



Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Hofors kommun

KPMG AB

2022-02-14

Antal sidor 12



Hofors kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Roller och ansvar	5
3.2	Styrdokument	5
3.3	Kompetensförsörjningsarbetet	7
3.4	Statistik	10
4	Slutsats och rekommendationer	12

1 Sammanfattning

KPMG har av Hofors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunens kompetensförsörjning är ändamålsenlig. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas ett strategiskt arbete med kompetensförsörjningen i kommunen. I enlighet med reglemente är det kommunstyrelsen som har ansvar för kommunens medarbetare och därmed kompetensförsörjningsarbetet. Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen inte fullt ut tagit detta ansvar. Vi anser att det är problematiskt att kommunstyrelsen till viss del brister inom detta område då kompetensförsörjningen är ett av de viktigaste områdena för att kommunen ska kunna klara sin verksamhet med en god kvalitet.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Upprätta och anta en kompetensförsörjningsstrategi.
- Säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner i analyser av behoven på lång och kort sikt och utifrån analyser upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.
- Fatta beslut hur kompetensförsörjningsarbetet ska styras och följas upp.
- Upprätta ett gemensamt system för uppföljning av de kompetensutvecklingsinsatser som identifieras samt de insatser som genomförs.
- Vidareutveckla och strukturera system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen.
- Säkerställa att det arbetssätt som finns för avslutningssamtal etableras så att dessa genomförs.
- Fastställa hur det material som samlas in i avslutningssamtal ska analyseras och användas i förbättringsarbetet.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Hofors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Hofors kommun i sin riskanalys avseende 2021 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Hur ser roll- och ansvarsfördelning ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?
- Analyserar och säkerställer kommunstyrelsen verksamheternas kompetensbehov?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens/ personalbehovet på kort och lång sikt? Vilka slutsatser dras/har dragits?
- Vilka åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- Analyserar och redovisar styrelsen kommunens personalomsättning?
- Finns det strategier/arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god personalförsörjning?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Säkerställer styrelsen kompetensutveckling av personalen?
- Säkerställer styrelsen att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar?

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens arbete avseende kompetensförsörjning.



Hofors kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Övrig aktuell lagstiftning
- Interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner.

- HR-chef
- HR-specialist
- Skolchef
- Socialchef

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

3 Resultat av granskningen

3.1 Roller och ansvar

Av *Reglemente för kommunstyrelse*¹, framgår det enligt 2 § att kommunstyrelsen har ansvar för att leda och samordna kommunens personalpolitik. Inom ramen för personalpolitik framgår det av 5 § att kommunstyrelsen i sin roll som kommunens personalorgan och anställningsmyndighet ansvarar för frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det inbegriper bland annat att:

- verka och svara för utveckling och samordning av personaladministrationen
- ge råd och biträde i personalpolitiska frågor
- upprätta statistik
- ansvara för att nämndernas verksamhet följer arbetsmiljölagen

I nämndernas reglementen framgår inget direkt ansvar för personalpolitik.

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det i kommunstyrelsens och nämndernas reglementen är klargjort att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för arbetsgivarpolitiken samt arbetsgivaransvar för samtlig personal i kommunen. Därigenom har kommunstyrelsen även ansvar för kompetensförsörjningen.

3.2 Styrdokument

3.2.1 Budget

I Hofors kommuns budget för 2021² lyfts ett strategiskt och långsiktigt arbete med kompetensförsörjning som avgörande för att kunna möta framtidens utmaningar, dels en växande äldre befolkning, dels pensionsavgångar. Det framgår att kompetensbaserad rekrytering ska tillämpas för att fokusera på de kompetenser som krävs utifrån ett objektivt och sakligt synsätt. Vidare fastställs att personalen den viktigaste resursen som kommunen har och måste därför fortsätta att utvecklas så att kommunen kan erbjuda en god och utvecklande arbetsmiljö.

¹ Reglemente för kommunstyrelsen antaget av KF 2011-03-21 §47 senast reviderat 2020-03-24 § 28

² Budget 2021, plan 2022-2023

3.2.2 Personalpolitiskt program

Av Hofors kommuns personalpolitiska program³ tydliggörs områden och förhållningssätt som är viktiga avseende frågor rörande personal. Programmet behandlar områdena *medarbetarskap, ledarskap, hälsofrämjande arbetsmiljö för ett hållbart arbetsliv, jämlikhet och mångfald, lön samt kompetensförsörjning och rekrytering*.

Det fastställs i programmet att Hofors kommun har som målsättning att vara en attraktiv arbetsgivare samt att de ständigt arbetar med kompetensutveckling. Det fastställs även att kommunens anställningsvillkor ska vara konkurrenskraftiga och bidra till att kommunen både på kort och lång sikt kan behålla och rekrytera medarbetare. Möjlighet till personlig utveckling och ett hållbart arbetsliv lyfts även fram som viktiga områden för att möta framtida krav och utmaningar med kompetensförsörjningen.

I avsnittet gällande kompetensförsörjning och rekrytering tydliggörs medarbetarens respektive chefens ansvar utifrån sina roller för att bidra och säkerställa en god kompetensförsörjning och goda rekryteringsmöjligheter.

MEDARBETAREN

- Tar tillvara andras kunskap och delar med sig av sin egen
- Visar intresse för lärande och ger förslag till egen kompetensutveckling
- Vågar gå utanför "boxen" och prova andra arbetssätt
- Är en god ambassadör för Hofors kommun och Hofors Hus som arbetsgivare

CHEFEN

- Fångar upp verksamhetens och medarbetarnas behov av kompetensutveckling
- Arbetar ständigt med att utveckla sitt eget ledarskap
- Representerar Hofors kommun och Hoforshus som en god arbetsgivare vid rekrytering, under pågående anställning samt vid avslut av anställning

3.2.3 Kompetensförsörjningsstrategi

Det framgår av våra intervjuer att det pågår ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi. Strategin ska gälla för hela kommunen och utgöra en grund för hur kommunen ska arbeta strategiskt med kompetensförsörjningen. Våra respondenter uppger att arbetet med strategin stannade av i samband med att coronapandemin bröt ut samt att det under pandemin skett ett byte av kommundirektör. Enligt uppgift i intervjuer ska arbetet med strategin påbörjas på nytt under början av 2022.

³ Personalpolitiskt program Hofors kommun och Hoforshus, antaget av KF 2017-04-25

3.2.4 Bedömning

Vi kan konstatera att kommunfullmäktige utifrån budget identifierat kompetensförsörjning som ett prioriterat område. Likaså fastställs det i det personalpolitiska programmet att Hofors kommun ska arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare vilket vi bedömer vara är en viktig grund i en god kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det personalpolitiska programmet utgör en god grund för Hofors kommuns arbete med personalpolitiska frågor, där kompetensförsörjning i vissa delar ingår.

Vår bedömning är att det saknas strategier och arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god personalförsörjning. Vi anser därför att kommunstyrelsen brister i sitt arbetsgivaransvar då de inte har säkerställt att arbetet med kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt.

I vår granskning har de framkommit att det pågått ett arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi men att arbetet stannat av. Vår bedömning är att en kompetensförsörjningsstrategi med tillhörande aktivitetsplan skulle bidra till att skapa en tydlig struktur för arbetet med frågor rörande kompetensförsörjning. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att upprätta och anta en kompetensförsörjningsstrategi. Samt att säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner till analyser av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt, utifrån analys sedan upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.

3.3 Kompetensförsörjningsarbetet

3.3.1 Analys och uppföljning

Det framgår i vår granskning att personalavgångar redovisas till kommunstyrelsen tertiälvis som en del av den ekonomiska uppföljningen. I delårsbokslut och årsbokslutet behandlas statistik avseende personalförhållanden vilket inkluderar personalavgångar, sysselsättningsgrad, övertid och sjukfrånvaro. I våra intervjuer lyfts även den årliga löneanalysen som ett sätt för kommunstyrelsen att både analysera och följa upp personalomsättning och kompetensbehov.

I våra intervjuer efterfrågas ett mer aktivt och strategiskt arbete med kompetensförsörjningsfrågor. Detta framförallt inom specifika yrkesgrupper som upplevs vara svåra att kompetenssäkra.

Inför löneöversynen sammanställs årligen en löneanalys av föregående år. I våra intervjuer lyfts det fram att löneanalysen genomförs av förvaltningen i samverkan med fackförbunden och personalutskottet. Resultatet delges sedan kommunstyrelsen vid ordinarie sammanträde.

Via Löneanalysen följer förvaltningen upp och utvärderar föregående års löneöversyn samt behandlar bland annat områden som lönestruktur och personalomsättning, lönerelationer och lönespridning samt personalomsättning och behov av nyrekrytering. I analysen identifieras även vilka utmaningar kommunen står inför avseende lönebildning och kompetensförsörjning.

Hofors kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

I löneanalysen inför löneöversynen 2021 lyfts det fram att strategiskt arbete med lönebildningsfrågor är en viktig faktor för att säkra och behålla kompetens i kommunen. Ett strategiskt arbete med lönebildning och områden rörande goda karriär- och kompetensutvecklingsmöjligheter och goda arbetsförhållanden uppges stärka Hofors kommun som en attraktiv arbetsgivare och kunna bidra till en god kompetensförsörjning. Vidare framhålls i löneanalysen att en av de bakomliggande orsakerna till att medarbetare väljer att sluta sin anställning i Hofors kommun är på grund av bättre lön och villkor hos andra arbetsgivare.

Det framgår i löneanalysen att både barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden har extra utmaningar med personalomsättning och rekrytering inom vissa av deras verksamhetsområden. Detta lyfts även upp av respondenter vid våra intervjuer. Inom barn- och utbildningsnämnden finns svårighet att rekrytera behöriga lärare på samtliga nivåer och likaså rektorer. Inom socialnämnden råder kompetensbrist inom flera yrkeskategorier, både inom socialtjänsten och äldreomsorgen, exempelvis sjuksköterskor och rehabiliteringspersonal.

Vid våra intervjuer framförs följande exempel på åtgärder som görs för att vara en attraktiv arbetsgivare och klara kompetensförsörjningen.

Hofors kommun ingår i skolchefsnätverket i länet. I nätverket förs det diskussion kring kompetensbristen samt att det är viktigt för kommunerna att inte bidra till att lönerna trissas upp enbart i syfte att locka till sig personalresurser från varandra. Kommunen samarbetar även med högskolorna i Gävle och Falun samt Mittuniversitetet i Sundsvall dels i syfte att diskutera möjlighet att öka antalet ansökningar till lärarutbildningarna, dels för att ta emot VFU-praktikanter.

För att säkerställa tillgänglig kompetens inom socialnämndens verksamhetsområde deltar Hofors kommun i socialchefsnätverket i länet. Kompetensförsörjning ligger högt på agendan i nätverket och diskussioner förs mellan kommunerna för hur de ska hantera utmaningen med kompetensbrist. Det sker även ett nära samarbete med högskolorna i Gävle och Falun för att bidra till att fler utbildar sig både inom socialtjänst och vårdyrket. Inom äldreomsorgen erbjuds äldreomsorgslyftet där ordinarie personal erbjuds att läsa till undersköterska på arbetstid. I våra intervjuer framgår även att det tidigare år gjorts vissa satsningar genom löneyft för yrkeskategorier så som sjuksköterskor och socialsekreterare för att framstå som mer attraktiva på arbetsmarknaden.

3.3.2 Kompetensutveckling

Av våra intervjuer framgår att kommunen vidtagit vissa åtgärder för att stärka kompetensen inom verksamheterna för att på sikt kunna säkra kompetensförsörjningen. Bland annat anges en åtgärd vara att säkerställa resurser till kompetensutveckling av personal där kommunen avsatt medel i budget för samtliga verksamheter. Enligt uppgift från förvaltningen avsätts ca 2000 kr årligen per anställd för kompetensutvecklande åtgärder.

Vidare framgår i våra intervjuer att kompetensutveckling ingår i varje anställds individuella handlingsplan. Handlingsplanen upprättas i samverkan mellan medarbetare och chef i samband med de årliga medarbetarsamtalen. Den individuella

Hofors kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

handlingsplanen följs årligen upp av både medarbetare och chef. Det sker ingen kommunövergripande uppföljning av handlingsplanerna.

Pandemin har medfört att en del av de utbildningar som tidigare erbjudits medarbetare inom kommunen gjorts om till digitala utbildningar. De utbildningar som har prioriterats hittills har främst varit chefsutbildningarna men enligt uppgift kommer även fler utbildningar att erbjudas digitalt.

3.3.3 Avslutande samtal

I våra intervjuer framgår att det inom förvaltningen finns uttalat att avslutningssamtal ska genomföras med medarbetare vid avslut av tjänst. Detta gäller både när den anställde väljer att övergå till andra arbetsuppgifter inom kommunen eller väljer att lämna organisationen. Avsikten är att alla som slutar sin anställning i Hofors kommun ska ha avslutningssamtal med sin närmsta chef för att utbyta värdefulla erfarenheter och ett led i att förbättra både organisationen och det egna ledarskapet. Ansvar för att avslutningsavtalen genomförs ligger på den berörda enheten med undantag för avslutningssamtal gällande chefsbefattningar där HR-enheten har ett ansvar att genomföra dessa. Våra respondenter lyfter dock fram att avslutningssamtal inte alltid genomförs.

Personalenheten har upprättat en blankett för avslutningssamtal som utgör ett stöd för berörd chef i genomförandet av samtalen. Av blanketten fastställs att syfte med avslutningssamtalet är att följa upp synpunkter och erfarenheter samt utgöra en grund för den fortsatta utvecklingen av organisationen och verksamheten. Vidare framgår av blanketten förslag på frågor och områden som är viktiga att adressera vid avslutningssamtal. Av våra intervjuer framkommer att det finns en bristande kännedom om blanketten i förvaltningen och att den således inte används till fullo.

Av våra intervjuer framgår att det inte finns något sammanhållet system eller rutin för avslutningssamtalen utan att det ansvaret ligger på respektive enhet och dess rutiner. Våra respondenter framför även att det saknas systematik för hur förvaltningen säkerställer att kompetens och ansvar inte försvinner när medarbetare slutar. Det förekommer att det uppstår kunskapsluckor när en rutinerad medarbetare ersätts.

3.3.4 Bedömning

Kommunstyrelsen tar regelbundet del av redovisning av personalomsättning och annan statistik avseende personalfrågor. Vår bedömning är att kommunstyrelsen genom löneanalys och denna rapportering till viss del analyserar och följer upp verksamheternas kompetensbehov. Vi anser dock att det finns behov av att vidareutveckla och strukturera arbetssätt för att detta ska kunna utgöra underlag för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen.

Vi anser att kommunstyrelsen bör fatta beslut hur de ska styra och följa upp kompetensförsörjningsarbetet. Vi menar att ett mer strukturerat arbete med uppföljning och analys av kompetensförsörjningsbehovet kan fånga upp verksamheternas behov på ett mer effektivt och ändamålsenligt vis. Genom ett mer strukturerat arbete kan kommunstyrelsen även arbeta mer långsiktigt med åtgärder utifrån analys av behovet.

Hofors kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

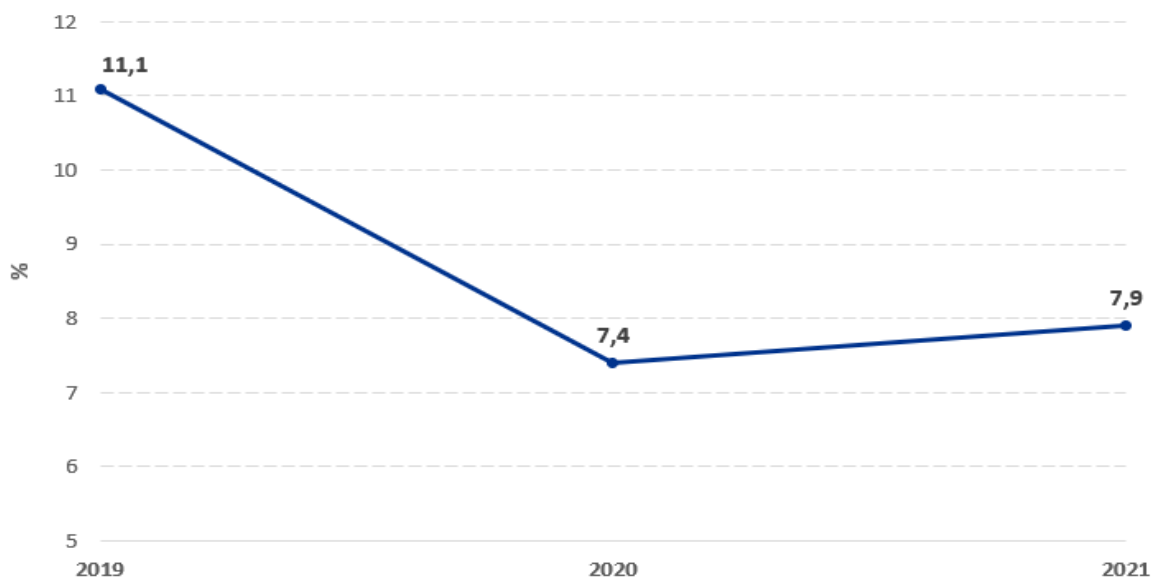
Vi anser att möjlighet till kompetensutveckling är en viktig del för att framstå som en attraktiv arbetsgivare för medarbetare och är således viktigt för en god kompetensförsörjning. Vi ser positivt på att kompetensutveckling prioriteras i budget samt att det finns en struktur för kompetensutveckling av medarbetare. I nuläget saknas dock former för att följa upp behov av kompetensutveckling och de insatser som genomförs.

Vi anser att avslutningssamtal vid avslut av tjänst är ett viktigt verktyg för verksamheterna, dels för att möjliggöra för verksamheten att fånga upp eventuella utvecklingsområden, dels för att identifiera och säkerställa att kompetens överförs mellan medarbetare. Vår bedömning är att det finns ett framtaget arbetssätt för att föra över kompetens från medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar. Arbetssättet är dock inte tillräckligt etablerat i verksamheten för att säkerställa att så sker. Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att fastställa rutin för avslutningssamtal samt hur det material som samlas in ska följas upp.

3.4 Statistik

Nedan statistik redovisar den kommunövergripande personalomsättningen för perioden 2019-2021. Vi kan konstatera att personalomsättningen minskat sedan 2019 med 3,2%.

Personalomsättning, andel procent (%)



I tabellen nedan redovisas personalomsättningen indelat per avgångsorsak. Statistiken redovisar antal personer. Vi kan konstatera att avgångsorsak *Egen begäran* har minskat sedan 2019 samt att pensionsavgångarna har ökat något. Utifrån statistiken

Hofors kommun

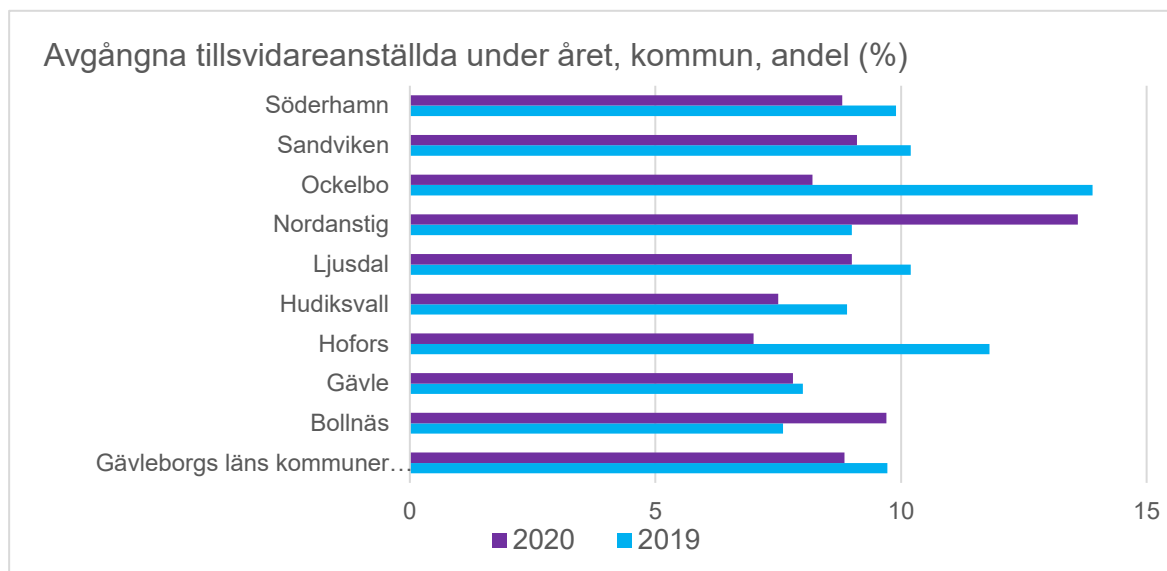
Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-14

kan vi även konstatera en uppåtgående trend i att medarbetare väljer att byta tjänst inom kommunen.

Avgångsorsak	2019	2020	2021
<i>Byta av tjänst inom kommunen</i>	4	7	11
<i>Egen begäran</i>	64	42	37
<i>Pension</i>	19	17	24

I nedanstående diagram redovisas jämförande statistik avseende personalomsättning. Statistiken är hämtad ur statistikdatabasen Kolada och är definierad enligt följande: "Antal avgångna tillsvidareanställda dividerat med antal tillsvidareanställda föregående år, multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Som avgångna räknas de personer som var tillsvidareanställda i kommunen år T-1 men inte år T. Med tillsvidareanställda avses här endast månadsavlönade. Avser kommunanställda i november månad. Anställda inom kommunalförbund/kommunala bolag ingår inte. Källa: SKR:s personal- och lönestatistik (novemberstatistiken)."



Vi kan här konstatera att Hofors kommun redovisar den lägsta personalomsättningen i länet under perioden 2020.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas ett strategiskt arbete med kompetensförsörjningen i kommunen. I enlighet med reglemente har kommunstyrelsen ansvar för kommunens medarbetare och därmed kompetensförsörjningsarbetet. Enligt vår bedömning har inte kommunstyrelsen fullt ut tagit detta ansvar. Vi anser att det är problematiskt att kommunstyrelsen till viss del brister inom detta område då kompetensförsörjningen är ett av de viktigaste områdena för att kommunen ska kunna klara sin verksamhet med en god kvalitet.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Upprätta och anta en kompetensförsörjningsstrategi.
- Säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner i analyser av behoven på lång och kort sikt och utifrån analyser upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.
- Fatta beslut hur kompetensförsörjningsarbetet ska styras och följas upp.
- Upprätta ett gemensamt system för uppföljning av de kompetensutvecklingsinsatser som identifieras samt de insatser som genomförs.
- Vidareutveckla och strukturera system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen.
- Säkerställa att det arbetssätt som finns för avslutningssamtal etableras så att dessa genomförs.
- Fastställa hur det material som samlas in i avslutningssamtal ska analyseras och användas i förbättringsarbetet.

Datum som ovan

KPMG AB

Jenny Thörn
Kommunal revisor

Caroline Gerelius
Kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.