



**ÖSTERSUNDS
KOMMUN**
STAAREN TJÆLTE

REVISIONSRAPPORT
GRANSKNING AV
Arbetet med personal- och
kompetensförsörjning

Jan-Olov Undvall,
Certifierad kommunal revisor
Therese Norrbelius,
Certifierad kommunal revisor
Diarienummer: REV/00004-2020

Innehållsförteckning

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING/BAKGRUND.....	4
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING	4
4	REVISIONSKRITERIER.....	5
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
6	METOD	5
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN	6
7.1	UPPDRAG OM STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	6
7.2	MÅL OCH STRATEGIER.....	7
7.3	ANSVARSFÖRDELNING	9
7.4	SAMORDNING.....	10
7.8	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER	13
7.8.1	Svar på revisionsfrågorna	13
8	KVALITETSSÄKRING	15
9	UNDERTECKNANDE.....	15

1 SAMMANFATTNING

Tidigare granskningar har vissa på brister i kompetens- och personalförsörjningsarbetet. Bristerna har dels handlat om avsaknad av samordning på kommun- och nämndnivå, dels brister i koppling mellan kompetensförsörjning och ordinarie budgetprocess, samt avsaknad av ett tydligt uppdrag för kommunens HR-enhet. Kommunens revisorer har därför genomfört en uppföljande granskning för att se om bristerna åtgärdats.

Vår sammanfattande bedömning är att de åtgärder som rekommenderades i tidigare granskningar hittills inte genomförts fullt ut.

I det följande framgår några av rapportens iakttagelser och bedömningar:

- Vi bedömer att HR har ett tydligt uppdrag när det gäller att ta fram plan och metod för strategisk kompetensförsörjning. Däremot har det inte tydliggjorts hur det fortsatta arbetet ska bedrivas. Vi rekommenderar därför styrelsen att tydliggöra hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas.
- Det finns inget uppdrag från styrelsen om att ta fram nya metoder för hur strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas. Vi anser att detta är en brist i styrkedjan och styrelsens interna kontroll.
- Vi anser det otillfredsställande att det kommunövergripande arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte har påbörjats och att det saknas en uttolkning av hur det förvaltningsgemensamma arbetet ska bedrivas.
- Vi bedömer att det inte sker någon samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan kommunens nämnder. Vi anser att en samordning mellan HR och förvaltningarna skulle kunna ge bättre underlag för kommunövergripande insatser för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning. Vi rekommenderar därför att det i enlighet med uppdragsdirektivet sker en mer systematisk samordning av kompetensförsörjningsarbetet.
- Vi bedömer att det saknas en kommunövergripande metod för hur arbetet med personal- och kompetensförsörjnings ska kopplas till budgetprocessen. Vi rekommenderar därför styrelsen att säkerställa att det tydliggörs hur kompetensförsörjningsarbetet ska involveras i ordinarie budgetprocess.
- Vi anser att det har vidtagits åtgärder för att minska sårbarheten utifrån förekomsten av nyckelpersoner, men något strukturerat och systematiskt arbete med att identifiera förekomsten av nyckelpersoner och förebyggande åtgärder för att minska sårbarheten, har vi däremot inte kunnat ta del av.
- Att vara en attraktiv och modern arbetsgivare är ett kommunövergripande mål där kompetensförsörjning är en viktig del. Mot bakgrund av att arbetet med strategisk kompetensförsörjning har avstannat bedömer vi att det finns anledning att kommunstyrelsen utvecklar sin uppföljning och kontroll av kompetensförsörjningsarbetet.

2 INLEDNING/BAKGRUND

Kommunens revisorer har mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning av arbetet med personal och kompetensförsörjning.

2017 genomfördes en granskning om arbetet med kompetensförsörjning inom kommunen. Revisorerna rekommenderade då att förbättra kompetensförsörjningen och samordna arbetet på kommun- och nämndnivå samt att arbetet bör ha en tydlig koppling till ordinarie budgetprocess.

Enligt en granskning av personal- och kompetensförsörjning som genomfördes 2018 saknades ett tydligt uppdrag för kommunens HR enhet. Revisorerna rekommenderade att det skulle göras en översyn om bemanningen var anpassad till HR:s uppdrag.

Kommunens revisorer har bedömt att det finns en risk för att HR funktionen inte används på ett effektivt sätt om inte nämnda rekommendationer vidtas. Revisorerna anser vidare att det finns en risk för bristande samordning mellan kommunens olika nämnder när det gäller arbetet med kompetensförsörjning och att kommunövergripande mål inte nås. Revisorerna ser även en risk för ökad sårbarhet då flera verksamheter är beroende av nyckelpersoner.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

Syfte

Det övergripande syftet är att verifiera och bedöma om de bristerna i tidigare granskningarna har blivit åtgärdade.

Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns ett tydligt uppdrag för HR-enheten?
- Finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning?
- Finns en tydlig ansvarsfördelning?
- Sker en tillfredsställande samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan kommunens nämnder?
- Har kompetens- och kompetensförsörjningsarbetet en tydlig koppling till ordinarie budgetprocess?
- Vilka riskförebyggande åtgärder har vidtagits för att minska verksamhetens sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner?
- Finns en tillfredsställande uppföljning och återrapportering till ansvarig nämnd?

Avgränsning

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsens område HR och område Styrning samt förvaltningsledningarna inom Vård- och omsorgsnämnden, Barn- och utbildningsnämnden och Social- och arbetsmarknadsnämnden.

4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Kommunfullmäktiges mål om att vara en modern och attraktiv arbetsgivare
- Arbetsmiljöpolicy
- Riktlinje för mål och budget i Östersunds kommun
- Riktlinje för politiska styrdokument
- Arbetsmiljölagen
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiska arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) och om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen avser:

- Kommunstyrelsen
- Barn- och utbildningsnämnden
- Social- och arbetsmarknadsnämnden
- Vård- och omsorgsnämnden

6 METOD

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstemän. Följande personer har intervjuats:

- HR-konsult Område HR och Lön
- Controllers Område Styrning
- Förvaltningschef Vård- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef Social- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Förvaltningschef Barn- och utbildningsförvaltningen
- Verksamhetsutvecklare Barn- och utbildningsförvaltningen

Substansgranskning har utförts för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 UPPDRAG OM STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Revisionsfråga: Finns ett tydligt uppdrag för HR-enheten avseende strategisk kompetensförsörjning?

Ny modell för kompetensförsörjning

HR fick 2017 uppdraget att ta fram en plan och metod för strategisk kompetensförsörjning. Bakgrunden var, enligt HR, att arbetsmarknadsprognoser visade att enbart rekrytering inte kommer att lösa kommunernas kompetensförsörjningsbehov och att modellen/metoden för kompetensförsörjningen därför måste förändras.

I uppdraget ingick att ta fram en kommunövergripande strategi samt att stödja förvaltningarna i att ta fram en kompetensförsörjningsplan som omfattar kartläggning, behovsanalys och aktiviteter.¹ Uppdraget beskrivs i ett projektdirektiv som beslutades av kommunledningsgruppen 2018. I direktivet² definieras begreppet strategisk kompetensförsörjning:

”Strategisk kompetensförsörjning är en process för att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten för att uppnå dess mål. Det innebär att arbeta långsiktigt, strukturerat och målmedvetet med insatser som syftar till att kommunen som arbetsgivare kan attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Det är av vikt att arbetet integreras i processerna mellan verksamhetsplanering och kompetensförsörjningsplanering, då dessa processer har en stark koppling till varandra.”

I projektdirektivet framgick att område HR har i uppdrag att samordna arbetet med strategisk kompetensförsörjning och att förvaltningarna har i uppdrag att ta fram kompetensförsörjningsplaner med en verksamhets- och behovsanalys utifrån kompetensbehovet nu och framåt. Förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner skulle användas av HR som ett underlag för att samordna aktiviteter- och övergripande insatser för kompetensförsörjning.

I den uppföljning som genomfördes visade det sig att uppdraget inte gav förväntat resultat. Några förvaltningar hade inte tagit fram någon kompetensförsörjningsplan alls, andra tog fram planer men där väsentlig information saknades för att HR skulle kunna använda sig av för att kunna genomföra övergripande insatser. Kompetensförsörjningsplanerna fokuserade i huvudsak på rekryteringsinsatser och marknadsföring av kommunen. I uppföljningen framkom också att den största bristen med insatsen var att det saknades en koppling mellan kompetensförsörjning, verksamhetsplanering och budgetprocessen. Det framgick vidare av uppföljningen att det fanns behov av ett nytt synsätt kring strategisk kompetensutveckling och att det pågår ett samarbete mellan område Styrning och HR för att ta fram ett nytt arbetssätt.³

Nytt direktiv om strategisk kompetensförsörjning

Ett ”omtag” av arbetet med strategisk kompetensförsörjning initierades med ett seminarium riktat till chefer och verksamhetsstöd inom kommunen hösten 2019. Seminariet var frivilligt att delta i och syftade till att starta en diskussion kring vad kompetensförsörjning innebär. I samband med seminariet skrev HR fram ett nytt projektdirektiv för kompetensförsörjningsarbetet vilket antogs av KLG 2020-09-25. Enligt direktivet skulle det

¹ Granskning av kompetensförsörjningsarbetet 2017-11-21

² Projektdirektiv Strategisk kompetensförsörjning Beslutat av KLG 2018-03-20

³ Uppföljning av strategi för strategisk kompetensförsörjning 2018-2019, Område HR 2020-04-20

tas fram ett metodstöd och mallar i Stratsys⁴ för verksamhetsplanering och kompetensförsörjning. Arbetet planerades att ske i samarbete mellan område Styrning och HR.

Uppdraget är att kompetensförsörjning ska införlivas i styrmodellen genom att vara en del av omvärldsanalyserna, som skall ligga till grund för fullmäktiges uppdrag, samt att kompetensförsörjning ska kopplas till nämndernas budgetprocess och verksamhetsplanering i högre grad än tidigare. Vid intervjutillfället med område styrning var det dock inte klarlagt på vilket sätt kompetensförsörjning skulle införlivas i styrmodellen.

Arbetet utifrån det nya direktivet skulle påbörjas i samband med en planerad workshop som skulle ha genomförts våren 2020, men har på grund av coronapandemin skjutits fram, först till november 2020 och därefter till februari 2021. Samtliga förvaltningsledningar, verksamhetscontrollers, verksamhetsutvecklare och HR har bjudits in till workshoppen och en anlitad föreläsare ska då presentera en kompetensförsörjningsmodell som ska diskuteras. Utifrån det är tanken att kommunen ska hitta en modell som passar organisationen.

Intervjuad HR-konsult anser att uppdraget är tydligt avseende att HR har i uppdrag att utveckla ett metodstöd för att implementera kompetensförsörjning i verksamhetsplaneringen. Det är dock inte klarlagt hur det fortsatta arbetet ska ske efter att den planerade workshoppen har genomförts i februari 2021. Detta ska utformas i dialog med samtliga förvaltningar.

Bedömning

- Vi bedömer att HR har ett tydligt uppdrag när det gäller att ta fram plan och metod för strategisk kompetensförsörjning. Däremot har det inte tydliggjorts hur det fortsatta arbetet ska bedrivas. Ambitionen är att det fortsatta arbetet ska utgå från en samsyn mellan förvaltningarna och HR som ska uppnås på en workshop. Vid upprepade tillfällen har denna workshop skjutits fram på grund av coronarestriktioner vilket innebär att det fortfarande är oklart hur det fortsatta arbetet ska bedrivas. Vi anser att fördröjningen medfört ett stillestånd i metodutvecklingen vilket är otillfredsställande utifrån de utmaningar kommunen står inför.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen säkerställer att det tydliggörs hur det fortsatta arbetet ska bedrivas.

7.2 MÅL OCH STRATEGIER

Revisionsfråga: Finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning?

Kommunövergripande mål och uppdrag

Kommunfullmäktige har åtta kommunövergripande mål varav ett är att kommunen ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare. Kommunstyrelsen har i sin verksamhetsplan konkretiserat målet om modern och attraktiv arbetsgivare i ett flertal uppdrag bl.a.: ”Ta fram en modell med arbetsfördelning mellan olika yrkesgrupper som ett led i att nyttja kompetens och resurser effektivt” och ”Genomför insatser för att öka upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv”.

⁴ Stratsys är kommunens digitala ledningssystem.

Nämnderna har utifrån fullmäktiges övergripande mål om att kommunen ska vara en modern och attraktiv arbetsgivare fått i uppdrag att:

- Genomföra åtgärder för att minska sjukfrånvaron
- Genomför insatser för att öka upplevelsen av kommunen som attraktiv arbetsgivare och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv

Uppdragen återfinns i nämndernas verksamhetsplaner.

Förvaltningarnas mål och strategier

Parallellt med dessa uppdrag finns även uppdrag till förvaltningarna som kommundirektören har fastställt. Dessa uppdrag finns inte med i nämndernas verksamhetsplaner men framgår i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Samtliga förvaltningar har fått uppdragen:

- Planera och genomför aktiviteter för prioriterad kompetensutveckling
- Samtliga förvaltningar ska ha en kompetensförsörjningsplan

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen

Enligt förvaltningschefen för social- och arbetsmarknadsförvaltningen är strategisk kompetensförsörjning ett ganska nytt begrepp inom socialtjänsten. Inom förvaltningen ändrades kompetensförsörjningsstrategin i samband med flyktingvågen 2015 då man insåg att det behövdes en annan strategi för att fylla det stora behovet av socialsekreterare som uppstod. Behovet ökade och det blev svårt att rekrytera erfarna socionomer och förvaltningen fick i högre utsträckning rekrytera nyutexaminerade, vilket innebar en längre introduktion och införande av mentorskap. Enligt förvaltningschefen har dessa förändringar införlivats i förvaltningens rekryteringsprocess då man sett att åtgärderna medfört en ökad kvalitet i verksamheten.

Förvaltningen tar årligen fram en personal- och kompetensförsörjningsplan. Planen vi tagit del av avser dock år 2019 och utgår från kommunens övergripande mål från 2019 "Ett ekonomiskt hållbart Östersund". Planen innehåller aktiviteter och en ansvarsfördelning kopplat till fullmäktiges mål för 2019. Inför år 2020 uppmanades förvaltningarna att återvända den planen som redan fanns inom vissa förvaltningar eftersom man under år 2021 ska arbeta fram en central kompetensförsörjningsplan, enligt förvaltningschefen.

Vård- och omsorgsförvaltningen

Enligt förvaltningschefen har vård- och omsorgsförvaltningen sedan 2013 arbetat strategiskt med kommunens utmaningar gällande demografi, kompetensförsörjning, ekonomi och exkludering⁵. Enligt förvaltningschefen följs det strategiska arbetet upp årligen och ett antal handlingsplaner har tagits fram där mål, och aktiviteter konkretiserats för exempelvis hälsofrämjande arbetsplatser⁶.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns sedan hösten 2019 en enhet för personal och kompetensförsörjning med uppdrag att stötta förvaltningsledningen kring strategiskt och operativt för kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Ett av enhetens uppdrag är att årligen uppdatera förvaltningens kompetensförsörjningsplan. Någon formell kompetensförsörjningsplan har dock inte tagits fram av förvaltningen. Enligt förvaltningschefen inväntar man det strategiska kompetensförsörjningsarbetet som ska ske på kommunövergripande nivå och som uppges ska starta i samband med workshopen.

⁵ Exkludering i form av allt fler hamnar utanför arbetsmarknaden.

⁶ Bl.a. Handlingsplan för hälsofrämjande arbetsplatser, VOF 2021-2023, beslutad av förvaltningsledning 2020-10-12

Barn- och utbildningsförvaltningen

Inom barn- och utbildningsförvaltningen genomförs olika strategiska insatser för kompetensförsörjning, men någon sammanhållen strategi finns inte. Insatserna har främst handlat om rekrytering, utbildning och lönesatningar. Under 2019-2020 har projektet "Använd kompetensen rätt" genomförts för att identifiera hur arbetsuppgifter kan fördelas "smartare" mellan yrkesroller för att nyttja kompetenser och resurser mer effektivt. Förvaltningen hade fått en särskild finansiering för så kallade lärarassistenter vilket ledde till att projektet fokuserade på att identifiera vilka arbetsuppgifter en lärarassistent kan avlasta lärare med.

Det har inom förvaltningen inte tagits fram någon kompetensförsörjningsplan. Förvaltningschefen tycker att HR:s roll blivit tydligare och har höga förväntningar på den förvaltningsgemensamma workshopen som tidigare nämnts.

Bedömning

- Vi bedömer att styrelsen och nämnderna har uppdrag kopplat till fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det finns dock inget uppdrag från styrelsen avseende nya metoder för hur strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas. Vi anser att detta innebär en brist i styrkedjan och styrelsens interna kontroll. Däremot finns uppdrag från kommundirektören till förvaltningarna om att ta fram kompetensförsörjningsplaner.
- Vi anser det otillfredsställande att det gemensamma arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte har påbörjats och att det därmed saknas en uttolkning av hur det förvaltningsgemensamma arbetet ska bedrivas. Detta har inneburit att förvaltningarna inväntar information från HR innan de arbetar vidare samtidigt som HR menar att arbetet måste starta hos verksamheterna.

Vi rekommenderar styrelsen att föreslå fullmäktige att lyfta in uppdrag avseende strategisk kompetensförsörjning till styrelsen och nämnderna.

7.3 ANSVARFÖRDELNING

Revisionsfråga: Finns en tydlig ansvarsfördelning?

Enligt styrelsens och nämndernas reglementen framgår det tydligt att det är respektive nämnd som är anställningsmyndighet för sin personal, med undantag för förvaltningschefer där styrelsen är anställningsmyndighet. Det huvudsakliga ansvaret för personalförsörjning ligger därmed på respektive förvaltning/nämnd medan HR ansvarar för samordning och stöd.

Av direktivet från 2018 framgår att personalförsörjning ska samordnas med förvaltningens verksamhetsplanering i högre grad. Enligt intervjuad HR-konsult har kompetensförsörjning ibland betraktats som en egen separat process sidoordnad från verksamhetsplaneringen.

Enligt intervjuade från HR och område styrning ska den årliga omvärldsanalysen vara en viktig del i strategisk kompetensförsörjning. Exempel på vad som kan framkomma i omvärldsanalysen kan vara t.ex. förekomsten av nyckelpersoner och prognoserat personalbehov med koppling mot verksamhetens uppdrag. Enligt område Styrning finns ett särskilt avsnitt i omvärldsanalysen där kompetensförsörjning inkluderas. Utifrån förvaltningarnas analyser ska HR göra en kommunövergripande analys som ska ligga till grund för kommunfullmäktiges uppdrag till nämnderna.

Vi har inte kunnat ta del av något beslut om att kompetensförsörjning, på ett mer framträdande sätt än tidigare, ska vara en del av omvärldsanalyserna. Enligt område Styrning har detta fastställts i KLG och framgår i modulen omvärldsanalys i Stratsys. Eftersom vi inte har tillgång till KLG:s protokoll har vi inte kunnat verifiera beslutet.

Bedömning

- Vi bedömer att det är tydligt att ansvaret för kompetensförsörjningen ligger hos respektive förvaltning/nämnd. Det råder dock vissa oklarheter avseende nästa steg i arbetet med strategisk kompetensförsörjning.
- Vi anser att ansvar och uppdrag bör göras mer tydligt om att kompetensförsörjning ska ingå som en del i omvärldsanalyser.

Vi rekommenderar att det tydliggörs vad som avses att ingå i omvärldsbevakningen avseende kompetensförsörjning.

7.4 SAMORDNING

Revisionsfråga: Sker en tillfredsställande samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan kommunens nämnder?

Enligt uppdragsdirektivet från 2018 skulle förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner utgöra ett underlag för samordning som skulle organiseras av HR, men eftersom kompetensförsörjningsplanerna inte innehöll efterfrågad information kunde samordning inte ske och arbetet stannade av. En gemensam bild av kommunens kompetensförsörjningsbehov ska kunna ge underlag för gemensamma aktiviteter på kommunövergripande nivå.

Utifrån vad som framkommit i intervjuer sker i dagsläget ingen samordning av kompetensförsörjningsarbetet. Enligt HR förväntas den planerade workshopen ge bättre förutsättningar för att samordna det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Förvaltningschefer ser att samverkan mellan förvaltningar skulle kunna fungera. Exempelvis nämns att förvaltningarna borde kunna dela på kompetenser inom städ, service och transport.

Ett annat utvecklingsområde när det gäller samordning är att på kommunövergripande nivå definiera/tydliggöra chefsuppdraget inom kommunen. Enligt en av de intervjuade förvaltningscheferna skiljer sig enhetscheferns uppdrag åt mellan både förvaltningar och enheter i dagsläget.

Bedömning

- Vi bedömer att det inte sker någon samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan kommunens nämnder. Vi anser att en samordning mellan HR och förvaltningarna kan ge bättre underlag för kommunövergripande insatser för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att det i enlighet med uppdragsdirektivet sker en mer systematisk samordning av kompetensförsörjningsarbetet.

7.5 KOPPLING TILL BUDGETPROCESSEN

Revisionsfråga: Har personal- och kompetensförsörjningsarbetet en tydlig koppling till ordinarie budgetprocess?

Enligt HR behöver förvaltningarna i högre grad få in kompetensförsörjningsperspektivet i sin verksamhetsplanering och ordinarie budgetprocess. Detta förändringsarbete sker i samverkan mellan område styrning och HR i olika etapper. Metoden för hur arbetet ska bedrivas med koppling till budgetprocessen är ännu inte fastställd. Det som påbörjats är, som tidigare nämnts, att kompetensförsörjning ska inkluderas i omvärldsanalyserna. Enligt HR förväntas dock inte omvärldsanalyserna vara tillräckligt omfattande för att kunna användas fullt ut förrän nästa år dvs, inför budgetåret 2023.

I motsats till den bild som HR och uppdragsdirektivet ger, framhåller intervjuade förvaltningschefer att kompetensförsörjning har varit och är en del av budgetprocessen. De hänvisar t.ex. till de uppdrag och aktiviteter som finns i verksamhetsplanerna och Stratsys. Ytterligare kompetensförsörjningsstrategiska åtgärder som nämnts av förvaltningscheferna är bl.a. budgeterade satsningar på introduktion och mentorskap, arbetsmiljöfrämjande aktiviteter, särskilda lönesatsningar och strategisk rekrytering av specifika personalgrupper för att säkra behovet på sikt.

Bedömning

- Vi bedömer att det saknas en kommunövergripande metod för hur arbetet med personal- och kompetensförsörjning ska kopplas till budgetprocessen. Utifrån vad som framkommit i granskade förvaltningar finns dock inget som tyder på några större brister. Vi anser dock utifrån synpunkterna från HR att det kan finnas utrymme för förbättringar.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att det tydliggörs hur kompetensförsörjningsarbetet ska involveras i ordinarie budgetprocess.

7.6 SÅRBARHET

Revisionsfråga: Vilka riskförebyggande åtgärder har vidtagits för att minska verksamhetens sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner?

Enligt HR ska förekomsten av nyckelpersoner identifieras av verksamheten tillsammans med respektive HR-konsult.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen har nyckelpersoner identifierats inom staben. Åtgärder som vidtagits är bl.a. att två personer deltar vid viktiga möten och att dokument delas, samt att det anställts ytterligare en verksamhetsutvecklare. Förvaltningschefen har inte kännedom om det formulerats något uppdrag om att identifiera nyckelpersoner ute i verksamheten. Att identifiera och hantera eventuell sårbarhet ingår i respektive enhetschefs uppdrag.

Inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen uppges att handläggare samarbetar kring enskilda ärenden vilket minskat risken för sårbarhet. Strukturella förändringar för chefer och verksamhetsutvecklare har också inneburit att cheferna har mer tid att stötta personalen.

Inom barn- och utbildningsförvaltningens stab arbetar man i team. Hur sårbarheten inom skolorna hanteras ansvarar rektor för. Större barngrupper i förskola och skola där flera pedagoger gemensamt undervisar minskar sårbarheten.

Bedömning

- Vi bedömer att det har vidtagits åtgärder för att minska sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner. Något strukturerat och systematiskt arbete med att identifiera förekomsten av nyckelpersoner och förebyggande åtgärder för att minska sårbarheten, har vi däremot inte kunnat ta del av.

Vi rekommenderar att arbetet med att minska verksamhetens sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner bör systematiseras.

7.7 UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING

Revisionsfråga: Finns en tillfredsställande uppföljning och återrapportering till ansvarig nämnd?

Uppdraget om strategisk kompetensförsörjning kommer från kommundirektören och har inte ingått i styrelsens och nämndernas uppföljning i tertial- och delårsrapporter 2020. Enligt uppdragsdirektivet utgör KLG styrgrupp för uppdraget strategisk kompetensförsörjning. Eftersom arbetet med uppdraget pausats i väntan på att genomföra den planerade workshopen har ingen uppföljning lyfts till KLG efter att det reviderade direktivet redovisats.

Vid en kontroll av uppföljning av uppdraget har vi i Stratsys noterat följande:

- I kommunledningens uppföljning hänvisas till den workshop som ska genomföras för att sammanfoga kompetensförsörjningsplanen i ordinarie verksamhetsplaner och att arbetet tillfälligt har pausats och kommer att återupptas när covid-19 inte längre förhindrar fysiska möten.
- Vård- och omsorgsförvaltningen uppger att aktiviteten om att ta fram kompetensförsörjningsplan inte är utförd eftersom det saknas instruktioner kring vad som förväntas göras.
- Social- och arbetsmarknadsförvaltningen har kommenterat aktiviteten med informationen att förvaltningen sedan några år tillbaka arbetat fram en kompetensförsörjningsplan som finns tillgänglig för samtliga medarbetare.
- Barn- och utbildningsförvaltningen har inte kommenterat uppdraget.

Bedömning

- Vi bedömer att uppdraget om strategisk kompetensförsörjning till viss del följts upp och återrapporterats till kommundirektören. Den varierande återrapporteringen inom förvaltningar pekar på att det finns vissa oklarheter avseende vad som skulle ha genomförts.
- Eftersom uppdraget om strategisk kompetensförsörjning kommer från kommundirektören finns inget nämndsuppdrag att följa upp.
- Att vara en attraktiv och modern arbetsgivare är ett kommunövergripande mål där kompetensförsörjning är en viktig del. Mot bakgrund av att arbetet med strategisk kompetensförsörjning av har avstannat bedömer vi att det finns anledning att kommunstyrelsen utvecklar sin uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att i utveckla sin uppföljning och kontroll av arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

7.8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens övergripande syfte har varit att verifiera och bedöma om de brister som identifierats i tidigare granskningar åtgärdats. I granskningen av kompetensförsörjningsarbetet 2017 framkom att styrningen behövde förtydligas och samordnas och att arbetet tydligare behövde kopplas till ordinarie budgetprocess.

Vår sammanfattande bedömning är att de åtgärder som rekommenderades hittills inte genomförts fullt ut. De insatser som påbörjades 2018 pågår fortfarande och det finns ännu inte någon kommunövergripande kompetensförsörjningsmodell.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- säkerställa att det tydliggörs hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas.
- föreslå fullmäktige att lyfta in uppdrag avseende strategisk kompetensförsörjning till styrelsen och nämnderna.
- säkerställa det tydliggörs vad som avses att ingå i omvärldsbevakningen avseende kompetensförsörjning.
- det i enlighet med uppdragsdirektivet sker en mer systematisk samordning av kompetensförsörjningsarbetet.
- säkerställa att det tydliggörs hur kompetensförsörjningsarbetet ska involveras i ordinarie budgetprocess.
- se till att arbetet med att minska verksamhetens sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner systematiseras.
- utveckla sin uppföljning och kontroll av arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

7.8.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns ett tydligt uppdrag för HR-enheten?	Ja	HR har ett tydligt uppdrag när det gäller att ta fram plan och metod för strategisk kompetensförsörjning. Däremot har det inte tydliggjorts hur det fortsatta arbetet ska bedrivas. Vi anser att fördröjningen medfört ett stillestånd i metodutvecklingen vilket är otillfredsställande utifrån de utmaningar kommunen står inför.
Finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning?	Delvis	Styrelsen och nämnderna har uppdrag kopplat till fullmäktiges mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det finns dock inget uppdrag från styrelsen avseende nya metoder om hur strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas. Vi anser att detta innebär en brist i styrkedjan och styrelsens interna kontroll. Däremot finns uppdrag från kommundirektören till förvaltningarna om att ta fram kompetensförsörjningsplaner.

		Det saknas en uttolkning av hur det förvaltningsgemensamma arbetet ska bedrivas. Detta har inneburit att förvaltningarna inväntar info från HR innan de arbetar vidare samtidigt som HR menar att arbetet måste starta hos verksamheterna.
Finns en tydlig ansvarsfördelning?	Delvis	Det är tydligt att ansvaret för kompetensförsörjningen ligger hos respektive förvaltning/nämnd. Det råder dock vissa oklarheter avseende nästa steg i arbetet med strategisk kompetensförsörjning. Ansvar och uppdrag bör göras mer tydligt om att kompetensförsörjning ska ingå som en del i omvärldsanalyser.
Sker en tillfredsställande samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan kommunens nämnder?	Nej	I dagsläget sker ingen samordning mellan nämnderna. Vi anser att en samordning mellan HR och förvaltningarna kan ge bättre underlag för kommunövergripande insatser för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning.
Har kompetens- och kompetensförsörjningsarbetet en tydlig koppling till ordinarie budgetprocess?	Delvis	Det saknas en kommunövergripande metod för hur arbetet med personal- och kompetensförsörjning ska kopplas till budgetprocessen. Utifrån vad som framkommit i granskade förvaltningar finns dock inget som tyder på några större brister. Vi anser dock utifrån synpunkterna från HR att det kan finnas utrymme för förbättringar.
Vilka riskförebyggande åtgärder har vidtagits för att minska verksamhetens sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner?		Vi bedömer att det har vidtagits åtgärder för att minska sårbarhet utifrån förekomsten av nyckelpersoner. Något strukturerat och systematiskt arbete med att identifiera förekomsten av nyckelpersoner och förebyggande åtgärder för att minska sårbarheten, har vi däremot inte kunnat ta del av.
Finns en tillfredsställande uppföljning och återrapportering till ansvarig nämnd?	Nej	Uppdraget om strategisk kompetensförsörjning till viss del följts upp och återrapporterats till kommundirektören. Den varierande återrapporteringen inom förvaltningar pekar på att det finns vissa oklarheter avseende vad som skulle ha genomförts. Eftersom uppdraget om strategisk kompetensförsörjning kommer från kommundirektören finns inget nämndsuppdrag att följa upp. Att vara en attraktiv och modern arbetsgivare är ett kommunövergripande mål där kompetensförsörjning är en viktig del. Mot bakgrund av att arbetet med strategisk kompetensförsörjning av har avstannat bedömer vi att det finns anledning att kommunstyrelsen utvecklar sin uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet.

8 KVALITETSSÄKRING

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten.

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

9 UNDERTECKNANDE

Projektledare:

Projektledare:

Jan-Olov Undvall
Certifierad kommunal revisor

Therese Norrbelius
Certifierad kommunal revisor

Kvalitetssäkring:

Leif Gabrielsson
Revisionsdirektör