

Granskning av kompetensförsörjning

Strömsunds kommun



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor	4
1.3. Revisionskriterier	5
1.4. Metod	5
1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd.....	5
2. Styrning och stöd i arbetet med kompetensförsörjning	6
2.1. Roll- och ansvarsfördelning.....	6
2.2. Styrdokument och mål	6
2.2.1. Politiskt beslutade styrdokument och mål.....	6
2.2.2. Förvaltningarnas styrdokument och mål	7
2.3. Bild av kompetensbehov	8
2.3.1. Bild av kompetensbehovet inom skolan och omsorgen	8
2.4. Bedömning	8
3. Stöd i rekryteringsarbetet	10
3.1. Stöd inom organisationen	10
3.2. Skriftliga rutiner som stöd.....	10
3.3. Bedömning	10
4. Uppföljning och kontroll i arbetet med kompetensförsörjning	11
4.1. Uppföljning till kommunstyrelsen.....	11
4.2. Uppföljning inom förvaltningarna.....	11
4.3. Exempel på åtgärder	12
4.4. Bedömning	12
5. Samlad bedömning	13
Bilaga 1. Källförteckning	15

Sammanfattning

EY har på uppdrag av revisionen i Strömsunds kommun genomfört en granskning av kompetensförsörjning. Syftet var att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställt en ändamålsenlig styrning och enbart delvis säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet. Vi noterar främst att kommunfullmäktiges styrdokument och mål på området inte är styrande i arbetet, men vi ser positivt på det pågående utvecklingsarbetet.

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att beslut om åtgärder fattas utifrån kommunfullmäktiges styrdokument och mål på flera nivåer i kommunens organisation
- ▶ Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen med skriftliga uppdrag för HR-enhet och bemanningsenhet
- ▶ Arbeta för stärkt samverkan med fackliga organisationer
- ▶ Se över behov av förvaltnings- eller verksamhetspecifika riktlinjer för vidareutbildning
- ▶ Säkerställa tydlig kommunikation kring resultatet av bemanningsenhetens arbete
- ▶ Systematiskt följa upp kommunfullmäktiges styrdokument och mål samt säkerställa systematisk uppföljning av mål och åtgärder på övriga nivåer inom organisationen
- ▶ Stärka uppföljningen med uppföljning av centrala nyckeltal löpande under året
- ▶ Införa rutiner för avslutningssamtal för att säkerställa en god grund för analys av orsaker till personalomsättning

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för Sveriges kommuner, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och krav utifrån lagstiftning. Sveriges kommuner och regioner (SKR) gör bedömningen att det kommer ske stora pensionsavgångar framgent och att efterfrågan på välfärdstjänster kommer öka. Samtidigt ökar konkurrensen om arbetskraften på arbetsmarknaden. Detta ställer krav på kommuners styrning. För ett effektivt arbete krävs en genomtänkt strategi, ändamålsenliga processer för rekrytering samt konkurrenskraftiga anställningsvillkor. En strategisk kompetensförsörjning innebär att ha en överblick över tillgänglig kompetens i organisationen i syfte att planera för att täcka behoven på kort och lång sikt.

Det är kommunstyrelsen i Strömsunds kommun som enligt reglemente har arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar för kommunens medarbetare. Kommunstyrelsen ska även leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Inom kommunstyrelsens förvaltning finns en bemanningsenhet som stöttar barn-, kultur- och utbildningsförvaltningen samt vård- och socialförvaltningen.

Kommunfullmäktige har i budget fastställt flera prioriterade mål för 2023 kopplat till arbetet med kompetensförsörjning, däribland mål för arbetsmiljö- och folkhälsa, heltid som norm, samverkan mellan skola och näringsliv för att möta framtida kompetensbehov, mångfald och jämställdhet.

Kommunen upplever enligt budget 2023 utmaningar med kompetensförsörjning. Till 2031 prognostiseras en tredjedel av kommunens anställda gå i pension. Uppföljningsrapporter pekar på utmaningar för merparten av förvaltningarna. Kvalitetsrapporter visar på utmaningar med att säkerställa tillräckligt med behöriga lärare. Inom vård- och socialförvaltningen framgår att omsättningen bland chefer och medarbetare försvårar effektiviseringsarbete. Revidering av kompetensförsörjningsplan från 2018 pågår.

Mot bakgrund av ovan och revisorernas risk- och väsentlighetsanalys för 2023 har revisionen bedömt det som väsentligt att granska kommunstyrelsens styrning, ledning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning?
 - Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbete med kompetensförsörjning?
 - Finns det tydliga mål och styrdokument inom området?
 - Finns det en tydlig bild av nuvarande och framtida behov av olika kompetenser?
- ▶ Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt

rekryteringsarbete?

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning?
 - Finns det tydliga rutiner för uppföljning och utvärdering av arbetet?
 - Vilken effekt framgår av genomförda insatser?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterier avser bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs kriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)

Kommunallagens 6 kap 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredsställande sätt.

- ▶ Kommunstyrelsens reglemente

Kommunstyrelsen har enligt reglemente ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Reglementet anger att kommunstyrelsen har arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för alla anställda i de kommunala verksamheterna.

- ▶ Kommunfullmäktiges personalpolitiska program

Kommunfullmäktige antog personalpolitiskt program 2016, den fjärde versionen av programmet. Programmet ska reglera personalarbetet på samtliga arbetsplatser i kommunen. Programmet anger vision och värdegrund kopplat till personalpolitiken samt ett antal framgångsfaktorer med inriktningsmål.

1.4. Metod

Granskningen har genomförts i form av dokumentanalys och intervjuer. Särskilt fokus i granskningen har lagts på verksamheterna inom vård och omsorg samt skolan vilka bedrivs inom vård- och socialförvaltningen, närvård Frostviken, barn-, kultur- och utbildningsförvaltningen (förskola och grundskola) samt framtids- och utvecklingsförvaltningen (gymnasiet).

Intervjuer har skett med kommundirektör, HR-chef, förvaltningschefer samt ett urval av fackliga företrädare. Se bilaga 1, källförteckning. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktakontrollera rapporten.

1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen. Med kompetensförsörjning avses arbetet med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens.

2. Styrning och stöd i arbetet med kompetensförsörjning

2.1. Roll- och ansvarsfördelning

Arbetet bedrivs dels av kommunens chefer, dels av HR-enhet och bemanningsenhet.

Kommunstyrelsens *delegationsordning*, reviderad i september 2023, reglerar beslutsrätt kopplat till personal- och organisationsfrågor för samtliga förvaltningar. Närmsta chef ansvarar för arbetsmiljöfrågor, beslut att anställa personal samt arbetsvillkor. HR-chef ansvarar för att fastställa rutiner inom ramen för kommunens personalpolitiska program.

Riktlinje för rekrytering från 2015 tydliggör ytterligare vad rekryterande chef ansvarar för. Riktlinjen anger även att HR-enheten ska vara en sammanhållande länk i rekrytering, men det framgår inte vad detta innebär. Riktlinjen tydliggör också att fackliga organisationer ska involveras vid tillsättning av chefstjänst. Riktlinjen skulle uppdaterats 2016, vilket ännu inte skett.

HR-enheten och bemanningsenheten saknar skriftligt uppdrag, men ska enligt intervjuade fungera som stödfunktioner.

Det finns en lokal arbetsmarknadsgrupp bestående av kommundirektör, HR-chef och cheferna för vård- och socialförvaltningen samt framtids- och utvecklingsförvaltningen, utifrån deras ansvar för arbetsmarknadsenheten och vuxenutbildningen. Gruppen möts månatligen för att diskutera aktuella frågor med koppling till kompetensförsörjning.

Av intervjuer framgår att roll- och ansvarsfördelningen i kompetensförsörjningsarbetet upplevs tydlig, även om vissa otydligheter lyfts kring olika funktioner som arbetar strategiskt såsom arbetsmarknadsgrupp och näringslivsgrupp. Dessutom framgår att samverkan i vissa fall inte följer planerat arbetssätt utan möten skjuts upp i större utsträckning än önskvärt eller sker informellt. På vissa enheter finns ingen lokal samverkansgrupp, utan samverkan sker vid arbetsplatsträff utan att det är tydligt kommunicerat varför. Det upplevs finnas behov av mer diskussion kring chefers arbetsmiljö. HR-chef menar att informationsflödet mellan samverkansnivåer skulle kunna utvecklas. Avseende kompetensförsörjning av lärare sker samverkan över förvaltningsgränserna inom gruppen Bilaga 6 vilket upplevs fungera väl.

2.2. Styrdokument och mål

2.2.1. Politiskt beslutade styrdokument och mål

Kommunfullmäktige antog en fjärde version av *personalpolitiska programmet* 2016.

Programmet innehåller vision och värdegrund för personalpolitiken samt framgångsfaktorer¹ med inriktningsmål. Programmet ska uppdateras kontinuerligt, vilket alltså inte skett sedan 2016. Av intervjuer framgår att programmet i stort är känt inom kommunen, men att inriktningsmålen däremot inte är styrande i arbetet med kompetensförsörjning.

Ett av målen i programmet är att upprätta en personalförsörjningsplan. Kommunfullmäktige antog 2018 en *kompetensförsörjningsplan* för 2018–2021. Planen togs fram

¹ Arbetsmiljö, Ledarskap, Medarbetarskap, Alkohol och droger, Jämställdhet, Mångfald, Personal och kompetensförsörjning, Lön, Arbetstid.

av representanter för arbetsgivaren och fackliga organisationer, med inspel från kommunledningen. Planen innehåller omvärldsanalys, beskrivning av behov och utvecklingsområden i form av *exempel* på åtgärder. Kommunstyrelsen skulle årligen besluta om åtgärder utifrån planen, vilket inte skett. Kommunledningsförvaltningen tog fram en handlingsplan utifrån kompetensförsörjningsplanen 2018 som inte har fullföljts, även om flertalet aktiviteter i planen är genomförda.

Av intervjuer framgår att kompetensförsörjningsplanen inte är fullt känd bland chefer och medarbetare. Det uppges att omsättningen i kommunledningen i samband med färdigställandet av planen kan förklara varför den inte implementerats fullt ut.

Planen anger att en uppdatering skulle ske 2021. Ett arbete med ny plan är uppstartat under 2023 inom ramen för projektet *inkluderande arbetsplats* som pågår april-december 2023. Det finns ingen tidplan för när ny kompetensförsörjningsplan planeras färdigställas.

Kommunfullmäktige har i *budget* för 2023 mål avseende kompetensförsörjning. Mål om minskad ungdomsarbetslöshet och satsning på arbetsmiljö- och folkhälsofrågor riktas till alla nämnder. Därutöver finns mål för samverkan med näringslivet och utveckling av framtidens skola/förskola med koppling till kompetensförsörjning. Målen som nämnderna, i sin tur, beslutat om kopplas i låg utsträckning till kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har mål för antal praktikplatser samt för bemanningenheten.

Kommunstyrelsens *internkontrollplan* för 2023 innehåller kontroller med koppling till kompetensförsörjning. Kontrollerna avser antal arbetsmiljöärenden med hög risk som inte åtgärdats samt antal rehabiliteringsärenden utan åtgärd.

Intervjuade lyfter att kommunens styrdokument behöver hänga samman bättre och förstärka varandra. I dagsläget upplevs det finnas för många och spretiga styrdokument. Ansvar för att konkretisera planerna uppges ligga på respektive förvaltningschef.

2.2.2. Förvaltningarnas styrdokument och mål

Utifrån skolans arbete med Huvudöverenskommelse 21 (HÖK21)² har en plan tagits fram för kompetensförsörjning av lärare inom förskola, grundskola och gymnasieskolan. Planen avser åtgärder inom lönebildning, arbetsmiljö, arbetstid och organisation. Det finns en tidplan för arbetet fram till 2025. Intervjuade menar att planen är närvarande i förvaltningarnas³ arbete och diskuteras vid varje samverkansmöte. Planen ska revideras årligen. I april 2023 skedde ingen revidering, då det inte ansågs finnas behov.

Inom övriga förvaltningar finns inte några förvaltningsspecifika dokument för arbetet med kompetensförsörjning. Merparten av de intervjuade påtalar behovet av att konkretisera hur respektive förvaltning ska arbeta med kompetensförsörjning, utifrån de övergripande styrdokument. I dagsläget uppges att varje chef har möjlighet att ta fram sådana planer.

² Överenskommelse mellan Lärarnas Riksförbund, Lärarförbundet, SKR och Sobona krävde att arbetsgivare senast 31/3 2022 utarbetade en lokal plan för kompetensförsörjning i samverkan.

³ Barn-, kultur- och utbildningsförvaltningen (förskola, grundskola) samt framtids- och utvecklingsförvaltningen (gymnasiet).

Vidare saknas riktlinjer för medarbetares möjligheter till vidareutbildning på kommun- och förvaltningsnivå. Av intervjuer framgår visst behov av att tydliggöra hur beslut fattas om utbildning för medarbetare. Samtidigt upplevs viljan till vidareutbildning vara låg bland medarbetare inom vissa verksamheter. I dagsläget menar förvaltningschefer att utbildning diskuteras på ledningsmöten för att nå samsyn.

2.3. Bild av kompetensbehov

På kommunnivå finns en bild av kompetensbehovet i kompetensförsörjningsplanen från 2018. Behovet baseras på statistik för befolkningsutveckling, prognos för bristyrken samt befintlig kompetens, sysselsättningsgrad och pensionsavgångar samt kommunledningens chefers uppskattning av behovet. Planen beskriver även chefernas syn på framtida behov utifrån kompetens och kommunens utvecklingsområden.

Intervjuade anger att HR-enheten årligen tar fram prognoser för pensionsavgångar till stöd för verksamheternas kompetensförsörjningsarbete. Intervjuade chefer menar att underlaget ger bra stöd i arbetet med kompetensförsörjning, samtidigt som chefer har svårt att arbeta strategiskt långsiktigt när verksamhetens dagliga behov behöver hanteras. Inom projektet inkluderande arbetsplats har en prognos tagits fram till 2030 som även avser befolkningsutveckling och statistik kring medarbetare utifrån bostadsort, befattning och åldersstruktur. Chefer har intervjuats inom ramen för projektet och medarbetare har även besvarat en enkät för att undersöka befintligt och framtida kompetensbehov samt behov av åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet.

På medarbetarnivå diskuteras behov av vidareutbildning vid resultat- och utvecklings-samtal (medarbetarsamtal). Samtalet utgår ifrån en mall som tydliggör vad samtalen ska avse och avslutas med en utvecklingsplan som ska fyllas i. Intervjuade påtalar att mallen anses vara för komplex och inte alltid används. Vissa enheter har tagit fram egna mallar. I nuläget finns ett förslag till ny mall som chefer och fackliga representanter deltagit i att ta fram.

2.3.1. *Bild av kompetensbehovet inom skolan och omsorgen*

Inom utbildningsförvaltningen arbetar chefer utifrån en prognos för elevunderlag för kommande sju år vilket upplevs ge ett bra underlag. Inom vård och omsorg genomförs årligen en vårdstyggsbedömning för att beräkna behovet av personal på boenden. Inom vård- och omsorg upplevs det vara svårare med långsiktiga prognoser då verksamhetens behov snabbt ändras beroende på brukare och verksamheten förväntas genomgå en förändring på sikt vad gäller personaltäthet. Digitaliseringsarbetet uppges fungera väl, även om mer arbete och kompetens krävs. Digitaliseringen synliggörs genom införande av digitala möten inom individ- och familjeomsorg och lösningar för brukare inom äldreomsorg och funktionsstöd.

2.4. Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning. Vi ser särskilda brister kopplat till mål och styrdokument.

Vi grundar vår bedömning på att det finns en i stort tydlig roll- och ansvarsfördelning som utgår ifrån kommunstyrelsens delegationsordning och riktlinje för rekrytering. Däremot har HR-enheten och bemanningsenheten inte något tydligt dokumenterat uppdrag. Samverkan med fackliga organisationer kan också utvecklas.

Vad gäller mål och styrdokument pågår ett arbete för stärkt styrning. Personalpolitiska programmet och kompetensförsörjningsplanen är inte styrande och har inte resulterat i beslut om åtgärder. Båda styrdokument och därtill riktlinjen för rekrytering är inaktuella. Ny kompetensförsörjningsplan ska tas fram. Flera av kommunfullmäktiges mål avser kompetensförsörjning men ingår i låg utsträckning i styrelse och nämnders målkedja. För kompetensförsörjning av lärare finns en särskild plan för arbetet. Övriga förvaltningar har behov av konkreta planer för att tydliggöra vilka åtgärder som ska prioriteras för att skapa ett långsiktigt, strategiskt arbete.

Slutligen finns arbetssätt inom kommunen för att löpande analysera nuvarande och framtida kompetensbehov. Ett kommunövergripande arbete pågår för att få en grundlig bild av behovet.

3. Stöd i rekryteringsarbetet

3.1. Stöd inom organisationen

HR-enheten bistår chefer i alla delar av kompetensförsörjningsarbetet utifrån behov, däribland rekryteringsarbetet. Av riktlinje för rekrytering framgår att HR-enheten tillhandahåller underlag för behovsanalys, kompetensanalys och kravprofil samt bistår med att upprätta annons. Därtill ska HR-enheten hantera eventuell omplacering vid företräde enligt lagen om anställningsskydd. Av intervjuer framgår att HR-enheten i stort upplevs ge ett bra stöd i arbetet. Däremot lyfts vissa utmaningar i att tidvis få kontakt med HR-enheten.

Vid rekrytering av förvaltningschefer samt särskilda specialister uppdras externa företag att bistå i arbetet. Arbetssättet framgår inte av riktlinjen för rekrytering. Enligt intervjuade syftar det till att ge en mer korrekt hantering av just de rekryteringarna exempelvis vad gäller urvalsprocessen.

Bemanningsenheten bistår enligt intervjuade med att rekrytera, förmedla samt introducera vikarier inom förskola samt inom vård- och omsorg. Arbetet sker gemensamt med enhetschefer. Fördelningen av uppgifter mellan bemanningsenheten och chef sker i samråd med rekryterande chef. Enheten har inte mandat att fatta beslut om anställning utan det har rekryterande chef enligt delegationsordningen. Av intervjuer framgår att enheten upplevs ge ett bra stöd till chefer. Samtidigt tydliggörs behov av tydligare information om enhetens uppdrag, hur vikarier tillsätts samt hur behovet av vikarier ser ut respektive antalet icke tillsatta arbetspass.

3.2. Skriftliga rutiner som stöd

Vad gäller skriftliga rutiner finns *riktlinjer för rekrytering* som tidigare behandlats (se avsnitt 2.2). Av intervjuer framgår att de skriftliga rutinerna som finns tillgängliga upplevs tillräckliga för arbetet med rekrytering.

3.3. Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete.

Vi grundar vår bedömning på att stödet från HR-enheten och bemanningsenheten i stort fungerar väl. Däremot finns behov av tydligare kommunikation om bemanningsenhetens arbete, där uppföljningen av enhetens mål kan vara central. Det finns ett par skriftliga rutiner till stöd för chefer. Mallen för resultat- och utvecklingssamtal arbetas i nuläget om då den inte varit användarvänlig.

4. Uppföljning och kontroll i arbetet med kompetensförsörjning

4.1. Uppföljning till kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen följer i *delårsrapporter* och *årsredovisning* upp måluppfyllelse samt HR-enhetens och förvaltningarnas arbete. Årsredovisning 2022 anger att målen med koppling till kompetensförsörjning bedömdes uppfyllda, även om få nämnder hade kopplat målen till sin målkedja och få nyckeltal redovisades. Årsredovisningen redogör för flertalet personalnyckeltal⁴, för 2022 framgår att antal annonserade tjänster var väsentligt högre än de fyra föregående åren. Delårsrapporter per april och augusti redovisar inte personalnyckeltal.

Kommunstyrelsen beslutade om mål för bemanningsenheten i januari 2022 vilka följdes upp i maj 2023. Uppföljningen visar inte om målen bedömdes vara uppnådda eller inte.

Kommunstyrelsens *internkontrollplan* för 2023 inkluderar kontroller med koppling till kompetensförsörjning. Uppföljning från maj 2023 visade att åtgärder vidtagits vid alla identifierade ärenden med hög risk inom arbetsmiljö. Vad gäller rehabilitering ska åtgärder ha vidtagits i samtliga ärenden men rapporteringen i systemet var bristfällig och ska åtgärdas innan uppföljningen i november. Fackliga organisationer lyfter utmaningar att alla arbetsmiljöbrister inte rapporteras och att chefer hanterar rehabiliteringsärenden olika.

Gymnasieskolan ger årligen kommunstyrelsen en rapport om kvalitetsarbetet vilket rör kompetensförsörjning avseende andel legitimerade lärare, förstelärare och genomförd kompetensutveckling. För läsåret 21/22 framgår att rekrytering av legitimerad personal och samordning av kompetensutvecklingsinsatser är utvecklingsområden kommande år.

Vid kommunstyrelsens sammanträden informerar HR-chef och representant för arbetsförmedlingen återkommande om kompetensförsörjningsarbetet och arbetslösheten i kommunen. Rektorer för två gånger per år dialoger med kommunstyrelsens arbetsutskott om kvalitetsarbetet vilket inbegriper kompetensförsörjningsområdet.

Det personalpolitiska programmet och dess 15 inriktningsmål har inte följts upp och programmet anger inte hur uppföljning ska ske. Inte heller kompetensförsörjningsplanen har följts upp. Enligt HR-chef har åtgärder däremot genomförts, utan att det redovisats för kommunstyrelsen.

4.2. Uppföljning inom förvaltningarna

Inom barn-, kultur- och utbildningsförvaltningen samt framtids- och utvecklingsförvaltningen sker uppföljning inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet som tidigare nämnts. Skolans plan utifrån HÖK21 som rör kompetensförsörjning av lärare följs upp vid samverkansmöten men dokumenteras inte på ett systematiskt sätt. Inom övriga förvaltningar sker ingen dokumenterad uppföljning utöver den ordinarie uppföljningen vid delårsrapport och årsredovisning som beskrivs ovan.

Kommunens medarbetare besvarar var tredje år enkäten *hälso-, arbetsmiljö- och livsstilsundersökning*. I samband med enkäten erbjuds medarbetare en enklare hälsoundersökning

⁴ Nyckeltal för demografisk utveckling, pensionsavgångar per yrkesgrupp, antal medarbetare, sjuktal per åldersgrupp och förvaltning, antal annonserade tjänster och övertid- och semesterlöneskuld.

och utbildning i ergonomi samt hjärt- och lungräddning. Insatser sker inte samtidigt i hela kommunen utan under en treårsperiod ska alla enheter beröras. Resultatet av enkätundersökningen rapporteras till enhetschef och förvaltningschef. Det sammanställs inget resultat för hela förvaltningen eller kommunen.

Muntlig uppföljning och analys sker löpande. Intervjuade menar att kompetensförsörjning är i fokus vid ledningsmöten på olika nivåer och vid arbetsplatsträffar. Däremot framgår att avslutningssamtal hålls i låg utsträckning. Det saknas rutiner som anger att avslutningssamtal ska erbjudas. Därmed sker inte en samlad uppföljning av orsaker till att medarbetare lämnar sin tjänst vilket lyfts som en brist.

4.3. Exempel på åtgärder

Nedan listas åtgärder som vidtas i kommunen, för att exemplifiera det pågående arbetet:

- ▶ Utbildning i *Bättre Arbetsmiljö* (BAM) genomförd för chefer och skyddsombud
- ▶ Arbete med nya befattningar inom omsorgen för *Rätt Använd Kompetens* (RAK)⁵
- ▶ Insatser för rekrytering av studenter såsom verksamhetsförlagd utbildning inom förskola/skola och omsorg, samt kontakt med elever vid kommunens vård- och omsorgscollege
- ▶ Länsgemensamt projekt med fokus på VA-branschen med kartläggning av tillgänglig kompetens, behov av utbildning och samarbete med utbildningsinstanser
- ▶ Förkortad sommararbetstid för vissa enheter, heltid som norm inom omsorgen
- ▶ Friskvårdsbidrag

Intervjuade lyfter behov av mer tydlighet kring vidareutbildningsinsatser, genom riktlinjer som anger vilka som kan vara aktuella för vidareutbildning men även en tydligare kompetenstrappa, särskilt inom omsorgen. Avtal om distansarbete lyfts som en viktig insats, vilket saknas i dagsläget. Intervjuade ser otydlighet kring hur kommunen arbetar för att personer som ska gå i pension kan arbeta längre.

4.4. Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning.

Vi grundar vår bedömning på att kommunstyrelsen löpande följer upp delar av kompetensförsörjningsarbetet i delårsrapport och årsredovisning, inom internkontrollarbetet, det systematiska kvalitetsarbetet samt genom muntlig rapportering från förvaltningen. Däremot har kommunstyrelsen inte följt upp kommunfullmäktiges styrdokument eller bedömt måluppfyllelse för bemanningsenhetens mål. Dessutom saknas centrala nyckeltal i delårsrapporter. Inom förvaltningen genomförs inte avslutningssamtal systematiskt.

Flertalet insatser för bättre kompetensförsörjning pågår. Trots detta har flera verksamheter en ansträngd situation och prognoser visar på ytterligare utmaningar för merparten av verksamheterna.

⁵ Metod för att strukturera om arbetssätt så att uppgifter utförs på rätt kompetensnivåer.

5. Samlad bedömning

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte säkerställt en ändamålsenlig styrning och enbart delvis säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet. Vi noterar främst att kommunfullmäktiges styrdokument och mål på området inte är styrande i arbetet, men vi ser positivt på det pågående utvecklingsarbetet.

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Finns det en tydlig bild av nuvarande och framtida behov av olika kompetenser?</i> ○ <i>Finns det tydliga mål och styrdokument inom området?</i> ○ <i>Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbete med kompetensförsörjning?</i> 	<p>Nej. Vi ser särskilda brister kopplat till mål och styrdokument. Vi grundar vår bedömning på att det finns en i stort tydlig roll- och ansvarsfördelning som utgår ifrån kommunstyrelsens delegationsordning och riktlinje för rekrytering. Däremot har HR-enheten och bemanningsenheten inte något tydligt dokumenterat uppdrag. Samverkan med fackliga organisationer kan också utvecklas.</p> <p>Vad gäller mål och styrdokument pågår ett arbete för stärkt styrning. Personalpolitiska programmet och kompetensförsörjningsplanen är inte styrande och har inte resulterat i beslut om åtgärder. Båda styrdokument och därtill riktlinjen för rekrytering är inaktuella. Ny kompetensförsörjningsplan ska tas fram. Flera av kommunfullmäktiges mål avser kompetensförsörjning men ingår i låg utsträckning i styrelse och nämnders målkedja. För kompetensförsörjning av lärare finns en särskild plan för arbetet. Övriga förvaltningar har behov av konkreta planer för att tydliggöra vilka åtgärder som ska prioriteras för att skapa ett långsiktigt, strategiskt arbete. Slutligen finns arbetssätt inom kommunen för att löpande analysera nuvarande och framtida kompetensbehov. Ett kommunövergripande arbete pågår för att få en grundlig bild av behovet.</p>
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete?</i></p>	<p>Ja. Vi grundar vår bedömning på att stödet från HR-enheten och bemanningsenheten i stort fungerar väl. Däremot finns behov av tydligare kommunikation om bemanningsenhetens arbete, där uppföljningen av enhetens mål kan vara central. Det finns ett par skriftliga rutiner till stöd för chefer. Mallen för resultat- och utvecklingssamtal arbetas i nuläget om då den inte varit användarvänlig.</p>
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Finns det tydliga</i> 	<p>Delvis. Vi grundar vår bedömning på att kommunstyrelsen löpande följer upp delar av kompetensförsörjningsarbetet i delårsrapport och årsredovisning, inom internkontrollarbetet, det systematiska kvalitetsarbetet samt genom muntlig rapportering från förvaltningen. Däremot har kommunstyrelsen inte följt upp kommunfullmäktiges styrdokument eller bedömt måluppfyllelse för bemanningsenhetens mål.</p>

<p><i>rutiner för uppföljning och utvärdering av arbetet?</i></p> <p>o <i>Vilken effekt framgår av genomförda insatser?</i></p>	<p>Dessutom saknas centrala nyckeltal i delårsrapporter. Inom förvaltningen genomförs inte avslutningssamtal systematiskt. Flertalet insatser för bättre kompetensförsörjning pågår. Trots detta har flera verksamheter en ansträngd situation och prognoser visar på ytterligare utmaningar för merparten av verksamheterna.</p>
---	---

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Tillse att beslut om åtgärder fattas utifrån kommunfullmäktiges styrdokument och mål på flera nivåer i kommunens organisation
- ▶ Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen med skriftliga uppdrag för HR-enhet och bemanningsenhet
- ▶ Arbeta för stärkt samverkan med fackliga organisationer
- ▶ Se över behov av förvaltnings- eller verksamhetsspecifika riktlinjer för vidareutbildning
- ▶ Säkerställa tydlig kommunikation kring resultatet av bemanningsenhetens arbete
- ▶ Systematiskt följa upp kommunfullmäktiges styrdokument och mål samt säkerställa systematisk uppföljning av mål och åtgärder på övriga nivåer inom organisationen
- ▶ Stärka uppföljningen med uppföljning av centrala nyckeltal löpande under året
- ▶ Införa rutiner för avslutningssamtal för att säkerställa en god grund för analys av orsaker till personalomsättning

November 2023

Lydia Andersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Per Stålberg, uppdragsledare
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Bilaga 1. Källförteckning

Intervjuade

- ▶ Förvaltningschefer 2023-09-25, samt kompletterande separata telefonkontakter
- ▶ Urval av fackliga företrädare 2023-09-26
- ▶ Kommundirektör och HR-chef 2023-09-27

Dokumentation

- ▶ Ansökan projekt inkluderande arbetsplats
- ▶ Budget 2023
- ▶ Delegationsordning för kommunstyrelsen
- ▶ Delårsrapport per april samt augusti 2023
- ▶ Kommunstyrelsens internkontrollplan 2023 med uppföljning
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2018-2021
- ▶ Mall för resultat- och utvecklingssamtal
- ▶ Personalpolitiskt program
- ▶ Plan för kompetensförsörjning utifrån HÖK21
- ▶ Protokoll från kommunstyrelsens sammanträden 2022 och 2023
- ▶ Rapport systematiskt kvalitetsarbete
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen
- ▶ Riktlinje för rekrytering
- ▶ Årsredovisning 2022