförsörjningsarbetet tydlig?***

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen ansvarar för att leda, samordna, planera och följa upp kommunens personalpolitik och strategiska HR-frågor. Styrelsen har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och ansvarar således bl.a. för att utfärda riktlinjer och anvisningar inom det personalpolitiska verksamhetsområdet. Styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid stadskontoret.

I nämndernas respektive reglemente framgår att nämnden är anställningsmyndighet för personal vid respektive förvaltning, med undantag av förvaltningsdirektören som anställs av kommunstyrelsen. Vidare framgår att nämnderna ansvarar för den löpande personalhanteringen, inklusive arbetsmiljöfrågor, inom sitt verksamhetsområde. Detta med undantag av det ansvar och de befogenheter som tilldelats kommunstyrelsen. Således berörs inte kompetensförsörjningsarbetet i nämndernas reglementen.

Utifrån de av fullmäktige antagna reglementena gör vi bedömningen att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och berörda nämnder är tydlig avseende det strategiska HR-arbetet. Nämndernas ansvar för kompetensförsörjningsarbetet finns dock inte tydligt uttalat i reglementena.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning

KPMG AB

2018-11-14

***Sker tillräcklig samordning i kompetensförsörjningsarbetet?***

Den av HR-avdelningen framarbetade strukturen för kompetensförsörjningsprocessen skapar enligt vår bedömning goda förutsättningar för ett enhetligt och samordnat arbete för kompetensförsörjning mellan nämnderna och för staden som helhet. Samordning mellan nämnderna sker framförallt inom ramen för ovan nämnda processgrupp för kompetensförsörjningsarbetet där representanter från respektive förvaltning deltar i syfte att bl.a. diskutera processen, dokumenten som ska framarbetas, arbetssätt och hur nämnden kan involveras i arbetet. Vidare pågår samarbete specifika nämnder emellan, exempelvis mellan funktionsstödsnämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden avseende samordnad sommarrekrytering, gemensamt deltagande på arbetsmarknadsmässor, gemensam annonsering osv. Således gör vi bedömningen att det sker en tillräcklig samordning i kompetensförsörjningsarbetet.

***Vilka underlag finns för att bedöma behovet av personal respektive kompetens?***

Respektive nämnd upprättar årligen en gapanalys utifrån berörda yrkeskategorier inom nämndens verksamhetsområde, vilket visar på kompetensbehov både på lång och kort sikt. I analysen framgår behovet av antalet medarbetare per kompetensnivå samt tillgången till medarbetare per kompetensnivå. Vid jämförelse mellan dessa båda siffror uppstår ett eventuellt kvalitativt och kvantitativt gap.

Bortsett från ovan nämnda skillnader mellan nämnderna avseende på vilken detaljnivå gapanalyserna upprättas, gör vi bedömningen att det finns goda underlag för att bedöma behovet av personal respektive kompetens.

***Vilka åtgärder vidtar nämnderna och kommunstyrelsen för att uppnå nämndsmålen kopplade till kommunfullmäktigemål 9? (en stad med bra arbetsvillkor). Är de åtgärder som vidtas i enlighet med strategier och handlingsplan?***

Malmö stad har upprättat en kommunövergripande process för kompetensförsörjningsarbetet som bygger på att nämnderna årligen analyserar verksamheternas behov av kompetens jämfört med tillgänglig kompetens, vilket resulterar i ett eventuellt kompetensgap. När kompetensgapet är identifierat upprättas kompetensförsörjningsplaner innehållandes riskanalyser, kompetensmål, aktivitetsplaner som upprättas i syfte att åtgärda kompetensgapet. I kompetensförsörjningsplanerna framgår således vilka insatser som nämnderna planerar vidta i förhållande till målområde 9. Vi kan konstatera att nämnderna genomför en mängd olika insatser men att de kommit olika långt i det sammantagna kompetensförsörjningsarbetet.

Mot bakgrund av ovan beskrivna variation i nämndernas måluppfyllelse kopplat till målområde 9 samt svaga måluppfyllelse kopplat till vissa kompetensförsörjningsmål och kompetensgap hos granskade nämnder, gör vi bedömningen att de åtgärder som vidtas inte är fullt tillräckliga.

**Malmö stad**

Granskning av Malmö stads kompetensförsörjning  
KPMG AB  
2018-11-14

**Hur följs åtgärderna upp och rapporteras till nämnd/styrelse? Är den uppföljning som sker tillräcklig?**

Den huvudsakliga uppföljningen sker inom ramen för delårs- och årsbokslut och rapporteras således till respektive nämnd. Av genomförd protokollgranskning kan vi konstatera att samtliga nämnder har antagit en kompetensförsörjningsplan inklusive gapanalys för 2017. Nämnderna rapporterar sedan vidare resultatet till kommunstyrelsen, som gör en kommunövergripande sammanställning. Denna rapporteras sedan till kommunfullmäktige. Vi bedömer att uppföljningen av kompetensförsörjningsarbetet följer angiven tidsplan, men eftersom variationer i måluppfyllelsen uppvisas alternativt att målen först kommer att utvärderas i samband med årsbokslutet, bedömer vi att uppföljningen kan stärkas.

### 4.3 Rekommendationer

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör överväga att ge återkoppling till nämnderna avseende framtagna kompetensförsörjningsplaner och gapanalyser, i syfte att utveckla analysarbetet och de vidare åtgärder som behöver vidtas.
- Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder bör säkerställa att åtgärder vidtas för att öka måluppfyllelsen kopplat till målområde 9 och målen i respektive nämnds kompetensförsörjningsplan.
- Kommunstyrelsen och samtliga granskade nämnder bör stärka arbetet med kompetensförsörjningsplanerna och gapanalyserna vad avser mer utvecklade riskanalyser samt särskilt tydliggöra åtgärder för att minska identifierade kompetensgap.
- Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden bör vidta ytterligare åtgärder för att uppnå målsättningarna kring kontinuitet gentemot brukarna och minskat antal timvikarier.

2018-11-14

KPMG AB



Ida Brorsson  
Certifierad kommunal revisor



Frida Starbrant  
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.