



**ÖSTERSUNDS  
KOMMUN**  
STAAREN TJÆLTE

REVISIONSRAPPORT  
**GRANSKNING AV**  
**Personal- och**  
**kompetensförsörjning**

Moa Strömkvist, Verksamhetsrevisor  
Anneth Nyqvist, Certifierad kommunal revisor  
Dnr: REV/00003/2023

## SAMMANFATTNING

---

Sveriges kommuner och regioner (SKR) beskriver välfärdens kompetensförsörjning som den största utmaningen kommuner och regioner står inför. Mot bakgrund av detta har revisionskontoret genomfört en granskning avseende strategisk personal- och kompetensförsörjning på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och granskade nämnder delvis har säkerställt att det systematiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt. Bedömningen grundar sig framför allt på att arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte prioriteras inom samtliga nämnder.

Det finns mål och strategier som tydliggör att arbetet ska prioriteras inom förvaltningarna, det saknas däremot ett kommunövergripande styrdokument för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

En kommunövergripande metod för att analysera kompetensförsörjningsbehoven har tagits fram utifrån SKR:s nio strategier. Flera nämnder har kartlagt behoven men det har ännu inte lett till att samtliga nämnder bedriver ett systematiskt arbete.

Alla nämnder arbetar inte tillräckligt med strategin "Använd kompetensen rätt". Vidare är samarbetet och samordningen kring kompetensförsörjning, däribland rekrytering, begränsad även om det kan förekomma samarbeten mellan till exempel enheter inom samma sektor.

Nämnderna framhåller att digitalisering kommer krävas för att klara utmaningarna med kompetensförsörjning framåt och flera digitaliseringsprojekt pågår i kommunen. Det är dock inte uttalat att digitaliseringen ska leda till ett minskat behov av personella resurser.

Personal- och/eller kompetensbristen inom vissa nämnder gör att det upplevs svårt att vidta åtgärder i syfte att behålla befintliga medarbetare. Det kan till exempel vara att tillåta medarbetare att gå ner i tjänstgöringsgrad, frigöra tid för utbildning och kollegialt lärande, eller att låta äldre medarbetare arbeta som mentor åt nya medarbetare.

### ***Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:***

- *Säkerställa att ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram.*
- *Säkerställa att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen.*

### ***Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att:***

- *Säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder.*
- *Säkerställa att samarbete och samordning kring kompetensförsörjning sker över organisationsgränser, exempelvis vid rekrytering.*
- *Säkerställa karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna.*

### ***Vi rekommenderar kommunstyrelsen och berörda nämnder att:***

- *Säkerställa att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt".*
- *Säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.*

## *Innehållsförteckning*

SAMMANFATTNING.....	2
1 INLEDNING .....	4
1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET .....	4
1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR .....	4
1.3 AVGRÄNSNING .....	4
1.4 REVISIONSKRITERIER .....	5
1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	5
1.6 METOD .....	5
2 BAKGRUNDSBESKRIVNING .....	6
3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....	9
3.1 MÅL OCH STRATEGIER.....	9
3.2 ANSVARSFÖRDELNING .....	11
3.3 PLAN FÖR ATT HANTERA BEFARAD KOMPETENSBRIST .....	12
3.4 ATTRAHERA OCH REKRYTERA .....	15
3.5 SAMARBETEN MED LÄROSÄTEN .....	17
3.6 BEHÅLLA BEFINTLIGA MEDARBETARE .....	18
3.7 RUTINER VID AVSLUT AV ANSTÄLLNING .....	21
3.8 UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING .....	22
3.9 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER .....	24
3.9.1 Svar på revisionsfrågorna .....	24

# 1 INLEDNING

---

## 1.1 BAKGRUND TILL UPPDRAGET

SKR beskriver välfärdens kompetensförsörjning, att hitta rätt kompetens, som den största utmaningen kommuner och regioner står inför. Kommuner förväntas ha stora kompetensutmaningar kommande tio år. De som är över 80 år i befolkningen kommer att öka med nästan 50 procent. Utmaningen består i att personer i arbetsför ålder och därmed antalet sysselsatta ökar blygsamt under kommande tioårsperiod. Ungefär hälften av ökningen av sysselsatta behöver välja jobb inom vård och omsorg i kommuner eller hälso- och sjukvård i regioner till följd av demografin.

Bara äldreomsorgen behöver en tredjedel av ökningen av sysselsatta. Samtidigt är konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden hård. En utmaning för kommunen är att få medarbetarna att stanna kvar, att tillvarata deras kompetens och att säkerställa utvecklingsmöjligheter.

Kommunens revisorer har i sin riskanalys bedömt att det kan finnas risker att bristen på arbetskraft medför att kommunen inte kan erbjuda medborgarna tillräcklig välfärd utifrån förväntningar, lagkrav och politiska beslut.

Granskningen ingår i den fastställda revisionsplanen för 2023.

## 1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Granskningens syfte är att bedöma om styrelsen och nämndernas systematiska arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det tydliga mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet? Finns prognoser över framtida behov?
- Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Finns en planering för att hantera den befarade personal- och kompetensbristen?
- Finns det en ändamålsenlig rekryteringsprocess? Säkerställs kraven på kompetens?
- Finns etablerade samarbeten med gymnasieskola, vuxenutbildning, universitet och högskola?
- Genomförs aktiviteter för att attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs ett arbete för att behålla medarbetarna? Säkerställs utvecklingsmöjligheter för medarbetarna?
- Finns rutiner för avgångssamtal och följs rutinerna i så fall?
- Följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning?

## 1.3 AVGRÄNSNING

Granskningen är avgränsad till 2023.

## 1.4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- SKR:s 9 strategier för att möta kompetensutmaningen
- Kommunens interna styrdokument

## 1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvarig nämnd är kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, social- och arbetsmarknadsnämnden, vård- och omsorgsnämnden, tekniska nämnden och miljö- och samhällsnämnden.

## 1.6 METOD

Granskningen utförs genom inhämtning och granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda politiker och tjänstepersoner. Följande personer har intervjuats:

- Vice ordförande utvecklingsutskottet
- Stabschef kommunledningsförvaltning
- HR-konsulter med inriktning kompetensförsörjning/strategisk kompetensförsörjning, kommunledningsförvaltning
- Förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltning
- Förvaltningschef miljö och samhällsförvaltning
- Förvaltningschef social- och arbetsmarknadsförvaltning
- Verksamhetsutvecklare sektor kompetens, arbete, försörjning, social- och arbetsmarknadsförvaltning
- Verksamhetsutvecklare sektor barn och vuxna, social- och arbetsmarknadsförvaltning
- Enhetschef personal- och kompetens, vård- och omsorgsförvaltning
- Kompetensutvecklingsstrateg enheten för personal och kompetens, vård och omsorgsförvaltning
- Verksamhetscontrollers, teknisk förvaltning
- Sektorchef städ och service, teknisk förvaltning

Övriga kontakter:

- IT -chef
- HR-chef
- Förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltning

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har givits möjlighet att faktagranska lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten. En kollegial kvalitetssäkring av att rapporten håller erforderlig kvalitet och standard utifrån Skyrevs rekommendationer har genomförts.

## 2 BAKGRUNDSBESKRIVNING

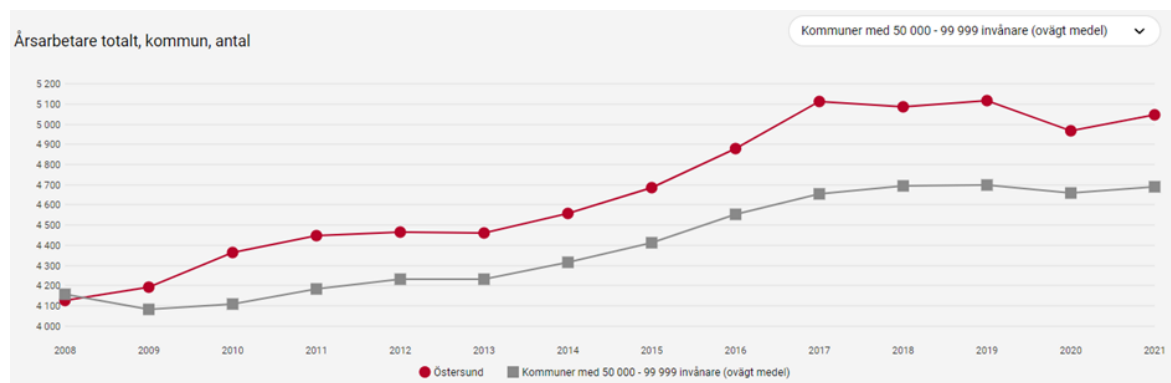
Under de kommande 10 åren behövs många nya medarbetare i kommuner och regioner. Befolkningen och andelen äldre ökar vilket i sin tur leder till att behovet av välfärd ökar. Antalet personer i arbetsför ålder ökar dock i mycket lägre takt än nödvändigt. Den svaga ökningen av personer i arbetsför ålder och antalet sysselsatta i kombination med tuff konkurrens på arbetsmarknaden innebär, enligt SKR, att välfärdens kompetensutmaning inte går att lösa genom att enbart fortsätta rekrytera fler.<sup>1</sup>

I samband med pandemin 2020 ökade arbetslösheten i landet för att senare minska igen till 6,3 procent av arbetskraften under 2022. Arbetslösheten i Jämtlands län var samma år 4,8 procent och i Östersunds kommun 5 procent. Det kan jämföras med den kommun som hade högst arbetslöshet på 12,5 procent (Malmö) och den som hade lägst arbetslöshet på 2,7 procent (Kungsbacka).

Låg arbetslöshet bidrar till högre konkurrens om arbetskraften vilket innebär extra svårigheter för bland andra kommunen att hitta rätt kompetens.<sup>2</sup> Många arbetslösa har dessutom en svag position på arbetsmarknaden. Under de senaste 10 åren har antalet arbetslösa med svag konkurrensförmåga ökat med 10 procent i riket enligt Arbetsförmedlingen. Andelen med svag konkurrensförmåga ökade med 3 procentenheter från 2021 till 2022.<sup>3</sup>

### Nuläget i Östersunds kommun

Antalet anställda ökar i både kommuner och regioner. I kommuner ökade antalet anställda med 2 procent från år 2021–2022.<sup>4</sup> I Östersunds kommun ökade antalet årsarbetare med 171 (3,2 procent) till totalt 5 455 årsarbetare från år 2021–2022.<sup>5</sup> Östersunds kommun har vid jämförelse fler antal årsarbetare än kommuner i liknande storlek. Skillnaden har ökat från 2009 fram till 2021 då skillnaden var 356 årsarbetare fler.<sup>6</sup>



Under perioden 2021 – 2022 har andelen arbetad tid av tillsvidareanställda månadsavlönade ökat i både kommun och region. 2022 var andelen arbetad tid av tillsvidareanställda månadsavlönade i kommuner 85 procent.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Sveriges kommuner och regioner (2022a), *Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen*.

<sup>2</sup> SVT Nyheter 2023. [Näst lägst arbetslöshet i Jämtlands län – inte bara positivt | SVT Nyheter](#) [2023-09-06]

<sup>3</sup> Arbetslöshetsrapporten 2023.

<sup>4</sup> Sveriges kommuner och regioner (2022b), *Personalen i välfärden – personalstatistik för kommuner och regioner 2022*. (\*SKR:s personal- och lönestatistik är en totalundersökning som genomförs årligen i november. Månadsavlönade ingår samt alla timavlönade som arbetat minst 8 timmar under månaden. I den kommunala sektorn består gruppen timavlönade av anställda som arbetar mindre än 40 procent eller som är anställda under en kortare tid (mindre än tre månader). I rapporten redovisas huvudsakligen månadsavlönade.)

<sup>5</sup> Årsredovisning Östersunds kommun 2022. (\*Uppgiften avser tillsvidare- och visstidsanställda med månadslön omräknat till heltid.)

<sup>6</sup> Årsredovisning Östersunds kommun 2022.

<sup>7</sup> Sveriges kommuner och regioner (2022b), *Personalen i välfärden – personalstatistik för kommuner och regioner 2022*.

Östersunds kommun har under de senaste tretton åren haft en lägre andel tillsvidareanställda och en högre andel arbetad tid utförd av timavlönade jämfört med kommuner i liknande storlek. Andelen arbetad tid utförd av timavlönade var år 2021 fem procentenheter högre jämfört med kommuner i liknande storlek.<sup>8</sup>

Av tillsvidareanställda hade 83,9 procent en heltidsanställning år 2022 i Östersunds kommun vilket är en ökning med 1,2 procentenheter jämfört med föregående år. Andelen tillsvidareanställda kvinnor som hade heltidsanställning var 81,2 procent och andelen män som hade heltidsanställning var 90,5 procent. Sysselsättningsgraden för kvinnor var 95,9 procent och för männen 97,9 procent år 2022 vilket är högre än föregående år.

### Strategi för att möta kompetensutmaningen

För att stödja kommuner och regioner i arbetet med att möta kompetensutmaningen har SKR tagit fram nio strategier, se nedan. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och att skapa ett hållbart arbetsliv.<sup>9</sup>



SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen.

Strategierna beskrivs nedan:

*Utnyttja tekniken smart* - Vissa arbetsuppgifter kommer frigöras, automatiseras eller utföras på annat sätt. Medarbetarnas kompetens kommer kunna tillvaratas bättre och jobben kan bli än mer attraktiva. Parallellt kommer behovet av spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att öka.

*Använd kompetensen rätt* – Innebär bland annat att se över vem som gör vad och att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. Det kan innebära att arbetsuppgifter flyttas mellan yrkesgrupper eller nya yrkesgrupper och kompetenser.

*Sök nya samarbeten* - Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser.

<sup>8</sup> Årsredovisning Östersunds kommun 2022.

<sup>9</sup> Sveriges kommuner och regioner (2022a), *Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen*.

*Rekrytera bredare* - Samtidigt som kompetensbehoven är stora finns många personer som står långt från arbetsmarknaden. Vårldens arbetsgivare behöver se och ta tillvara all kompetens, exempelvis kompetens hos nyanlända och personer med funktionsnedsättning.

*Prioritera arbetsmiljöarbetet* – Att prioritera arbetsmiljöarbetet gör kommuner och regioner till attraktiva arbetsgivare. Med det systematiska arbetsmiljöarbetet hanterar arbetsgivare de risker som finns på arbetsplatsen, motverkar skador och ohälsa samt underlättar återgång i arbete för sjukskrivna.

*Stärk ledarskapet* – Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd.

*Stöd medarbetarnas utveckling* – Kompetensutveckling och omställning ger förutsättningar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.

*Förläng arbetslivet* – Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare anses central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet.

*Öka heltidsarbetet* - Målet är att heltidsarbete ska vara norm. Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut.



## 3 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

---

### 3.1 MÅL OCH STRATEGIER

*Revisionsfråga: Finns det tydliga mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet? Finns prognoser över framtida behov?*

#### **Det finns mål och uppdrag för nämnderna att arbeta mot**

Ett av de åtta kommunövergripande målen är ”I Östersund är kommunen en modern och attraktiv arbetsgivare”. Fullmäktige har utifrån detta mål gett alla nämnder i uppdrag att ”Stärka kommunens kompetensförsörjning”.

I förtydligandet av uppdraget gällande kompetensförsörjning framgår att samtliga nämnder under 2023 ska revidera och fortsätta arbetet med att stärka kommunens kompetensförsörjning som påbörjades 2022. Arbetet ska utgå från kommunens framtagna arbetssätt där nämnden ska identifiera vilka utmaningar de står inför och vilka prioriterade utvecklingsområden som nämnden ska arbeta med under 2023.

Därutöver har alla enheter ett uppdrag att genomföra åtgärder för att stärka sin kompetensutveckling. Uppdraget innebär att enheten ska utgå från sina utmaningar, mål och uppdrag och genomföra de kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingsåtgärder som krävs för att stärka verksamheten.

Vid intervjuer framgår att förvaltningarna anser att det är tydligt uttalat från fullmäktige att personal- och kompetensförsörjning ska prioriteras.

Kommunen är medlem i ett globalt nätverk, Age-friendly cities and communities (AFCC)<sup>10</sup>, som syftar till att göra Östersund till en bättre plats att leva och åldras på för både äldre och personer med funktionsnedsättning. Utifrån medlemskapet har fullmäktige fastställt en strategi som berör personal- och kompetensförsörjningen. Till strategin har en handlingsplan beslutats av kommundirektör. I strategin<sup>11</sup> finns bland annat följande prioriterade områden:

- Förbättra förutsättningarna för äldre över 65 år och personer med olika funktionsnedsättningar över 18 år att arbeta inom kommunens verksamheter, genom att erbjuda anpassade arbetsuppgifter utifrån olika individers förmåga.
- Ta tillvara kompetens och erfarenheter från medarbetare som är på väg att gå i pension/har gått i pension genom att utforma mentorprogram inom olika verksamheter.
- Förbättra informationen om de möjligheter till frivilliginsatser som finns i kommunen och på vilket sätt medborgare kan bidra.

Arbetet med AFCC är ett kommungemensamt arbete och förvaltningarna har genom handlingsplanen fått uppdrag att arbeta för att förbättra livskvaliteten för äldre och personer med funktionsnedsättning. Av intervju framgår att arbetet upplevs ha genomförts parallellt snarare än att integrerats i kommunens övriga arbete med personal- och kompetensförsörjningsfrågor som utgår från SKR:s nio strategier.

#### **Enskilda nämnder har uppdrag som berör kompetensförsörjningsarbetet**

Kommunledningsförvaltningen har ett uppdrag från kommundirektören att ”Förbättra samordning av rekryteringsarbetet till både Östersunds kommun som geografiskt område och kommunen som arbetsgivare”. Det framgår, i förtydligandet av uppdraget, att

---

<sup>10</sup> Världshälsoorganisationens (WHO) globala nätverk för äldrevänliga städer och samhällen.

<sup>11</sup> Kommunfullmäktige, *Strategi för ett Östersund för alla 2022-2027*, 2022-06-20 § 142 Dnr 00163-2022

det innebär att utveckla en struktur/rutiner för att främja en bättre samverkan kring rekryteringsarbetet i samband med till exempel hemvändarevenemang och företagsetableringar.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har ett fullmäktigeuppdrag att ”Samordna insatser för att främja arbetet med kommunens och näringslivets kompetensförsörjningsbehov”. Det innebär enligt förtydligandet till uppdraget att utveckla jobbspår i samtliga förvaltningar utifrån kompetensförsörjningsbehov samt koppla arbetsmarknadsinsatser till näringslivets behov. Därutöver har förvaltningen i uppdrag att ”Öka och anpassa utbudet av arbetsmarknads- och studieförberedande insatser”.

Vård- och omsorgsnämnden har ett fullmäktigeuppdrag att ”Öka äldres och funktionsnedsattas upplevelse av frihet, tillgänglighet och rådighet över den egna vardagen genom att öka tillgången till och nyttjandet av moderna hjälpmedel och välfärdsteknik”.

Barn- och utbildningsnämnden har ett fullmäktigeuppdrag att ”Öka behörighetsnivån bland alla lärarkategorier”. Uppdraget innebär att utföra de konkreta åtgärder som innefattas av kompetensförsörjningsplanen som tagits fram inom samverkansavtalet HÖK-21.

### **Det saknas övergripande styrdokument**

Det finns ett antal styrdokument, däribland arbetsmiljöpolicy, som berör arbetet med personal- och kompetensförsörjningen.<sup>12</sup> Område HR beskriver att det finns en metod och arbetssätt som det kommunövergripande arbetet utgår från idag men som inte är dokumenterat. Vidare framhålls att ett kommunövergripande styrdokument ska tas fram och att enheten just nu rekryterar en funktion för bland annat den uppgiften.

### **Det finns prognoser för demografisk utveckling och pensionsavgångar**

Område HR tar fram prognoser över pensionsavgångar per förvaltning och yrkesgrupp. Prognoserna presenteras i kommunens årsredovisning tillsammans med statistik som visar personaldata över tid. Kommunen tar även fram prognoser över den demografiska utvecklingen. Kommunen kan därutöver använda sig av prognoser för exempelvis arbetskraft och den regionala utvecklingen som Arbetsförmedlingen och Region Jämtland Härjedalen ansvarar för att ta fram. Kommunen har även tillgång till statistik på nationell nivå som SKR tar fram, till exempel arbetsmarknadsprognoser.

Det framkommer att vissa förvaltningar använder sig av den prognos som presenteras i samband med årsredovisningen. Exempelvis uppger vård- och omsorgsförvaltningen att de använder sig av både nationell, regional och lokal statistik samt prognoser för att bedöma framtida rekryteringsbehov, hur arbetskraftsutbudet kommer att utvecklas över tid samt hur konkurrensen om arbetskraft gentemot andra branscher kan komma att utvecklas. Vidare använder de informationen för att följa och kartlägga vilka behov bland medborgarna som kommer att behöva tillgodoses, nu och under kommande tio-årsperiod. Kommunstyrelsen använder främst interna prognoser för att kunna realisera pensionsavgångar och förstå trender gällande utbildningsintresse. Social- och arbetsmarknadsnämnden uppger att de har kännedom om prognoserna men att de inte används idag.

### **Bedömning**

Vi bedömer att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningsarbetet som tydliggör att arbetet ska prioriteras inom förvaltningarna. Det saknas dock ett kommunövergripande styrdokument för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

---

<sup>12</sup> Arbetsmiljöpolicy, Mångfaldspolicy, Lönepolicy, Riktlinjer för rekrytering i Östersunds kommun, Riktlinjer för rekrytering i Östersunds kommun, Riktlinje för kommunikation av arbetsgivarvarumärket, Riktlinjer kommunövergripande lönepolitik, Riktlinjer mot kränkande särbehandling, Riktlinje aktiva åtgärder för likabehandling.

Vi bedömer att det finns prognoser över framtida behov av personal. Det varierar mellan förvaltningarna i vilken omfattning prognoserna används i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram.*

### **3.2 ANSVARFÖRDELNING**

*Revisionsfråga: Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning?*

#### **Ansvarsfördelningen mellan styrelsen och nämnder upplevs tydlig**

Kommunstyrelsen har i uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Det innebär bland annat att den har till uppgift att skaffa sig en överblick över hela kommunalförvaltningen.<sup>13</sup> Styrelsen har ett utvecklingsutskott som bland annat får hantera ansvarsområdet kompetensförsörjning för kommunen som arbetsgivare.<sup>14</sup>

Område HR och lön, som tillhör kommunledningsförvaltningen, arbetar dels med strategiska frågor inom det personalpolitiska området, dels med att bistå förvaltningsledningar och chefer med rådgivning och stöd i deras uppdrag att vara en bra och attraktiv arbetsgivare. I det ingår att stödja förvaltningarna i sitt arbete med kompetensförsörjning.

Nämndernas ansvar regleras dels i reglementet där det framgår att nämnderna är anställningsmyndighet, dels i uppdraget från fullmäktige som riktar sig till samtliga nämnder. Det framgår av intervjuer att ansvarsfördelningen mellan styrelsen och nämnder upplevs tydlig. Nämligen att styrelsen har övergripande ansvar för de strategiska frågorna och för att samordna och stödja samt att nämnderna ansvarar för den egna kompetensförsörjningen.

#### **Berörd styrgrupp har inte mandat att driva frågan gentemot förvaltningarna**

I granskningen har vi konstaterat att det varierar hur nämnderna har prioriterat arbetet med personal- och kompetensförsörjningen. Inom vård- och omsorgsnämnden finns enheten för personal- och kompetens som inrymmer flera tjänster, medan det inte finns någon motsvarande funktion inom till exempel barn- och utbildningsnämnden. Av intervjuer framgår att den förvaltning, sektor eller chef som väljer att arbeta med kompetensförsörjningsfrågan får ett bra stöd från Område HR.

Det finns också en styrgrupp för lokal arbetsmarknadspolitik (LAMP) med representanter från de flesta förvaltningar och en referensgrupp som består av social- och arbetsmarknadsnämnden. Styrgruppen hanterar kompetens- och arbetsmarknadsfrågor. Där finns möjlighet att prata om vilka utmaningar som finns inom förvaltningen, lyfta goda exempel och vara en del i att lösa andras utmaningar. Det varierar mellan förvaltningarna vem som ingår i styrgruppen och alla har inte mandat att fatta beslut i den egna förvaltningen. Styrgruppen har i sig inte heller något mandat, likt exempelvis kommunledningsgruppen, att driva frågan gentemot förvaltningarna.

<sup>13</sup> Sveriges kommuner och regioner, *Kommunallagen med kommentarer och praxis sjätte upplagan*, 2022.

<sup>14</sup> Reglemente för kommunstyrelsen i Östersunds kommun 2022-09-29 § 198.

## Bedömning

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnder formellt sett är tydlig. Arbetet prioriteras dock inte inom samtliga nämnder och centrala funktioner har inte mandat att driva frågorna vilket resulterar i att arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte fungerar fullt ut.

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder.*

### 3.3 PLAN FÖR ATT HANTERA BEFARAD KOMPETENSBRIST

*Revisionsfråga: Finns en planering för att hantera den befärade personal-och kompetensbristen?*

Revisionskriterier: Tre av SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen berör revisionsfrågan. Det är strategierna "utnyttja tekniken smart", "använd kompetensen rätt", och "sök nya samarbeten".

#### **Nämnderna arbetar med strategisk kompetensförsörjning men har kommit olika långt**

Det framgår av intervjuer att vissa förvaltningar redan idag har akut personalbrist som de behöver hantera dagligen. I andra förvaltningar blir personalbristen mer framträdande vid semesterperioder. Trots rådande personalbrist hanteras den vanligen med resurser inom organisationen, inhyrd personal förekommer inte i någon större utsträckning. För att undvika att situationen förvärras behövs ett strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Det varierar mellan och inom förvaltningar i vilken utsträckning de arbetar med strategisk kompetensförsörjning. Vid intervjuer framhålls särskilt att det kommer krävas digitalisering (likt strategin "använd tekniken smart") och att förvaltningarna tänker nytt (likt strategin "använd kompetensen rätt") för att klara utmaningarna med kompetensförsörjning framåt.

Enligt område HR behöver kommunen arbeta med samtliga av de nio strategier som SKR tagit fram som stöd i arbetet för att möta kompetensförsörjningsutmaningen. De framhåller dock särskilt strategierna "använd kompetensen rätt" och "utnyttja tekniken smart" som prioriterade på grund av att det inte kommer gå att rekrytera all den kompetens som kommunen är i behov av.

#### **Det finns en kommunövergripande metod för att analysera kompetensförsörjningsbehoven**

Område HR har, utifrån SKR:s nio strategier, tagit fram material och en metod för att stödja nämnderna i arbetet att analysera kompetensförsörjningsbehoven och ta fram möjliga åtgärder för att möta utmaningarna. För att lansera metoden genomförde område HR workshop med samtliga förvaltningsledningar, implementeringsarbetet påbörjades under 2021.

Vård- och omsorgsförvaltningen har tagit fram en bakgrundsrapport till arbetet med strategisk kompetensförsörjning där de delvis använder sig av metodstödet. Förvaltningen har också en handlingsplan för arbetet med hälsofrämjande arbetsplatser som uppdateras under 2023.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har använt metodstödet för att kartlägga behov och åtgärder för sektorer och enheter inom förvaltningen. Utifrån resultat i analys och kartläggning tas förvaltningsövergripande förslag på utvecklingsaktiviteter fram likväl som aktiviteter som berör enskilda sektorer eller enheter.

Barn- och utbildningsnämnden har tagit fram en handlingsplan inom HÖK 21<sup>15</sup> arbetet som bland annat är en överenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor. Förvaltningen har inte analyserat kompetensförsörjningsbehovet ytterligare utifrån det framtagna metodstödet.

Tekniska nämnden arbetar främst med strategisk kompetensförsörjning inom Sektor måltidsservice och Sektor städ och service. En kartläggning av förvaltningens kompetensbehov har nyligen genomförts utifrån metodstödet. Miljö- och samhällsnämnden och kommunledningsförvaltningen har inte bedrivit något systematiskt arbete utifrån metodstödet.

För att samordning och erfarenhetsutbyte ska kunna genomföras på kommunövergripande nivå som planerat, krävs att flera förvaltningar genomför kartläggningen på likartat sätt. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen lyfter vikten av att arbetet leder till förändringar eftersom arbetet skapat förväntningar bland de anställda. De förväntar sig stöd från HR i planering av den fortsatta arbetsgången för att kartläggningsarbetet faktiskt ska leda till förändring.

### **Vård- och omsorgsförvaltningen arbetar aktivt för att använda kompetensen rätt**

Flera förvaltningar har genomfört åtgärder i syfte att använda kompetensen rätt inom vissa yrkeskategorier. Vård- och omsorgsförvaltningen uppger att de arbetar aktivt med kompetensväxling. Det innebär att de ser över vilka yrkesroller de har, på vilket sätt de använder kompetensen samt att de sätter in stödfunktioner där det är möjligt för att avlasta personal med högre utbildning.

Den kartläggning som pågår inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen förväntas kunna besvara vilka åtgärder som bör vidtas för att klara kompetensutmaningen. Det som redan genomförts är att administrativt stöd för chefer har inrättats inom respektive sektor för att avlasta cheferna med administrativa arbetsuppgifter. Åtgärder kan, beroende på resultatet av kartläggningen, bli aktuellt även för andra yrkesgrupper, exempelvis socialsekreterarna. Socialassistenter finns anställda för vissa arbetsuppgifter inom förvaltningen idag men det framkommer att det kan finnas fler arbetsuppgifter som är lämpliga för socialassistenter. Liknande exempel finns också inom barn- och utbildningsförvaltningen som bland annat anställt en ny funktion, huspoolare, för att avlasta personal inom förskolan. Vid intervju framhålls att lärare kommer behöva arbeta mer i barngrupper om förändringar i linje med ”använd kompetensen rätt” genomförs. Vidare framförs att det i sin tur kan påverka hur lärare upplever sin arbetsbelastning.

Inom teknisk förvaltning framhålls exempelvis att sektor städ och service anpassar verksamheten efter de som befinner sig på arbetsmarknaden snarare än att söka efter kompetens som inte finns tillgänglig på arbetsmarknaden idag. Sektor måltidsservice har sökt och fått medel från omställningsfonden till ett valideringsprogram för kockar. Projektet innebär att befintlig personal kan valideras och söka kocktjänster eftersom exempelvis måltidsbiträden är enklare att rekrytera ”utifrån”.

---

<sup>15</sup> Sveriges Kommuner och Regioner och Sobona – Kommunala företagens arbetsgivarorganisation – träffade den 7 april 2021 en Huvudöverenskommelse, HÖK 21, med Lärarförbundets och Lärarnas Riksförbunds Samverkansråd.

## **Digitalisering sker men det är inte uttalat att det ska leda till minskat behov av personella resurser**

Att utnyttja tekniken tas upp av flera förvaltningar som en del för att på sikt upprätthålla verksamheten trots personal- och kompetensbrist. I reglementet för några av de granskade nämnderna framgår att de ska utveckla e-förvaltning och e-tjänster inom nämndens ansvarsområde.

Under våren 2022 beslutade kommunledningsgruppen att det ska finnas åtta utvecklingsforum i kommunen, varav ett IT- och digitaliseringsforum. Syftet med utvecklingsforumen är, enligt information på insidan, att de ska öka kvaliteten inom kommunens verksamhet. IT – och digitaliseringsforumets syfte är att vara den samordnande rollen i strategiska frågor kopplade till Östersunds kommuns digitalisering.

Kommunen genomförde ett digitaliseringsprojekt som kallades Digiresan från 2020 till 2022. En bakgrund till uppdraget var utmaningar med kompetensförsörjning i och med en förändrad demografi. Projektets budget uppgick till 50 mnkr. Ambitionen i projektet var att varje satsad krona skulle generera dubbelt tillbaka över tid. Nyttan skulle i varje enskilt projekt följas upp genom nyttokalkyler. Vid intervju har framhållits att metoden för uppföljning inom projektet var bra och skulle kunna tillämpas även vid andra digitaliseringsprojekt.

Kommunen arbetar vidare med lärdomarna från projektet Digiresan och Klimatresan inom ramen för SMARTa idéer och Idéportalen.

Det finns flera exempel på hur förvaltningarna använder sig av digital teknik. I några fall är det uttalat att digitaliseringen syftar till att möta kompetensförsörjningsutmaningen medan det i andra fall snarare ska leda till ökad kvalitet inom kommunens verksamhet. Det behöver inte finnas några motsättningar mellan ökad kvalitet och en mer effektiv användning av personella resurser. Det framhålls dock, vid intervju, att det inte tydliggjorts i något övergripande styrdokument att digitaliseringen ska syfta till att möta kompetensutmaningen.

## **Samarbeten inom och mellan förvaltningarna kan utvecklas**

Samarbeten kring kompetensförsörjning begränsas enligt intervjuer i flera fall av organisatoriska gränser. Det finns exempel på samarbeten mellan enheter inom en sektor men det uppges vara mer ovanligt med samarbeten mellan sektorer, det vill säga när enhetscheferna är underställd olika chefer. Inom teknisk förvaltning finns exempel på kombinationstjänster där vissa personer är anställda hos måltidsservice men också arbetar med städ, som tillhör en annan sektor, som en del av sin tjänst. Det kan till exempel vara aktuellt på mindre förskolor.

## **Bedömning**

Vi bedömer att det delvis pågår ett arbete för att hantera den befarade personal- och kompetensbristen. Bedömningen har gjorts utifrån tre av SKR:s strategier;

- Alla nämnder arbetar inte tillräckligt med strategin ”använd kompetensen rätt”. Vi ser framförallt exempel på brister inom BOUN men det utesluter inte att det finns mer att göra inom andra nämnder.
- Samarbete kring kompetensförsörjning sker endast i begränsad utsträckning både mellan sektorer och enheter inom samma förvaltningar och mellan förvaltningar.
- Olika typer av digitaliseringsprojekt pågår men det har inte tydliggjorts i något kommunövergripande styrdokument att syftet ska vara att möta kompetensutmaningen.

*Vi rekommenderar berörda nämnder att säkerställa att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt".*

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att säkerställa att samarbete kring kompetensförsörjning sker över organisationsgränser.*

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen.*

### **3.4 ATTRAHERA OCH REKRYTERA**

*Revisionsfråga: Genomförs aktiviteter för att attrahera nya medarbetare?*

*Revisionsfråga: Finns det en ändamålsenlig rekryteringsprocess? Säkerställs kraven på kompetens?*

Revisionskriterier: SKR:s strategi Rekrytera bredare berör revisionsfrågan.

Därutöver finns en lönepolicy, riktlinje för kommunikation av arbetsgivarvarumärket, riktlinjer kommunövergripande lönepolitik samt riktlinje för rekrytering som gäller för hela organisationen.

Av riktlinje för rekrytering framgår bland annat att kommunen ska använda sig av kompetensbaserad rekrytering (KBR)<sup>1</sup> och att alla chefer som rekryterar ska ha tillräcklig kompetens att arbeta utifrån det. Till stöd för detta ska HR tillhandahålla utbildning i kompetensbaserad rekrytering för chefer.

#### **Förvaltningarna genomför olika aktiviteter för att attrahera nya medarbetare**

Det framgår av intervjuer att kommunen arbetar mer gemensamt än tidigare för att attrahera nya medarbetare. HR samordnar exempelvis några större mässor varje år. Samtliga granskade förvaltningar uppger att de regelbundet deltar på mässor.

Den kommunala vuxenutbildningen marknadsför sina utbildningar, som delvis kan leda till jobb inom kommunkoncernen, gentemot elever på gymnasienivå.

Enskilda förvaltningar tar emot prao-elever från grundskolan, studiebesök från gymnasiet och studenter som gör praktik eller skriver akademiska uppsatser inom sin utbildning. Miljö- och samhällsnämnden uttrycker särskilt att syftet är att skapa ett intresse för deras yrkeskategorier. Social- och arbetsmarknadsnämnden, som genom samarbete med Mittuniversitetet tar emot socionomstudenter, framhåller att de efterfrågar studenternas åsikter om hur de kan bli en attraktiv arbetsgivare.

#### **Rekrytering samordnas inte i någon större utsträckning**

Respektive chef ansvarar för rekrytering inom sitt ansvarsområde och det finns möjlighet att ta stöd av HR. Flera förvaltningar uppger att ingen samordning sker på förvaltningsnivå i rekryteringsprocessen. Inom teknisk förvaltning samordnas nyrekrytering inom förvaltning genom att det lyfts vid varje förvaltningsledningsmöte. Inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen förekommer samordning mellan enheter inom sektorerna. Inom vård- och omsorgsförvaltningen framhålls att förfarandet gällande tillsvidare tjänster kommer att ändras. Förändringen innebär att enheten rekrytering och bemanning kommer ansvara över annonseringsförfarandet, det första urvalet av sökanden samt referenstagning utifrån en specifikation från enhetscheferna.

## **Att rekrytera bredare är en del i lösningen inom några förvaltningar**

Några av förvaltningarna eller enheterna har arbetat och arbetar utifrån strategin att rekrytera bredare. Vård- och omsorgsförvaltningen rekryterar exempelvis många nyanlända och arbetar därför parallellt med språkfrågor för att säkerställa kompetensen. De har till exempel en språkutvecklingsstrategi anställd inom förvaltningen samt ett nämnduppdrag att utbilda fler språkombud. Förvaltningen stöttar även personer som omfattas av arbetsmarknadsinsatser och behöver stöd en längre tid för att bli anställningsbara.

Sektor städ- och service inom teknisk förvaltning arbetar också för att identifiera vilken kompetens som personer i arbetsmarknadsinsatser behöver för att bli anställningsbara. I intervju framkommer att barn- och utbildningsförvaltningen utbildat personal via vuxenutbildningen och de har även anställt personer som tidigare omfattats av arbetsmarknadsinsatser.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen uppger att de tidigare främst försökt rekrytera socialsekreterare därmed inte arbetat tillräckligt mycket med strategin ”använd kompetensen rätt”. De framhåller till exempel att de i högre utsträckning skulle kunna se personer i arbetsmarknadsinsatser som en resurs för att lösa kompetensbristen. Förvaltningen tror att de kan utveckla arbetet med personer som omfattas av arbetsmarknadsinsatser eftersom de tidigare främst nyttjats för administrativa arbetsuppgifter.

## **Lönenivån är ett problem för att attrahera och behålla medarbetare**

Flera av de intervjuade upplever lönenivån som ett problem för att attrahera och behålla medarbetare. Några av förvaltningarna konkurrerar inte sällan med ett eller flera statliga verk om arbetskraften. I kommunens process för löneöversynsarbetet kan förvaltningarna lyfta särskilda behov, exempelvis utifrån att det är svårt att rekrytera eller behålla personal. Från nästa år planeras det att göras högre ramuppräknings än tidigare år i syfte att kunna behålla och rekrytera medarbetare. I intervju framhålls att det ibland saknas utrymme i kommunens lönepolitik för att exempelvis kunna attrahera och rekrytera erfarna medarbetare. Det framhålls vidare att kommunen inte bör konkurrera lönemässigt med närliggande kommuner.

## **Befintliga förmåner kan marknadsföras i högre utsträckning**

Att marknadsföra befintliga förmåner i högre utsträckning lyfts vid intervju som en utvecklingsmöjlighet. På kommunens externa webbsida finns ett avsnitt under ”Jobba hos oss” där generella förmåner presenteras. En genomgång av ett antal jobbbannonser som fanns tillgängliga under maj månad visar dock att befintliga förmåner inte framhålls i annonserna i någon stor utsträckning. Exempel på förmåner som kan marknadsföras och som även marknadsförs i vissa annonser är heltid som norm, möjlighet till att välja lägre sysselsättningsgrad, kvalitetssäkrad introduktion, kontinuerlig kompetensutveckling, tid för kollegialt lärande, friskvårdsförmåner eller andra förmåner.

I kommunens riktlinje för rekrytering framkommer att kommunen inte tar emot spontansökningar med hänvisning till att undvika diskriminering. Det framgår dock att det kan finnas undantag om förvaltningarna har egna rutiner för detta. Vård och omsorgsförvaltningen uppger att de har kontinuerliga rekryteringsannonser för att kunna hantera ansökningar från de som är intresserade av att arbeta inom förvaltningen. Därutöver uppger de att det finns bra vägar för att hänvisa intresserade vidare till dem som arbetar med rekrytering på sektorerna. Barn- och utbildningsnämnden uppger att de inte har något systematiskt arbetssätt för att samordna spontana ansökningar eller för att samordna rekrytering mellan enheter. De ser positivt på vård- och omsorgsnämndens arbete med kontinuerliga rekryteringsannonser och menar att de borde kunna arbeta på ett liknande sätt. Alltför många aktiva rekryteringsannonser inom samma område anses även medföra en risk att arbetsgivaren inte uppfattas som attraktiv.



### **Avsaknad av kollektivtrafik försvårar rekrytering för verksamheterna i ytterområden**

Även bussar, infrastruktur och tillgänglighet till barnomsorg kan inverka på verksamheternas möjlighet att attrahera och rekrytera personal. Vård- och omsorgsförvaltningen upplever att det är svårare att rekrytera personal till ytterområden bland annat på grund av att det inte alltid finns fungerande busslinjer. Vidare upplevs även att kostnaden för att pendla till arbetet kan väga tungt om det finns möjlighet att välja mellan att arbeta i olika områden.

### **Bedömning**

Vi bedömer att styrelse och nämnder genomför aktiviteter, såsom att delta i mässor och olika aktiviteter riktade till elever/studenter, för att attrahera nya medarbetare.

Vi bedömer att det delvis finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess eftersom det finns en fastställd riktlinje. Vi menar dock att förvaltningarna behöver ta till sig nya arbetssätt och metoder för att säkerställa en effektivare rekryteringsprocess. Bedömningen grundar sig bland annat på:

- Rekrytering samordnas inte i någon större utsträckning inom och mellan förvaltningarna.
- Samtliga nämnder har ännu inte utvecklat arbetssätt, eller inte kommit tillräckligt långt, utifrån strategin att rekrytera bredare.
- Kommunen har generellt sett låga lönenivåer och därmed svårt att konkurrera med andra aktörer.
- Befintliga förmåner marknadsförs inte tillräckligt.
- Avsaknad av kollektivtrafik försvårar rekrytering i ytterområdena.

Vi bedömer att kraven på kompetens delvis har säkerställts, konkurrensen på arbetsmarknaden medför dock att vissa förvaltningar anställer personal utan önskad kompetens.

*Vi rekommenderar kommunstyrelse och nämnderna att överväga mer samordning vid rekrytering.*

*Vi rekommenderar berörda nämnder att säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.*

## **3.5 SAMARBETEN MED LÄROSÄTEN**

*Revisionsfråga: Finns etablerade samarbeten med gymnasieskola, vuxenutbildning, universitet och högskola?*

### **Nämnderna har möjlighet att påverka utbudet av vuxenutbildning utifrån sina behov**

Några av nämnderna har etablerade samarbeten med universitet och/eller den kommunala vuxenutbildningen. Kommunen ansvarar för vuxenutbildningen som upphandlas av externa aktörer. Nämnderna uttrycker att det finns bra kontaktvägar samt utrymme för att påverka utbudet inom vuxenutbildningen utifrån nämndernas behov. Bland annat blir styrgruppen för lokal arbetsmarknadspolitik en kontaktyta för att förmedla de behov som finns inom respektive förvaltning. Att arbeta med strategin "använd kompetensen rätt" kan leda till att förvaltningar får ett behov av att utbilda en ny personalkategori inom vuxenutbildningen. Som exempel lyfter social- och arbetsmarknadsförvaltningen att det skulle kunna bli aktuellt att skapa en vuxenutbildning för socialassistenter utifrån den kartläggning som genomförts.

Kommunen har ett övergripande samarbete med Mittuniversitetet genom avtal som reglerar hur de ska arbeta med arbetslivsanknytning. Kommunen stöttar universitetet med medel som dels ska gå till arbetet med arbetslivsanknytning, dels till forskning. Därutöver har enskilda nämnder olika samarbeten med Mittuniversitetet och universitetet på andra orter. Social- och arbetsmarknadsnämnden har ett avtal med Mittuniversitetet som bland annat innebär att förvaltningen tar emot studenter från socionomprogrammet under praktikperioder. Kommunstyrelsen ser att ett liknande avtal skulle vara en fördel även inom deras förvaltning.

### **Önskvärt med ytterligare möjligheter att kombinera studier med arbete**

Barn- och utbildningsnämnden önskar att Mittuniversitetet anpassade utbildningarna så att de går att kombinera med deltidsarbete inom förvaltningen. Det är just nu några studenter som utför lärarintegrerad utbildning, det vill säga arbetar 50 % och studerar 75 %. För att det ska vara möjligt behöver universitetet godkänna att studenterna är undervisningsfria de dagar de arbetar. Förvaltningen framhåller vikten av uppföljning för att studenterna ska orka slutföra sin utbildning. Inom förskolläraryrket finns inte någon liknande lösning eftersom universitetet ser att det kan finnas risker kopplade till att elever i högre utsträckning väljer att avbryta sina studier. Någon lösning finns inte heller för socionomprogrammet trots att social- och arbetsmarknadsförvaltningen försökt verka för deltidsarbete i kombination med studier på den senare delen av utbildningen.

### **Bedömning**

Vi bedömer att det finns etablerade samarbeten med andra lärosäten. Det finns goda kontaktvägar och möjligheter att påverka utbudet i vuxenutbildningen utifrån nämndernas behov. Det finns även etablerade samarbeten med högskola och universitet. Kommunen önskar dock större möjligheter för studenterna att kombinera studier med arbete vilket inte alltid tillmötesgårs.

## **3.6 BEHÅLLA BEFINTLIGA MEDARBETARE**

*Revisionsfråga: Bedrivs ett arbete för att behålla medarbetarna? Säkerställs utvecklingsmöjligheter för medarbetarna?*

Revisionskriterier: Flera av SKR:s strategier fokuserar på att behålla befintliga medarbetare genom att bli en attraktiv arbetsgivare och att skapa ett hållbart arbetsliv och berör därför revisionsfrågan. Det är strategierna "prioritera arbetsmiljöarbetet", "stärk ledarskapet", "stöd medarbetarnas utveckling", "förläng arbetslivet" och "öka heltidsarbetet".

### **Åtgärder för att behålla medarbetare kan inte alltid genomföras på grund av personal- och kompetensbrist**

De främsta orsakerna till att medarbetare säger upp sig är, utifrån avgångsenkäten, lön, avsaknad av stöd/delaktighet, avsaknad av utvecklingsmöjligheter, arbetsuppgifter och flytt till annan ort.<sup>16</sup>

Vissa förvaltningar har svårt att vidta åtgärder i syfte att behålla medarbetare på grund av att det redan nu råder brist på personal eller kompetens. Det kan vara åtgärder som att tillåta medarbetare att gå ner i tjänstgöringsgrad, frigöra tid för utbildning och kollegialt lärande, eller att låta äldre medarbetare arbeta som mentor åt nya medarbetare.

Både barn- och utbildningsförvaltningen samt social och arbetsmarknadsförvaltningen upplever att de har god vetskap om vilka åtgärder som kan genomföras för att förbättra

<sup>16</sup> Årsredovisning Östersunds kommun 2022.

arbetsmiljön och därmed medarbetarnas benägenhet att stanna kvar. Detta genom den kartläggning som har genomförts inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen respektive arbetet med HÖK 21 inom barn- och utbildningsförvaltningen. Barn- och utbildningsförvaltningen uppger dock att det råder akut personalbrist som innebär svårigheter att bemanna vakanser samt brist på vikarier. Det i sin tur leder till att det blir svårt att behålla befintliga medarbetare då deras arbetsbelastning ökar. Social- och arbetsmarknadsförvaltningen uppger likaså att bristen på socialsekreterare innebär att de inte kan vidta åtgärder som skulle kunna leda till att medarbetare väljer att stanna, exempelvis att tillåta deltidarbete.

### **Att utbilda befintliga medarbetare blir viktigare när det inte går att rekrytera all kompetens**

Att utbilda befintliga medarbetare lyfts som en lösning när det inte går att rekrytera den kompetens som efterfrågas. Det kan handla om att erbjuda interna utbildningar, tillåta studier på arbetstid, stötta studier på annat sätt eller erbjuda traineetjänster. Bra introduktion och mentorskap till nyanställda som saknar erfarenhet framhålls som viktigt. Inom vård- och omsorgsförvaltningen ansvarar enheten personal- och kompetens för introduktionsutbildningar och samordning av övriga utbildningar.

På grund av personalbrist har nyanställda socialsekreterare upplevt möjligheten att få stöd från kollegor eller chef vara begränsad. Förvaltningen har därför i projektform tillfälligt inrättat sakkunniga för att stödja de nyanställda inom enheterna barn och familj och placerade barn. Socialsekreterare inom området barn och unga som är nya i yrket (0-2 år) erbjuds dessutom introduktionsutbildning genom Yrkesresan (SKR). Barn- och utbildningsförvaltningen har identifierat samma behov för de nyanställda men uppger att det finns för lite tid för introduktionsår och mentorskap.

Teknisk förvaltning har i vissa fall upplevt svårigheter att behålla nyanställda då de har förväntat sig mer tid för introduktion och inskolning än vad som har tillhandahållits.

Tillsvidareanställda medarbetare inom vård- och omsorgsförvaltningen kan ansöka om stöd om man väljer att studera på deltid-/distans vid universitet och högskola eller yrkeshögskola samt i samband med handledarutbildning.

Kommunledningsförvaltningen har haft en dialog om att tillskapa traineetjänster inom de områden där det finns svårigheter att hitta kompetens (IT, juridik och säkerhet samt upphandling), men de upplever inte att de fått tillräcklig respons från mittuniversitetet.

### **Det systematiska arbetsmiljöarbetet är en del i att få medarbetarna att stanna kvar**

Flera av de intervjuade refererar till det systematiska arbetsmiljöarbetet som genomförs inom förvaltningarna. Det anses vara en del i att skapa en hållbar arbetsmiljö för medarbetarna och ge förutsättningar att stanna kvar hos kommunen som arbetsgivare. Det systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp med hjälp av kvalitetsledningssystemet Stratsys och Område HR stöttar förvaltningarnas arbete. Kommunens arbete med det systematiska arbetsmiljöarbetet har inte granskats inom ramen för denna granskning och kommer därmed inte att bedömas.

### **Ytterligare åtgärder kan krävas för att ge cheferna bra förutsättningar**

Flera förvaltningar har vidtagit åtgärder för att stärka ledarskapet. Barn- och utbildningsförvaltningen uppger att de har förbättrat villkoren för rektorerna så att urvalet vid rekrytering av nya rektorer har ökat samtidigt som det är en låg omsättning på rektorstjänsterna. Chefssekreterare respektive samordnartjänster har inrättats inom både social- och arbetsmarknadsförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen i syfte att avlasta cheferna. Därutöver har vård- och omsorgsförvaltningen infört kollegial handledning och arbetsstugor som stöd till chefer. Ytterligare åtgärder anses dock fortfarande

behöva vidtas för att ge cheferna bra förutsättningar. Förvaltningens arbete med strategierna ”använd kompetensen rätt” och ”rekrytera bredare” kan också kräva ett annat ledarskap. Nämnden har sökt pengar från Socialstyrelsen för att undersöka hur ledarskapet kan stärkas för medarbetare som är språksvaga och omvärldssvaga.

Det finns ett kommunövergripande chefsprogram för kommunens nya chefer. Programmet innehåller nio obligatoriska utbildningsdelar.

### **Förvaltningarna kan skapa fler karriärvägar**

När det gäller karriärvägar finns utvecklingsprogrammet för framtida ledare vars syfte är att identifiera framtida chefer och ledare och förbereda dem inför eventuella rollbyten och karriärsteg. Av intervju framgår dock att medarbetare även kan finna andra karriärvägar, utöver chefstjänster, attraktiva.

Respektive chef har ett ansvar att ta upp utveckling och karriärvägar på medarbetarsamtal. Förflyttning mellan enheter och förvaltningar upplevs dock som ganska svårhanterligt inom kommunen av de intervjuade. Det framhålls i en intervju att det krävs en samsyn i att arbeta för att kompetensutveckla befintliga medarbetare för att det ska gå lättare att hitta samarbeten inom kommunen. Vidare framgår att det finns utrymme att använda kompetensen smartare mellan enheter som exempelvis ligger geografiskt nära varandra samt över förvaltningsgränser.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen framhåller att de kan bli bättre på att erbjuda alternativa karriärvägar, utöver utvecklingsprogrammet för framtida ledare, innan medarbetare slutar. Även om det finns lyckade exempel inom förvaltningen finns utrymme att arbeta mer systematiskt med frågan.

Arbetet med strategin ”använd kompetensen rätt” anses vara en del i att skapa karriärvägar och möjliggöra utveckling inom vård- och omsorgsförvaltningen.

Inom miljö- och samhällsnämnden finns olika nivåer av handläggning som ger möjlighet till mer utmanande arbetsuppgifter.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns möjlighet att bli förstelärare<sup>17</sup>. Ett alternativ som enligt intervju inte alltid upplevs attraktivt. Riksrevisionen kom till exempel fram i sin granskning (RiR 2017:18) att reformen påverkar sammanhållningen mellan lärare negativt. Några andra karriärvägar uppges inte finnas inom förvaltningen för aktuell yrkesgrupp.

Det finns också möjlighet att genomföra förebyggande insatser och kompetensutveckla medarbetare inom ramen för omställningsfonden.<sup>18</sup>

### **Det saknas kommunövergripande rutiner för medarbetare som närmar sig pensionsåldern**

Pensionsåldern är enligt Område HR i genomsnitt högre i kommunen än snittet för kommuner i riket. Vård- och omsorgsförvaltningen har egna rutiner som innebär att cheferna i god tid före en medarbetares 65-årsdag ska stämma av om den önskar avsluta sin anställning eller utnyttja sin rätt att kvarstå i anställningen. Övriga förvaltningar har inte några liknande rutiner och social- och arbetsmarknadsförvaltningen framhåller att detta bör göras mer strukturerat än idag. Barn- och utbildningsförvaltningen ser att mentortjänster för de som närmar sig pensionsålder hade kunnat vara en möjlighet att få personer att orka stanna kvar längre. De framhåller dock att det på grund av personalbrist inte finns någon möjlighet att inrätta sådana tjänster. Förvaltningen önskar även använda sig

<sup>17</sup> Statlig reform (karriärstegsreformen) som syftar till att öka läraryrkets attraktionskraft. Gör det möjligt för skolhuvudmännen att premiera skickliga lärare genom lönepåslag.

<sup>18</sup> En kollektivavtalad stiftelse som jobbar utifrån Kompetens- och omställningsavtalet, KOM-KR.

av 80-90-100 modellen som innebär att äldre personer får möjlighet att arbeta 80 procent, behålla 90 procent av lönen och få 100 procent pensionsavsättning. De inväntar dock ett eventuellt införande i hela organisationen. Område HR framhåller även att de på övergripande nivå utreder frågan vad kommunen kan göra för att fler ska vilja och kunna arbeta längre.

### **Andelen heltidsarbetande har ökat över tid i kommunen**

Andelen heltidsarbetande månadsavlönade har ökat hos Östersunds kommun över tid och var år 2022 högre än snittet för kommuner i riket.<sup>19</sup> genomsnittet för alla kommuner i Sverige. Inom vård- och omsorgsförvaltningen anställs alla på 100 procents tjänstgöringsgrad och heltid anses därför betraktas som norm. Ca 40 % väljer att arbeta deltid inom förvaltningen och det pågår ett arbete med att kartlägga hur de kan motivera medarbetare till att utöka sin tjänstgöringsgrad eller välja att arbeta heltid. Det framkommer inte vid intervju att övriga förvaltningar arbetar på ett liknande sätt men det utesluter inte att någon gör det.

### **Bedömning**

Vi bedömer att det delvis bedrivs ett arbete för att behålla medarbetarna. Nämnderna har god vetskap om vilka åtgärder som kan genomföras för att förbättra arbetsmiljön och därmed medarbetarnas benägenhet att stanna kvar. Den redan rådande personal- och kompetensbristen innebär dock svårigheter att prioritera vissa åtgärder för att behålla medarbetarna, inklusive kompetensutveckling, då de behövs i sin nuvarande anställning.

Övergripande karriärmöjligheter erbjuds i form av till exempel utvecklingsprogrammet för framtida ledare. Granskningen visar däremot att andra karriärvägar är begränsade. Det finns exempel på åtgärder inom enskilda förvaltningar men samarbetet mellan enheter och mellan förvaltningar är begränsade.

Vidare anser vi att kommunen inte har utarbetat övergripande rutiner för medarbetare som närmar sig pensionsåldern, område HR utreder dock frågan.

*Vi rekommenderar kommunstyrelse och nämnderna att säkerställa karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna.*

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att det finns kommungemensamma rutiner för medarbetare som närmar sig pensionsålder.*

## **3.7 RUTINER VID AVSLUT AV ANSTÄLLNING**

*Revisionsfråga: Finns rutiner för avgångssamtal och följs rutinerna i så fall?*

### **Rutiner för avgångssamtal och avgångsenkät finns**

I chefshandboken finns information om avgångssamtal och avgångsenkät. Att systematiskt dokumentera erfarenheter och synpunkter från medarbetare som slutar i organisationen uppges ge värdefull information till aktuell chef och till kommunen i stort. Vidare framhålls att informationen bland annat kan användas i samband med verksamhetsförbättringar, systematiskt personalförsörjningsarbete och för att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

### **Det finns ingen uppföljning av om avgångssamtal erbjuds**

Vid avslut av anställning ska chef genomföra ett avgångssamtal med medarbetaren. Syftet med samtalet är, enligt chefshandboken, att fånga upp vad som fungerar bra och vad som behöver förbättras på enheten. Av intervjuer framgår att det inte finns någon uppföljning av om dessa samtal erbjuds och genomförs eller inte. Avgångssamtalens resultat

---

<sup>19</sup> Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA), Kolada - Jämföraren.

blir inte tillgänglig för någon annan än den aktuella chefen som genomför samtalet. Enligt rutin ska det finnas möjlighet att ha samtalet med annan chef eller HR-konsult i stället för närmsta chef. Vid intervju framgår att samtalen i flera fall förmodligen inte genomförs om medarbetaren inte vill ha samtalet med sin chef trots denna möjlighet.

Flera förvaltningar svarar att syftet med avgångssamtalet är att fånga vad som behöver förbättras på enheten. Inom vård- och omsorgsförvaltningen ser de just nu över hur de ska använda sig av avgångssamtalen.

Ingen av de intervjuade har lyft att ett syfte med avgångssamtalet kan vara att ge medarbetaren ett bra avslut. Detta skulle kunna ge effekter både på grund av att medarbetaren pratar positivt om kommunen som arbetsgivare och att medarbetaren kan vilja komma tillbaka till kommunen vid ett senare tillfälle.

### **Avgångsenkät skickas ut förutsatt att chef registrerat avslut i tid**

En avgångsenkät ska skickas ut till alla som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension. Det görs cirka en månad innan sista anställningsdag förutsatt att chefen registrerat avslutet i rätt tid via en e-tjänst. I chefshandboken framgår att tid för att fylla i enkäten ska avsättas under avgångssamtalet. Område HR ansvarar för att sammanställa enkäten på övergripande nivå och utifrån resultatet se om det finns förbättringar som är kommungemensamma. Det är få förvaltningar, med undantag från vård- och omsorgsförvaltningen, som bedrivit ett strukturerat förbättringsarbete utifrån resultatet från avgångsenkäten.

### **Bedömning**

Vi bedömer att det finns kommungemensamma rutiner för avgångssamtal och avgångsenkät. Det görs dock ingen strukturerad uppföljning av i vilken utsträckning avgångssamtal genomförs. Avgångsenkäten följs upp centralt men det är få nämnder som tagit del av resultatet. Vidare anser vi att förvaltningarna bör vara uppmärksamma på avslutningssamtalens betydelse för att medarbetarna ska få ett bra avslut på sin anställning.

*Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att säkerställa att resultatet från avgångssamtal och avgångsenkäter används i utvecklingsarbetet.*

## **3.8 UPPFÖLJNING OCH ÅTERRAPPORTERING**

*Revisionsfråga: Följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning?*

Det kommunövergripande målet och fullmäktigeuppdraget att stärka kommunens kompetensförsörjning följs upp och återrapporteras i den ordinarie processen för kommunens mål och budget, det vill säga per tertial. Vid intervjuer framkommer att kommunstyrelsen också följer upp arbetet med kompetensförsörjningen inom ramen för uppsiktsplikten. I kommunstyrelsens plan för uppsikt finns endast en risk, att det systematiska arbetsmiljöarbetet utförs i tillräcklig utsträckning, som delvis berör kompetensförsörjning.

Utvecklingsutskottet som hanterar frågor gällande kompetensförsörjning för kommunen som arbetsgivare har inte fattat några beslut under året som berört kompetensförsörjningen (Fram till 11 september 2023). Utskottet har fått information som handlat om eller berört kompetensförsörjningen vid fem av sju sammanträden. Informationen har bland annat handlat om återkoppling från möte med Mittuniversitetet gällande arbetslivsanknytning inom ramen för samverkansavtalet 2023, resultat och analys för hållbart medarbetarengagemang (HME), information om nyckeltal (exempelvis antal anställda, personalomsättning, avgångar och pensionsavgångar), sammanfattning från förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning, information om etableringsprocessen avseende

EcoDataCenter samt årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelsen har inte tagit del av några informationer som direkt berör kommunens strategiska kompetensförsörjningsarbete.

Nämndernas uppföljningar under året visar bland annat att förvaltningarna sökt och fått medel från omställningsfonden för att kompetensutveckla befintliga medarbetare samt att vissa förvaltningar genomfört kartläggningar som planeras ligga till grund för handlingsplaner eller aktivitetsplaner inom området. Av uppföljning framgår att vård- och omsorgsnämnden arbetar med strategisk kompetensförsörjning genom att exempelvis utveckla och stärka internutbildningar samt att underlätta för utlandsfödda att arbeta inom verksamheten. Därutöver arbetar social- och arbetsmarknadsnämnden med att samordna insatser för att främja kommunens och näringslivets kompetensförsörjningsarbete genom att till exempel arbeta för att skapa jobbspår inom kommunens verksamheter.

### **Bedömning**

Vi bedömer att arbetet med kommunens kompetensförsörjning följs upp inom ramen för ordinarie process för mål- och budget samt kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Uppföljningen för 2023 visar på att flera nämnder har genomfört kartläggningar men att de ännu inte resulterat i konkreta handlingsplaner eller aktivitetsplaner.

### 3.9 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att bedöma om styrelsen och nämndernas systematiska arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och granskade nämnder delvis har säkerställt att det systematiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt. Bedömningen grundar sig framför allt på att arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte prioriteras inom samtliga nämnder, att alla nämnder inte arbetar tillräckligt med SKR:s strategier för att möta kompetensutmaningen samt att rådande personal- och kompetensbrist leder till att vissa åtgärder inte prioriteras.

#### 3.9.1 Svar på revisionsfrågorna

Den sammanfattande bedömningen grundar sig på följande underliggande bedömningar:

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns tydliga mål och strategier? Prognoser?	I huvudsak	Det finns mål och uppdrag för nämnderna att arbeta mot. Det saknas dock ett kommunövergripande styrdokument för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.  Prognoser för demografisk utveckling och pensionsavgångar finns.
Finns en tydlig ansvarsfördelning?	I huvudsak	Ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnder är formellt sett tydlig. Arbetet prioriteras dock inte inom samtliga nämnder och centrala funktioner har inte mandat att driva frågorna.
Finns en planering för att hantera den befarade personal-och kompetensbristen?	Delvis	Alla nämnder arbetar inte tillräckligt med strategin "använd kompetensen rätt".  Samarbete kring kompetensförsörjning sker endast i begränsad utsträckning både mellan sektorer och enheter inom samma förvaltningar och mellan förvaltningar.  Olika typer av digitaliseringsprojekt pågår men det har inte tydliggjorts att syftet ska vara att möta kompetensutmaningen.
Genomförs aktiviteter för att attrahera nya medarbetare?	I huvudsak	Nämnderna genomför aktiviteter för att attrahera nya medarbetare, exempelvis genom att delta på mässor. Insatserna är mer samordnade än tidigare.
Finns en ändamålsenlig rekryteringsprocess?	Delvis	Rekrytering samordnas inte i någon större utsträckning inom och mellan förvaltningarna.  Samtliga nämnder har ännu inte utvecklat arbets sätt, eller inte kommit tillräckligt långt, utifrån strategin att rekrytera bredare.  Kommunen har generellt sett låga lönenivåer och därmed svårt att konkurrera med andra aktörer.  Befintliga förmåner marknadsförs inte tillräckligt.
Finns etablerade samarbeten med gymnasieskola, vuxenutbildning, universitet och högskola?	Ja	Det finns etablerade samarbeten med högskola och universitet, kommunen önskar dock större möjligheter för studenterna att kombinera studier med arbete.  Nämnderna har möjlighet att påverka utbudet av vuxenutbildning utifrån sina behov.



Bedrivs ett arbete för att behålla medarbetarna?	Delvis	Nämnderna har god vetskap om vilka åtgärder som kan genomföras för att förbättra arbetsmiljön. Den rådande personal- och kompetensbristen innebär dock svårigheter att prioritera åtgärder för att behålla medarbetarna. Övergripande karriärmöjligheter erbjuds i form av t.ex. utvecklingsprogrammet för framtida ledare. Andra karriärvägar är begränsade. Det saknas kommunövergripande rutiner för medarbetare som närmar sig pensionsåldern.
Finns rutiner för avgångssamtal och följs rutinerna?	I huvudsak	Avgångsenkät skickas ut automatiskt till de som valt att avsluta sin anställning tre veckor innan anställningen upphör förutsatt att chef registrerat avslut i tid. Närmsta chef ska enligt kommunövergripande riktlinje hålla avgångssamtal med medarbetare. Någon uppföljning på om samtalen genomförs görs inte. Avgångsenkäten följs upp centralt men det är få nämnder som tagit del av resultatet.
Följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjning?	I huvudsak	Arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen följs upp inom ramen för ordinarie process för mål- och budget samt kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Uppföljningen visar att flera nämnder har genomfört kartläggningar men att de ännu inte resulterat i konkreta handlingsplaner eller aktivitetsplaner.

**Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:**

- Säkerställa att ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram.
- Säkerställa att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen.

**Vi rekommenderar kommunstyrelsen och nämnderna att:**

- Säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder.
- Säkerställa att samarbete och samordning kring kompetensförsörjning sker över organisationsgränser, exempelvis vid rekrytering.
- Säkerställa karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna.

**Vi rekommenderar kommunstyrelsen och berörda nämnder att:**

- Säkerställa att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt".
- Säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.

Projektledare:

Anneth Nyqvist  
Certifierad kommunal revisor

Projektmedarbetare:

Moa Strömkvist  
Verksamhetsrevisor