



Datum  
2019-02-04  
Adress  
205 80 Malmö  
Diarienummer  
FSN-2018-1223

## Yttrande

Till  
Stadsrevisionen

### **Stadsrevisionens granskning av kompetensförsörjning SR-2018-80**

Funktionsstödsnämnden lämnar följande yttrande:

#### **Yttrande**

KPMG har på uppdrag av Malmö stadsrevision granskat kompetensförsörjningsarbetet. Syftet med granskningen har varit att kartlägga och bedöma om kommunstyrelsens övergripande roll inom kompetensförsörjningsarbetet bedrivs ändamålsenligt utifrån tilldelat ansvar och kommunfullmäktiges mål. Vidare har syftet varit att bedöma om bland annat funktionsstödsnämnden bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån mål och riktlinjer, samt säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet.

Den sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att funktionsstödsnämnden i huvudsak bedriver en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån mål och riktlinjer. Vidare bedöms nämnden i huvudsak säkerställa att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Nedan framgår nämndens svar med anledning av de synpunkter och rekommendationer som redovisas i rapporten. Nämnden har valt att dela in svaret utifrån olika områden som förekommer i rapporten.

#### *Styrning*

KMPG lyfter att funktionsstödsnämnden i huvudsak säkerställer att det finns en tillräcklig styrning och kontroll avseende kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningen har sedan granskningen tillsatt en övergripande styrgrupp med syfte att vidareutveckla arbetet och möjliggöra ytterligare förankring av kompetensförsörjningsarbetet.

#### *Implementering, m.m.*

KPMG lyfter att nämndernas kompetensförsörjningsplaner inte implementerats fullt ut och att nämnderna inte uppnår syftet att behålla medarbetare med önskvärd kompetens. Vidare lyfts behov av att säkerställa insatser som leder till att såväl de kvantitativa som de kvalitativa gapen minskar. Funktionsstödsnämnden vill betona att kompetensförsörjningsarbetet är ett långsiktigt strategiskt arbete, där det sker kontinuerliga prioriteringar och tydliga inriktningar

för att möjliggöra måluppfyllelse. Nämnden har beslutat om ett antal förvaltningsövergripande aktiviteter som komplement till de verksamhetsspecifika aktiviteterna, med syfte att dessa ska kunna implementeras fullt ut innan det påbörjas ett arbete med nya aktiviteter. Utöver de förvaltningsövergripande aktiviteterna som redovisas i planen för kompetensförsörjning fastställs även aktiviteter som har direkt anknytning till målområde 9. Under året har det också antagits ”Strategisk handlingsplan för utveckling av arbete med personer med utmanande beteende.” Fokus är att arbeta proaktivt med utmanande beteende och utifrån en aktivitetslista med olika aktiviteter planeras och genomförs fortbildningsinsatser. Aktiviteterna förväntas bland annat bidra till ökad kontinuitet för brukarna.

I samband med att ny kompetensförsörjningsplan tas fram sammanställs de verksamhetsspecifika insatserna, vilka utgör ett underlag när de förvaltningsövergripande aktiviteterna beslutas. Ett urval av de verksamhetsspecifika aktiviteterna redovisas i dokument ”Rapport kompetensförsörjning” men inte i kompetensförsörjningsplanen. Såväl de förvaltningsövergripande som verksamhetsspecifika aktiviteterna syftar till att minska gapen.

De prioriterade aktiviteterna bedöms ha effekt på gapen, däremot bedöms dock inte effekten vara mätbar på allt för kort sikt utan förväntas ge resultat på längre sikt. Exempelvis får en kompetenshöjandeinsats som utförs i en arbetsgrupp under året effekt på den aktuella arbetsplatsen, men det ger ingen synbar effekt på totalen förrän den har applicerats på flera arbetsgrupper. Vidare är det svårt att mäta effekter och direkt påverkan på kompetensgap när det gäller vissa aktiviteter. Exempelvis kommer arbetet med digitalisering på sikt att förändra arbetssätt och metoder, men kan kanske inte direkt härledas till måluppfyllelse i form av minskat gap. Det finns också de aktiviteter som ger en mer direkt effekt, och som framöver bedöms bli en del av arbetet i verksamheten. Exempelvis kan arbetet med employer branding/arbetsgivarvarumärket och aktiviteter på mässor och arbetsmarknadsdagar vara ett sådant område. Ett annat område kan vara introduktionen och arbetet med funktionsstödsakademien. Detta är aktiviteter som bedöms pågå under en viss tid för att sedan vara löpande ordinarie arbete inom området.

#### *Målarbete*

KPMG lyfter att funktionsstödsnämnden i huvudsak bedriver ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån upprättade mål och riktlinjer. Funktionsstödsnämnden har indikatorer och åtaganden kopplade till nämndmålet ”Alla medarbetare ska ha/erbjudas erforderlig kompetens och förutsättning för sitt uppdrag.” I rapporten lyfter KPMG att nämnden bör 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. Nämnden följer löpande upp de åtagande, aktiviteter och indikatorer som är kopplade till nämndens målkedja.

Vad avser kommunfullmäktiges uppdrag att arbeta med kontinuiteten gentemot brukarna och minska antalet timvikarier till förmån för tryggare anställningsformer följs detta arbete upp i samband med årsanalysen, men det har bedrivits ett kontinuerligt arbete under året.

Nämnden vill betona att graden av måluppfyllelse vad avser förvaltningens kompetensförsörjningsarbete inte helt kan hänföras graden av måluppfyllelse inom ramen för målkedjan (målområde 9), detta då flera av de mål och aktiviteter som sätts upp inom området enbart följs upp inom ramen för kompetensförsörjningsplanen. Dessa mål är dessutom föränderliga. Vidare är det ett kontinuerligt arbete vad avser åtgärder och effekterna av de åtgärder som vidtas får inte alltid direkta effekter och ibland kan det vara svårare att härleda en aktivitetens effekt för kompetensgapet.

I samband med kommunstyrelsens beslut om den lokala handlingsplanen för att öka andelen medarbetare som arbetar heltid beslutades även att anmoda bland annat funktionsstödsnämnden att fastställa nämndspecifika heltidsprojekt. Funktionsstödsnämnden beslutade den 21 mars att godkänna förvaltningens Handlingsplan heltid som norm. Handlingsplanen beskriver övergripande projekt som tagits fram, vilka i sin tur består av flera delprojekt som nämnden ska arbeta vidare med.

Förvaltningen har idag cirka 65,89 % tillsvidare- och visstidsanställda medarbetare som har en heltidsanställning. Det föreligger förslag att detta ska vara en indikator som nämnden följer i målkedjan 2019 – 2021.

De aktiviteter som sker inom ramen för målområde 9 har effekt på flera åtaganden och bedömningen görs att arbetet med heltid som norm även har effekt på kompetensförsörjningsarbetet. Att funktionsstödsförvaltningen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare såväl lokalt som i regionen är viktigt för förvaltningens möjlighet att rekrytera rätt kompetens på såväl lång som kort sikt. Genom att erbjuda heltid som norm uppfattas förvaltningen som en attraktiv arbetsgivare. Bedömningen är att förvaltningens verksamheter, genom en heltidsnorm, bättre kan konkurrera med andra kommuner eller organisationer om den erfarna arbetskraften.

#### *Risakanalys*

KPMG lyfter att nämnden i huvudsak tillämpar riktlinjerna på avsett vis, men att det finns utvecklingspotential i att stärka arbetet med riskanalyser samt åtgärder för att minska identifierade kompetensgap. Kompetensanalys genomförs och redovisas årligen. Vidare sätts aktiviteter och kompetensmål utifrån de prognostiserade kompetensgap som tas fram. Då kompetensgap och mål revideras årligen utifrån ny framtidsprognos skiljer sig såväl de kvantitativa som kvalitativa kompetensmålen mellan 2017 och 2018. I samband med att ny kompetensanalys genomförs varje enhet en så kallad SWOT-analys. Analysen sammanställs per yrkeskategori och ligger till grund för arbetet med riskanalys, prioriteringar och aktiviteter som görs i facklig dialog.

Arbetet med att redovisa riskanalyserna kommer att utvecklas under 2019 till följd av ny hantering i Stratsys.

Målsättningen är att på ett tydligare sätt förmedla det analysarbete som görs, exempelvis SWOT-analyser i varje enhet eller riskbedömningar ur arbetsmiljöhänseende i facklig samverkan.

Ett viktigt utvecklingsarbete är att synliggöra det riskanalytiska arbetet som görs och som idag utgör det arbetsmaterial från vilket kompetensmål och aktiviteter tas fram i fackliga samverkan.

#### *Samverkan*

KPMG lyfter samverkan som en del i granskningsrapporten. Nämnden vill i detta sammanhang lyfta att kompetensförsörjningsarbetet även sker i dialog med fackliga företrädare. Fokus för den fackliga samverkan är riskanalys och aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsplanen. Nämndens målsättning är att fortsätta ha god dialog i detta arbete.

#### *Sammanfattande åtgärder och tidplan*

Som nämnts ovan har det tillsatts en övergripande styrgrupp för förvaltningens kompetensförsörjningsarbete, vilket bland annat förväntas bidra till ökad förankring av aktiviteter i förvaltningen.

Vidare kommer nämnden beakta de mål som tagits fram inom ramen för Kompetensförsörjning 2018 i samband med framtagande av aktiviteter i 2019 års målkedja, detta för att möjliggöra en ökad koppling mellan målkedjan och kompetensförsörjningsarbetet. Vid behov konkretiseras även ytterligare aktiviteter.

Under 2019 fortsätter förvaltningen arbetet med att minska antal deltidsanställda och istället anställa fler personer på heltid. Åtgärder som förvaltningen kommer att arbeta med finns beskrivna i handlingsplanen ”Heltid som norm”. Förvaltningen arbetar med olika pilotprojekt för att uppnå en bättre måluppfyllelse avseende målområde 9. Exempel på åtgärder är inrättandet av ett team som ska utföra sk korta insatser, bemanningsteam, samverkan mellan LSS bostäder och daglig verksamhet, gemensam personalplanering inom enheterna.

Det är svårt att ange en tidpunkt för när ovan nämnda åtgärder ska vara färdigställda, då arbetet med kompetensförsörjning är ett kontinuerligt arbete som kräver ständiga anpassningar. Arbetet kommer därför att ske löpande under året.

Åtgärderna kopplat till målområde 9 kommer att följas upp vid delårsrapport 2 ( september ) och vid årsanalysen.

Ordförande

.....  
Roko Kursar  
.....

Nämndsekreterare

.....  
Jesper Salö  
.....

Carin Gustafsson (V) har lämnat ett särskilt yttrande i ärendet. (Bilaga 1)