

2018 -03- 13

Kommunstyrelsen i
Tranemo kommun

Dnr:.....

2018-02-19

Granskningsrapport – Granskning av strategisk personalförsörjning

KPMG AB har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunstyrelsens beredskap för att trygga kommunens personalförsörjning.

Vår övergripande bedömning är att kommunstyrelsen arbetar med frågan om kompetensförsörjning men att förankringen av den centrala personalfunktionens tankar kring kompetensförsörjning inte alltid når ut i verksamheten.

Sammanfattningsvis visar granskningen på följande förbättringsområden:

- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att kommunens styrande dokument bör tas upp för beslut minst en gång per mandatperiod och vid behov.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen att följa upp rekryteringsarbetet med avseende på träffsäkerhet samt lyckade rekryteringar.

I övrigt hänvisas till bitrådets rapport.

Vi önskar få kommunstyrelsens kommentarer till rapporten samt uppgift om vilka åtgärder som planeras utifrån de synpunkter som lämnas i rapporten.

Vi önskar få dessa kommentarer senast 2018-05-21.

Tranemo som ovan



Bengt Melkersson
Ordf. i kommunrevisionen



Ingelis Öhwall
Vice ordf. i kommunrevisionen



Granskning av strategisk personalförsörjning

Revisionsrapport

Tranemo kommun

KPMG AB

2018-01-09

Antal sidor 14



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfråga	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Ansvarig nämnd	3
2.4	Projektorganisation/granskningsansvarig	4
2.5	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Organisation	5
3.2	Styrdokument	5
3.3	Roller och ansvar	6
3.4	Rekryteringsprocessen	7
3.5	Översyn av den strategiska kompetensförsörjningen	8
3.6	Utmaningar	9
4	Svar på revisionsfrågorna	11
4.1	Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen?	11
4.2	Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller personalförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?	11
4.3	I vilken utsträckning bistår personalavdelningen med stöd i kompetensförsörjningsarbetet?	11
4.4	Hur fungerar rekryteringsprocessen?	11
4.5	Sker systematisk uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens?	11
4.6	Finns vikariepool? I vilken utsträckning används denna för rekrytering eller för vidareutbildning till framtida rekrytering?	12
5	Slutsats och rekommendationer	12



Tranemo kommun
Granskning av strategisk personalförsörjning

2018-01-09

1 Sammanfattning

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

Tranemo kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens personalförsörjning. De har därför valt att genomföra en fördjupad granskning inom området.

Syftet med granskningen är att bedöma kommunstyrelsens beredskap för att trygga kommunens personalförsörjning.

Granskningen har genomförts genom intervjuer med personalchef och personalutvecklare samt granskning av relevant dokumentation som medarbetar- och ledarpolicy, lönepolicy samt reglementen för kommunstyrelsen samt samverkansnämnd personal.

Sammanfattningsvis kan vi efter vår granskning konstatera att kommunstyrelsen arbetar med frågan om kompetensförsörjning men att förankringen av den centrala personalfunktionens tankar kring kompetensförsörjning inte alltid når ut i verksamheten.

Tranemo kommuns lösning med en central personalfunktion kan innebära att förankringen av idéer kring kompetensförsörjning blir svårare, vilket bland annat visar sig i diskussionerna kring lön till nyanställda kontra redan anställda medarbetare och diskussioner kring hur vakanta tjänster kan omarbetas istället för att återbesättas i samma utformning som tidigare.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- kommunens styrande dokument bör tas upp för beslut minst en gång per mandatperiod och vid behov.
- att följa upp rekryteringsarbetet med avseende på träffsäkerhet samt lyckade rekryteringar.

2 Inledning/bakgrund

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

Tranemo kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens personalförskning. De har därför valt att genomföra en fördjupad granskning inom området.

2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma kommunstyrelsens beredskap för att trygga kommunens personalförskning. Detta har granskats utifrån följande revisionsfrågor;

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

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna/verksamheterna uppfyllt:

- Kommunallag (1991:900)
- Reglementen för kommunstyrelsen samt samverkansnämnd personal
- Medarbetar- och ledarpolicy för Tranemo kommun
- Lönepolicy för Tranemo kommun
- Fullmäktigebeslut

2.3 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen och samverkansnämnd personal.



Tranemo kommun

Granskning av strategisk personalförsörjning

2018-01-09

2.4 Projektorganisation/granskningsansvarig

Granskningen har utförts av Jesper Wigh, revisor, under ledning av Sofie Tauson, certifierad kommunal revisor.

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av reglementen, medarbetar- och ledarpolicy för Tranemo kommun och lönepolicy
- Intervjuer med personalchef, enhetschef vikariepool och personalutvecklare.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation

Tranemo och Svenljunga kommuner införde 2012 en gemensam nämnd för att hantera personalfrågor. Syftet med den gemensamma nämnden med en gemensam personalenhet är att kunna minska kostnaderna i form av rationaliseringar samtidigt som kompetensnivån – kvalitetsnivå, tillgänglighet och närhet – stärks.

Ansvaret för personalstrategiska frågor i Tranemo kommun ligger enligt antagna reglementen fördelat mellan kommunstyrelsen och samverkansnämnd personal.

Personalfunktionen för Tranemo/Svenljunga ska enligt fullmäktigebeslutet leverera tjänster inom processerna löneutbetalning – rekrytering – rehabilitering – arbetsmiljö – förhandling – kompetensutveckling samt ledarskap och ledarskapsutveckling. I personalfunktionen ingår fem löneadministratörer, två systemförvaltare samt fem personalutvecklare med olika specialistområden.

3.2 Styrdokument

Reglemente

Reglementen för kommunstyrelsen och samverkansnämnd personal är antagna av kommunfullmäktige 2016-09-12, § 85, respektive av kommunfullmäktige 2014-12-15, § 163.

Kommunstyrelsens reglemente anger att "Kommunstyrelsen är kommunens organ för alla frågor som rör förhållandet mellan **kommunen som arbetsgivare** och dess arbetstagare, tillika anställnings- och pensionsmyndighet, dock med undantaget för de uppgifter som åvilar Samverkansnämnd personal."

I reglemente för samverkansnämnd personal framgår att samverkansnämnden ansvarar för de samverkande kommunernas uppgifter inom drift, utveckling och uppföljning av personaladministrationen. Med personaladministration menas "övergripande strategiskt ansvar för förhandlingsarbetet, arbetsmiljöarbetet, rekryteringsarbetet och jämställdhetsarbetet för de samverkande kommunerna". Vårdkommunen är även stöd till kommunerna i det operativa personalarbetet.

Medarbetar- och ledarpolicy för Tranemo kommun

Tranemos kommunfullmäktige antog 2006-09-25, § 94, en medarbetar- och ledarpolicy för Tranemo kommun.

I policyn fastslås alla anställdas uppdrag gentemot medborgarna, de anställdas förhållningssätt, medarbetarskap och ledarskap.

Lönepolicy

Tranemo kommuns lönepolicy antogs av kommunfullmäktige 2010-10-27, § 77, och reviderades av kommunstyrelsen 2015-08-31, § 226.

Av policyn framgår att den ska revideras minst vart fjärde år.

2018-01-09

I dokumentet anges att kommunens lönepolicy syftar till att stimulera goda arbetsinsatser, engagemang, utveckling och arbetsglädje i syfte att ge god service till medborgarna och att nå uppställda mål för verksamheten.

Om centrala avtal inte säger annat så tillämpar Tranemo kommun enligt policyn individuell och differentierad lönesättning och ses som ett styrmedel för att attrahera, rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare.

Lönepolicyn har presenterats på chefsdagar och sedan på APT för samtliga anställda. Policydokumentet finns tillgängligt för samtliga anställda i kommunens personalhandbok.

Kommentar

Tranemo kommun har de styrdokument vi anser är nödvändiga.

Utifrån de dokument vi tagit del kan vi inte se att "Medarbetar- och ledarpolicy för Tranemo kommun" har reviderats sedan den antogs av kommunfullmäktige.

Vår rekommendation är att kommunens styrande dokument bör tas upp för beslut minst en gång per mandatperiod och vid behov.

3.3 Roller och ansvar

Tranemo kommun delar tillsammans med Svenljunga kommun på samverkansnämnd personal. Samverkansnämnden har ett strategiskt ansvar för förhandlingsarbete, arbetsmiljöarbete, rekryteringsarbete och jämställdhetsarbete. Tranemo kommun är värdkommun för den gemensamma nämnden och ansvarar därmed för stöd till kommunerna i det operativa arbetet.

Exempelvis har personalavdelningen genomfört en översyn av den strategiska kompetensförsörjningen för hela kommunen. Personalfunktionen tog fram ett underlag med frågor till varje sektion och en personalutvecklare gick igenom frågorna med sektionschefer och sektionsledningsgrupp. Bland annat utifrån resultatet av kartläggningen förs diskussioner mellan personalavdelningen och verksamheterna kring flera frågor, exempelvis lönefrågor och kompetensfrågor.

All HR-kompetens är centraliserad till personalfunktionen vilket innebär att verksamheterna/sektionerna inte har egna personalresurser. Personalavdelningen bistår verksamheterna i deras arbete, dels med kompetensförsörjning, dels med utbildning och chefsstöd. Vid rekryteringsfrågor ombesörjer personalfunktionen central annonsering, i övrigt hanterar verksamheterna rekryteringsfrågor själva. En av personalutvecklarna arbetar endast med rehabfrågor och är engagerad i alla rehabärenden. I arbetsmiljöfrågor arbetar verksamheterna självständigt och använder personalfunktionen som ett konsultstöd, där det även finns en personalutvecklare med specialområdet arbetsmiljö.

Personalfunktionen har av kommunfullmäktige fått i uppdrag att tillsammans med sektionscheferna ta fram en "strategisk kompetensförsörjningsplan".

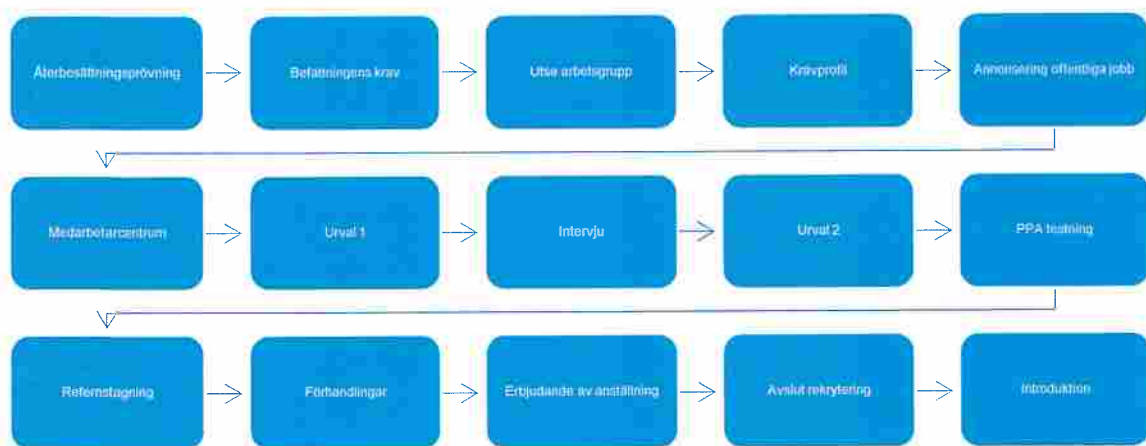
Vård- och omsorgssektionen har en vikariepool med timanställda vikarier. En bemanningsenhet rekryterar vikarierna. Under 2018 ska en kommungemensam bemanningsenhet, som bland annat ska hantera rekrytering av alla sommarvikarier, byggas upp. Enligt planeringen ska bemanningsenheten tas i drift januari 2018. Detta

kommer att medföra att fler verksamheter kommer att ansluta sig till bemanningsenheten jämfört med nuläget.

3.4 Rekryteringsprocessen

Tranemo kommun har en skriftlig, tydligt definierad rutin för rekryteringsprocessen. Syftet med rutinbeskrivningen är att utgöra ett stöd i rekryteringsarbetet så att rekryterande chefer kan göra välgrundade, effektiva och professionella rekryteringar till verksamheten.

Rekryteringsprocessen består av nedanstående steg:



I dokumentet beskrivs varje steg utförligt avseende vem som har ansvar för steget och hur det ska gå till.

Återbesättningsprövning: När ett personalbehov uppstår ska en noggrann prövning av verksamhetens behov genomföras. Prövningen ska ge svar på om det finns omplaceringsbehov från andra delar av kommunen, om organisationen ska förändras utifrån nuvarande eller kommande behov, om befattningen ska återbesättas med oförändrat innehåll eller inte återbesättas alls och vilken anställningsform som är lämplig eller möjlig.

Kravprofil: En av de viktigaste uppgifterna i rekryteringsprocessen är att ta fram en kravprofil som är så utförlig och relevant som möjligt. Kravprofilen ska ange vilka kompetenser, personligheter, färdigheter, erfarenheter och beteenden som behövs för att prestera väl i tjänsten.

Mall för kravprofilen finns i personalhandboken.

Annonsering i offentliga jobb: När ett beslut om att tillsätta en befattning tagits och befattningskraven utretts ska tjänsten annonseras i verktyget "Offentliga jobb". Alla tjänster över tre månader ska annonseras. Utformning av annonser och formuleringar i den ska göras så att underrepresenterade grupper uppmuntras att söka och det ska klart framgå att den vakanta befattningen är öppen för alla ur ett mångfaldsperspektiv. Alla annonser går via den personalutvecklare som arbetar med rekrytering som kan lämna

2018-01-09

synpunkter på utformning och innehåll. Det avgörande beslutet har dock den rekryterande chefen.

Manual för Offentliga jobb finns i handboken.

Enligt de intervjuade är ett problem i rekryteringsprocessen att Återbesättningsprövningen, som görs av rekryterande chef, kan vara ”fel”. Detta leder i vissa fall till att verksamheterna väljer att återbesätta en tjänst med svårrekryterade kompetenser istället för att fundera över om arbetsuppgifterna kan lösas på annat sätt. Exempelvis har socialsektorn arbetat med att identifiera arbetsuppgifter som undersköterskor kan göra för att avlasta sjuksköterskor och därmed minska rekryteringsbehovet av sjuksköterskor.

Enligt de intervjuade varierar träffsäkerheten i rekryteringsprocessen beroende på vilken tjänst det är som utannonseras. Rekryteringspolicyen behöver enligt de intervjuade ändras i syfte att förbättra träffsäkerheten. I nuläget får kommunen ibland många sökanden till en tjänst där inte alla är behöriga. Ny rekryteringspolicy ska vara på plats senast vid halvårsskiftet 2018.

Kommentar

Vi noterar att det idag inte sker någon systematisk uppföljning av hur arbetet bedrivs för att rekrytera efterfrågad personal med rätt kompetens.

Vi rekommenderar kommunen att följa upp rekryteringsarbetet med avseende på träffsäkerhet samt lyckade rekryteringar.

3.5 Översyn av den strategiska kompetensförsörjningen

Tranemo kommun har som svar på en motion angående framtidens behov gällande rekrytering kartlagt de konkreta åtgärder sektorerna vidtar för att möta framtidens behov av välutbildad och välmående personal.

Dokumentet innehåller även en sammanställning av prognosticerade pensionsavgångar under åren 2016 – 2024, redovisat per sektion. Sammanställningen visar att fram till 2024 kommer totalt 274 pensionsavgångar ske av totalt 897 anställda, det vill säga en dryg fjärdedel av arbetstagarna kommer att gå i pension under perioden.

Verksamheterna har fått angett inom vilka sektorer de kommer att få, eller redan har svårigheter att rekrytera kvalificerad personal. De listar även kända rekryteringsbehov samt de viktigaste kanalerna för det kommande rekryteringsarbetet.

Personalfunktionen har sammanfattat sektionernas synpunkter enligt nedan:

- Rekryteringsbehovet på vissa områden kommer att vara högt (chefer, rektorer, sjuksköterskor, socialsekreterare, lärare)
- Omsättningen av chefer är hög
- Fler och fler befattningar är konkurrensutsatta
- Kompetenskrav på befattningar höjs
- Sökanden till tjänster har fel kompetens
- Kommunen måste försöka behålla sina medarbetare

2018-01-09

Enligt översynen gör verksamheterna ett antal marknadsföringsinsatser för att presentera Tranemo kommun som arbetsgivare. Marknadsföringen sker dels kommunövergripande, dels på sektionsnivå. Insatserna består av exempelvis:

- Studiebesök för 8:e klassare
- Deltagande på arbetsmarknadsmässor vid högskolor
- Mottagande av praktikanter från grundskola, gymnasium och högskola
- Användande av sociala medier för annonsering av tjänster
- Feriepraktik för ungdomar under sommaren

3.6 Utmaningar

Enligt intervjuerna och "Översyn av den strategiska kompetensförsörjningen" har Tranemo ett antal utmaningar avseende personalförsörjning.

Rekrytering

Fyra av fem sektioner anger "rekrytering" som den främsta utmaningen vad avser personalförsörjning. Sektionerna anger vissa kompetenser som särskilt svårrekryterade och att detta eventuellt kommer att påverka möjligheterna att leverera tjänster till kommunmedborgarna.

Chefsrekrytering

Personalfunktionen identifierar särskilt att rekrytera och behålla 1:a linjens chefer inom hela kommunen som en utmaning.

Bibehålla personal

Flera av sektionerna anger att de fokuserar på att bibehålla befintlig personal. Sektionerna och personalfunktionen anger ett antal faktorer som nyckelfaktorer för att få medarbetare att inte lämna kommunen som arbetsgivare.

Kompetensutveckling

I stöddokument kring medarbetarsamtalet anges att ett av samtalets syften är att "främja kompetensutveckling" och att medarbetaren ska förbereda sig för samtalet genom att fundera över sitt behov av kompetensutveckling. Medarbetarsamtalet ska utmynna i en individuell handlingsplan, där vidareutbildning kan vara ett moment. En sammanställning av utbildningsbehovet sker per avdelning. I vissa fall löses ett specifikt vidareutbildningsbehov i samverkan mellan flera sektioner, men det sker inte någon kommuncentral styrning av utbildningsinsatser.

I "Översyn av den strategiska kompetensförsörjningen" listar samtliga sektioner sina möjligheter till intern rörlighet. Alla sektioner anger att intern rörlighet bör uppmuntras och att den kompetens som redan finns i kommunen ska värderas på rätt sätt.

Lön och förmåner

Det finns ett gemensamt förhållningssätt vid lönesättning mellan Tranemo och Svenljunga kommun där de inte ska konkurrera sinsemellan med lön. Enligt lönepolicyn ska Tranemo kommun ha en individuell och differentierad lön, men enligt de intervjuade har resultatet i praktiken inte blivit så. Enligt dem har inte medarbetare och chefer tagit till sig tankesättet för att få till stånd en större lönespridning.



Tranemo kommun

Granskning av strategisk personalförsörjning

2018-01-09

Tranemo kommun gör årliga lönekartläggningar utifrån kön.

Enligt intervjuerna förs strategiska diskussioner kring förmåner i både Tranemo och Svenljunga kommun. Under senaste året har ett antal förmåner tagits fram, bland annat busskort till rabatterat pris, hyra av cykel, rabatterade träningskort och höjt friskvårdsbidrag.

Ett problemområde avseende lön är att verksamheterna ofta får betala högre lön till nyanställda för att lyckas med rekryteringar. Centralt på personalfunktionen ser man behovet, men inte alltid i verksamheterna. Personalfunktionen har som fokusområde att hitta metoder för att marknadsanpassa löner.

Personalavdelningens syn är, enligt intervjuerna, att frågan kring att behålla medarbetare i kommunen måste lyftas från att bara vara en lönefråga till att omfatta mer, till exempel individualisering av förmåner.

Utifrån "Översyn av strategisk kompetensförsörjning" har personalfunktionen identifierat ytterligare ett antal fokusområden för framtidens personalförsörjning:

- Metoder för kompetens- och generationsväxling
- Chefers förutsättningar
- Förläggning av arbetstid
- Samordnad marknadsföring
- Rätt till heltid

4 Svar på revisionsfrågorna

4.1 Hur säkerställs en långsiktig kompetensförsörjning inom kommunen?

Personalfunktionen för Tranemo kommun har i samverkan med verksamheterna genomfört en översyn av den strategiska kompetensförsörjningen. Översynen syftar till att kartlägga var kommunen står och vad som görs i nuläget.

Personalfunktionen har fått i uppdrag att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan.

4.2 Vilka utmaningar står kommunen inför vad gäller personalförsörjning, rekrytering av nyckelpositioner och bibehållande av nyckelkompetenser?

Den av personalfunktionen genomförda översynen visar att kommunens utmaningar framför allt ligger inom områdena chefsrekrytering och rekrytering av specifika kompetenser, exempelvis lärare, kockar och socialsekreterare.

4.3 I vilken utsträckning bistår personalavdelningen med stöd i kompetensförsörjningsarbetet?

Sektionerna har inga egna personalresurser, vilket innebär att allt stöd till cheferna utför av personalfunktionen.

Personalfunktionen har personalkonsulter som inriktat sig på en viss typ av fråga, exempelvis rehabfrågor, rekryteringsfrågor etc.

4.4 Hur fungerar rekryteringsprocessen?

Rekryteringsprocessen finns beskriven i en skriftlig rutin. Träffsäkerheten i rekryteringar, dvs i hur stor utsträckning man får, relevanta sökande till sina annonserade tjänster, beror enligt granskningen på vilken typ av tjänst som annonseras.

Rekryteringsprocessen behöver enligt de intervjuade förbättras för att ytterligare höja träffsäkerheten.

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

Det förs statistik över antalet annonserade tjänster, men det sker ingen systematisk uppföljning av hur arbetet kring rekrytering bedrivs eller i hur stor utsträckning kompetenta, relevanta sökanden söker de utannonserade tjänsterna.



Tranemo kommun

Granskning av strategisk personalförsörjning

2018-01-09

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

Tranemo kommun har en vikariepool med timvikarier för vård- och omsorgssektionen.

Enligt rekryteringsprocessen ska samtliga tjänster, inklusive vikariat över tre månader, minst annonseras internt. I policyn anges uttryckligen att en person som vikarierat inte har någon garanti för fortsatt anställning om befattningen ledigförklaras som tillsvidareanställning. I praktiken innebär det dock att längre vikariat ofta går till någon timanställd vikarie.

5 Slutsats och rekommendationer

Sammanfattningsvis kan vi efter vår granskning konstatera att kommunstyrelsen arbetar med frågan om kompetensförsörjning men att förankringen av den centrala personalfunktionens tankar kring kompetensförsörjning inte alltid når ut i verksamheten.

Tranemo kommuns lösning med en central personalfunktion kan innebära att förankringen av idéer kring kompetensförsörjning blir svårare, vilket bland annat visar sig i diskussionerna kring lön till nyanställda kontra redan anställda medarbetare och diskussioner kring hur vakanta tjänster kan omarbetas istället för att återbesättas i samma utformning som tidigare.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- kommunens styrande dokument bör tas upp för beslut minst en gång per mandatperiod och vid behov.
- att följa upp rekryteringsarbetet med avseende på träffsäkerhet samt lyckade rekryteringar.

2018-01-09

KPMG AB

Jesper Wigh

Revisor

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.



Tranemo kommun
Granskning av strategisk personalförsörjning

2018-01-09

Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.