

# Granskning av kommunens kompetensförsörjning

Sollefteå kommun



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3. Revisionskriterier .....	5
1.4. Metod .....	5
<b>2. Styrning och stöd i kompetensförsörjningsarbetet.....</b>	<b>6</b>
2.1. Organisation.....	6
2.2. Mål och styrdokument.....	6
2.3. Behovsbild.....	8
2.4. Stöd till verksamheterna .....	9
2.5. Insatser för att rekrytera, utveckla och behålla personal .....	9
2.6. Vår bedömning .....	10
<b>3. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet .....</b>	<b>11</b>
3.1. Uppföljning till kommunstyrelsen.....	11
3.2. Uppföljning inom förvaltningen .....	11
3.3. Vår bedömning.....	12
<b>4. Slutsats.....</b>	<b>13</b>
<b>Bilaga 1. Källförteckning .....</b>	<b>15</b>

## Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sollefteå kommun genomfört en granskning av kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning.

Granskningens sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll. Vi ser positivt på det påbörjade arbetet för stärkt styrning.

Granskningen visar att roll- och ansvarsfördelningen i stort är tydlig, att stödet till verksamheterna är välfungerande och att styrningen i form av mål och styrdokument i grunden är tydlig. Dessutom finns en i stort tydlig bild av nuvarande och framtida behov av kompetens. Däremot framgår behov av ytterligare förankring av styrdokumenten och delaktighet i deras framtagande, för att styrningen ska få effekt. Ett arbete är påbörjat för att ta fram konkreta planer på kommun- och verksamhetsnivå och vi betonar vikten av att arbetet prioriteras. Det framgår även behov av mer gemensamt arbete. HR-enhetens ansvar är inte tydligt dokumenterat. Det är otydligt i vilken grad HR-enheten ska driva strategiskt utvecklingsarbete.

Granskningen visar att organisationen och rutiner för stöd till verksamheterna i arbetet med kompetensförsörjning i stort är välfungerande.

Granskningen visar att kommunstyrelsen får uppföljning av arbetet i samband med ordinarie uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Kommunstyrelsens utskott får även månadsrapportering som i varierad utsträckning rör kompetensförsörjning. På förvaltningsnivå sker löpande uppföljning, muntlig och skriftlig. Uppföljningen på övergripande nivå kan utvecklas. Kommunens uppföljningsrapporter redovisar inte personalomsättning eller statistik uppdelat per huvudenhet. Arbetsgivarstrategin har inte följts upp och kommunstyrelsen har inte tagit del av resultatet av medarbetarundersökningen. Arbetet med att insamla lärdomar från avslutningssamtal och -enkäter är ett utvecklingsområde. Det sker inte regelmässigt dokumenterade utvärderingar av insatser på området. Utvärdering av rekryteringsförmånen visar att 22 av 28 svarande hade accepterat sin tjänst även utan förmånen.

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa aktuella och tydliga styrdokument för arbetet på flera nivåer i organisationen
- ▶ Säkerställa delaktighet från berörda verksamheter i framtagande av styrdokument
- ▶ Se över möjligheten till mer gemensamt arbete vad gäller kompetensförsörjning
- ▶ Tydliggöra HR-enhetens ansvar för den övergripande styrningen i kompetensförsörjningsarbetet
- ▶ Utveckla uppföljningen av kompetensförsörjningsarbetet med uppföljning av arbetsgivarstrategi, central statistik samt lärdomar från medarbetare som avslutar sin tjänst i kommunen

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

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

I *övergripande verksamhetsplan med budget för 2023-2025* har kommunfullmäktige fastställt ett fokusområde *Kompetensförsörjning, arbete och tillväxt*, med mål kopplat till arbetet med kompetensförsörjning. Det är kommunstyrelsen i Sollefteå kommun som enligt reglementet är anställningsmyndighet för kommunens medarbetare och ska även leda och samordna arbetet med personal- och lönepolitik.

Revisionen genomförde 2021 en uppföljande granskning av kompetensförsörjnings- och arbetsmiljöarbetet. Granskningen visade fortsatta behov av åtgärder för ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete, däribland vad gäller styrning och analysarbete. Kommunens uppföljningsrapporter från 2021 och 2022 pekar på utmaningar med kompetensförsörjning inom merparten av kommunens verksamheter, särskilt inom skola och omsorg.

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

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

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

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning?
  - Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning i arbete med kompetensförsörjning?
  - Finns det tydliga mål och styrdokument inom området?
  - Finns det en tydlig bild av nuvarande och framtida behov av olika kompetenser?
- ▶ Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning?
  - Finns det tydliga rutiner för uppföljning och utvärdering av arbetet?
  - Vilken effekt framgår av genomförda insatser?

### 1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. Nedan beskrivs de huvudsakliga revisionskriterierna i denna granskning.

#### **Kommunallagen (2017:725)**

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

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

#### **Reglemente för kommunstyrelsen (KF 2023-02-27)**

Kommunstyrelsen har enligt reglemente ansvar för att leda och samordna arbetet med personal- och lönepolitik. Kommunstyrelsen ansvarar för de frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och är tillika anställnings- och pensionsmyndighet. Kommunstyrelsen ska övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamhet och ekonomi följs.

#### **Kompetensförsörjningsstrategi 2022-2025 (KF 2022-05-30)**

Strategin utgår ifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning och anger kommunens mål för kompetensförsörjningen. Strategin tydliggör även vad kompetens som begrepp innebär. Uppföljning av kommunens och verksamheternas kompetensförsörjningsplaner ska ske årligen och planerna ska uppdateras vid behov, minst vart tredje år.

#### **Arbetsmiljöpolicy (KF 2022-11-28)**

Policyn anger kommunens mål för arbetsmiljön samt strategier för att nå målen. Arbetsmiljöarbetet ska följas upp årligen.

#### **Rekryteringspolicy (KF 2021-10-05)**

Policyn anger kommunens mål för rekryteringsarbetet, kommunens värdegrund och tydliggör att rekryterande chef ansvarar för rekrytering. HR-funktionen bistår med råd och stöd.

### 1.4. Metod

Granskningen är genomförd med hjälp av dokumentanalys och intervjuer. Se källförteckning i bilaga 1. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktakontrollera rapporten.

Granskningen fokuserar särskilt på kommunens huvudenheter<sup>1</sup> Vård och socialomsorg samt Utbildning. I granskningen har ingått att särskilt studera dokument från dessa huvudenheter och intervjua ett urval av enhetschefer från huvudenheterna. Urvalet bestod av chefer som hade en bättre respektive sämre situation kopplat till kompetensförsörjning.

---

<sup>1</sup> Kommunens förvaltning är indelad i fyra huvudenheter; Stab och service, Samhällsutveckling, Vård och socialomsorg samt Utbildning.

## 2. Styrning och stöd i kompetensförsörjningsarbetet

### 2.1. Organisation

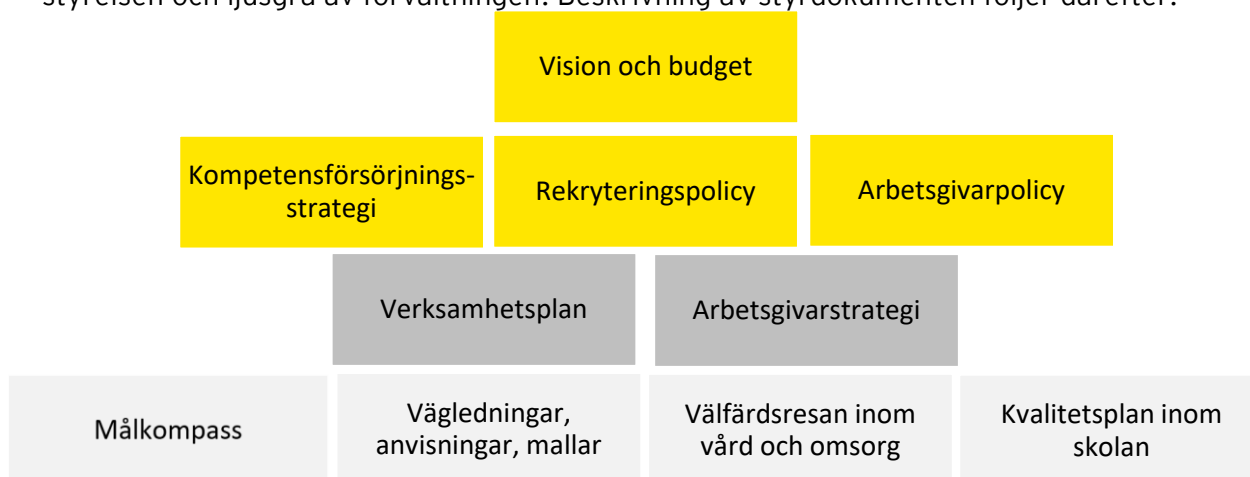
Kompetensförsörjning avser arbetet med att rekrytera, behålla och utveckla kompetens. Som framgår av kommunstyrelsens delegeringsordning samt kommunfullmäktiges rekryteringspolicy är rekryterande chef ansvarig för arbetet med rekrytering och anställning. Närmaste chef har även delegerats ansvar från kommunstyrelsen för arbetsmiljöarbetet och frågor om utbildning för medarbetare.

Arbetet med övergripande styrning och stöd i kompetensförsörjningen bedrivs av en HR-enhet, bestående av HR-chef och HR-partners samt en bemanningsenhet med egen chef. Rekryteringspolicy anger HR-enhetens ansvar att ge råd och stöd i rekrytering och delegeringsordningen tydliggör ansvaret vid uppsägning och omplacering. Enhetens ansvar för övergripande styrning och samordning samt bemanning tydliggörs inte i styrdokumentet.

Respektive verksamhet har sedan ett par år tillbaka en specifik HR-partner kopplad till sig, vilket intervjuade menar gör att HR-partnern får god insikt i den aktuella verksamheten. Enligt intervjuade är fördelningen av ansvar mellan olika chefsnivåer och HR-enheten i stort tydligt. Däremot finns viss osäkerhet kring vem som ansvarar för att driva ett övergripande strategiskt arbete. Inom ramen för skolans arbete med Huvudöverenskommelse 21 (HÖK21)<sup>2</sup> som innefattar arbete med kompetensförsörjning har det enligt intervjuade varit otydligt om det är skolchef eller HR-chef som ska leda arbetet.

### 2.2. Mål och styrdokument

Nedan illustreras Sollefteå kommuns styrdokument för kompetensförsörjningsarbetet. Gul färg indikerar att dokumenten är antagna av kommunfullmäktige, mörkgrå av kommunstyrelsen och ljusgrå av förvaltningen. Beskrivning av styrdokumentet följer därefter.



Figur 1. Övergripande struktur för styrdokument avseende kompetensförsörjning

#### 2.2.1. Övergripande styrdokument

Kommunfullmäktiges *vision* ska genomsyra all styrning. Kommunfullmäktige har i *budget* fastställt målbilder med koppling till kompetensförsörjning vilka kommunstyrelsen brutit

<sup>2</sup> Överenskommelse mellan Lärarnas Riksförbund och Lärarförbundet samt SKR och Sobona.

ned till inriktningsmål i sin *verksamhetsplan*<sup>3</sup>. Målen bryter förvaltningen ned i *målkompassen* som även bygger på andra styrdokument såsom arbetsgivarstrategin. Den kommunövergripande målkompassen anger mål och aktiviteter för god arbetsmiljö, ledare och medarbetare, digitalisering samt tillväxt. Den övergripande målkompassen ska brytas ned på verksamhetsnivå.

Målkompassen är enligt flera intervjuade central i arbetet med kompetensförsörjning. Av intervjuer framgår dock att den inte är känd av alla enhetschefer. På enhetsnivå är det enligt uppgift frivilligt att ta fram mål.

*Kompetensförsörjningsstrategin* för 2022-2025, antagen av kommunfullmäktige 2022, utgår från SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Strategin bygger på en process som avser att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens. För vardera av processens delar anges kommunens strategi för att nå målbilden.

Av intervjuer framgår att enhetschefer och rektorer inte varit delaktiga i framtagandet av strategin, som inte heller har tagits upp i samverkan med de fackliga organisationerna. Enligt strategin ska en strategisk kompetensförsörjningsplan för hela kommunen styra verksamheterna i deras kompetensförsörjningsarbete. En sådan plan har ännu inte tagits fram, i väntan på att verksamheterna först ska ta fram egna planer.

Kommunfullmäktiges *rekryteringspolicy* och *arbetsgivarpolicy* fastställer mål för respektive område, med koppling till kompetensförsörjning.

*Arbetsgivarstrategin* för 2019-2022 fastställd av kommunstyrelsen 2019 anger fokusområden, nuläge samt målbild för 2022. Strategin tydliggör även vad som förväntas av medarbetare och ledare. Fokusområdena för perioden är attraktionskraft, ledarskap, kompetens samt arbetsmiljö och hälsa. Till respektive område anges ett antal prioriteringar och ansvarig funktion. Samtliga aktiviteter ansvarar HR-enheten för att initiera. Samverkan ska ske med verksamheterna i arbetet. Enligt uppgift planeras för uppdatering av strategin under 2024.

Därtill finns vägledningar och anvisningar för arbetet med kompetensförsörjning; anvisning för medarbetarsamtal samt avslutningssamtal, introduktionsplan, processbeskrivning för hantering av vakanser, riktlinjer för hälsa och friskvård samt rekryteringsförmåner.

### 2.2.2. *Verksamhetsspecifika styrdokument*

Mot bakgrund av den stora kompetensutmaningen inom vård och socialomsorg har verksamheten tagit fram ett dokument som beskriver en omvärldsanalys samt ett utvecklingsarbete med pågående och planerade aktiviteter. Utvecklingsarbetet kallas *välfärdsresan*. Dokumentet togs fram under hösten 2022 och behandlar fyra utmaningar inom vård- och

---

<sup>3</sup> 1.3 Prioritera rekrytering av och utbildning till behöriga lärare för att säkerställa kvalitet och ökad andel med lärarlegitimation, 3.1 Bidra till att trygga kompetensförsörjning genom satsningar på gymnasie- och vuxenutbildning, eftergymnasiala utbildningar, 3.2 Arbeta för att skillnader på arbetsmarknaden mellan inrikes- och utrikesfödda samt mellan män och kvinnor ska minska, 3.4 Sträva efter att andelen anställda med möjlighet att arbeta heltid ska öka, 4.3 Digital välfärdsteknik ska implementeras där möjlighet finns med syfte att underlätta för medborgare och medarbetare.

omsorgsområdet i kommunen 2022-2030, däribland kompetens, kvalitet och arbetsmiljö. Dokumentet presenterar statistik som ligger till grund för analysen samt en överblick av tjugo åtgärdsområden med aktiviteter.

Dokumentet ger ingen konkret plan för hur arbetet ska bedrivas såsom ansvarsfördelning, tidplan eller hur åtgärder ska följas upp. I intervjuer med enhetschefer inom vård och socialomsorg framgår att välfärdsresan är central i arbetet men att de önskar en mer konkret plan. Socialchef uppger att dokumentet är ett första steg i utvecklingsarbetet och att det planeras för mer konkreta planer som fokuserar på olika yrkeskategorier. Det uppges även planeras för en liknande analys för individ- och familjeomsorgen (IFO), som inte omfattas av den nuvarande analysen i särskilt stor utsträckning. För IFO finns sedan 2018 ett arbetsmaterial till kompetensstrategi som avser utbildning för medarbetare.

Inom skolans område finns ytterligare styrning i kompetensförsörjningsarbetet i *kvalitetsplan 2023-2024*, fastställd av kommunstyrelsen 2023. Planen avser det systematiska kvalitetsarbetet och gäller all skolverksamhet. I planen framgår prioriterade områden för perioden samt uppdrag till enheterna. Planen anger även prioriterade åtgärder utifrån tidigare kvalitetsrapport och kvalitetsdialoger, däribland rekrytering och vidareutbildning.

HÖK21 anger att arbetsgivare senast den sista mars 2022 skulle utarbeta en lokal plan för strategisk kompetensförsörjning i samverkan. I Sollefteå har en plan tagits fram som tydliggör tidplan och ansvariga samt när uppföljning ska ske. Enligt intervjuade har arbetet inte fortlöpt i enlighet med planen. Generellt menar fackliga företrädare dock att samverkan i stort fungerar väl. Fackliga lyfter dock behov av mer kunskap kring samverkan hos chefer. Enligt uppgift erbjuds chefer utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete och till viss del samverkan löpande.

Framgent ska verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner tas fram, vilket kompetensförsörjningsstrategin anger att verksamheterna ska ha. HR-partners ska stötta arbetet som ska bedrivas av chefer tillsammans med representanter från verksamheterna. En mall är framtagen och planerna ska innehålla kartläggning av behov på kort och lång sikt. Av intervjuer framgår att arbetet med verksamhetsspecifika planer ännu inte startat men att det ska prioriteras under hösten 2023. Arbetet uppges per oktober 2023 fortskrida långsammare än önskvärt. Att varje verksamhet har en egen plan förväntas enligt intervjuade leda till att förankringen av kompetensförsörjningsstrategin ökar.

### **2.3. Behovsbild**

Verksamheternas behov av kompetens framgår till viss del av de styrdokument som finns. På kommunnivå redovisas statistik såsom sjukfrånvaro, pensionsavgångar och andel heltidsanställda i årsredovisning respektive delårsbokslut. Rapporterna visar dock inte personalomsättning eller statistik per huvudenhet, undantaget sjukfrånvaro.

Muntlig analys sker utifrån statistik inom ledningsgrupper på enhets-, huvudenhets- samt förvaltningsnivå. Analysen baseras enligt intervjuade på statistik som anses relevant för respektive verksamhet såsom pensionsavgångar, personalomsättning, demografisk utveckling och arbetslöshet. Intervjuade menar att bilden av det nuvarande behovet är tydlig



men ser visst behov av mer långsiktighet i analyserna. Samtidigt lyfter intervjuade svårigheten i långsiktiga analyser för de verksamheter som har svårt att täcka dagens behov.

Inom vård och socialomsorg innehåller dokumentet *Välfärdsresan* statistik för pensionsavgångar, demografiska förändringar, bristyrken samt antal elever inom vård- och omsorgsutbildningar som visar behovet av personal. Enligt intervjuade ger dokumentet gott stöd i arbetet med kompetensförsörjning. Dessutom har utbyte skett med Skellefteå kommun för att inhämta lärdomar kring hur större företagsetableringar kan påverka verksamheten.

Inom skolans område sker särskild analys utifrån elevantal och andel behöriga lärare. Skolchef menar att huvudenhetens långsiktiga prognoser är träffsäkra och utgör ett bra underlag i arbetet.

#### **2.4. Stöd till verksamheterna**

Verksamheterna får stöd i sitt arbete med kompetensförsörjning både från HR-enheten samt genom skriftliga rutiner. Vad gäller HR-enheten som stöd framgår att det upplevs fungera väl, men att det finns vissa svårigheter i att säkerställa att annonser publiceras korrekt. Intervjuade uppger att HR-partnerna är lättillgängliga.

De skriftliga rutiner som finns som stöd i arbetet används i olika utsträckning. Det framgår i intervjuer att det råder viss osäkerhet kring vilka rutiner som finns och chefer använder olika versioner av rutinerna. De rutiner som används upplevs utgöra ett gott stöd.

Sammantaget framkommer av intervjuer ett behov av mer gemensamt arbete inom kommunen, och inom huvudenheterna. Det framgår att det sker visst gemensamt arbete mellan huvudenheter via informella kontakter, men att det inte är formaliserat. Det gemensamma arbetet har dock ökat i samband med förändringen att slå ihop förvaltningarna till en och även pandemin gav ökat samarbete. Sedan nyligen delas information om sökande mellan äldreomsorgen och funktionsstödet samt mellan skolenheter. Intervjuade lyfter korta beslutsvägar som något positivt. HR-chef påtalar att korta beslutsvägar ibland gör att verksamheter genomför insatser utan HR-enhetens kännedom vilket kan göra att andra verksamheter går miste om möjligheter till gemensamma insatser. Intervjuade lyfter HR-enheten som en möjlig nyckel till ett mer strategiskt och gemensamt arbete.

#### **2.5. Insatser för att rekrytera, utveckla och behålla personal**

Intervjuade upplever att kommunen arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Exempel på detta är införandet av rekryteringsförmån för nya medarbetare som stannar sju månader, två år och fem år, deltagande på mässor, anställningsgaranti för legitimerade lärare, 35 timmars arbetsvecka för medarbetare inom vård och socialomsorg, goda möjligheter till utbildning samt att arbeta kvar efter pensionsålder. Enligt intervjuade ligger störst fokus på att attrahera arbetskraft till kommunen vilket tidvis kan upplevas ta fokus från att behålla och utveckla de medarbetare som redan arbetar i kommunen. Samtidigt genomförs även insatser för de medarbetare som redan arbetar i kommunen.

## **2.6. Vår bedömning**

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning. Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete.

Granskningen visar att det finns en i stort välfungerande organisation och stödrutiner samt i grunden ändamålsenliga styrdokument för arbetet med kompetensförsörjning. Däremot framgår behov av ytterligare förankring av styrdokumentet och delaktighet i deras framtagande, för att styrningen ska få effekt. Vi noterar även behov av ett mer gemensamt arbete. HR-enhetens ansvar är inte tydligt dokumenterat. Det framstår som otydligt i vilken grad HR-enheten ska driva ett strategiskt utvecklingsarbete. Vi ser positivt på det påbörjade arbetet med att ta fram konkreta planer på kommun- och verksamhetsnivå och betonar vikten av att arbetet prioriteras.

### 3. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

#### 3.1. Uppföljning till kommunstyrelsen

Intervjuade menar att kommunstyrelsen och dess utskott är välinformerade om kompetensförsörjningsarbetet. I kommunstyrelsens årsredovisning för 2022 finns uppföljning av pensionsavgångar och sjuktal samt övergripande uppföljning av arbetet med arbetsmiljö och inriktningsmålen med koppling till kompetensförsörjning. Därtill redovisas analys av arbetet kopplat till arbetsmiljö, kompetensutveckling samt jämställdhet och mångfald. Uppföljningen är till viss del uppdelad på huvudenhetsnivå. Delårsrapport per augusti 2023 redovisar sjukfrånvaro och en uppföljning av mål. Kommunstyrelsen bedömde i delårsrapporten att alla mål med koppling till kompetensförsörjning förväntades uppnås. Flera utbildningsmöjligheter erbjuds inom olika skolformer, skillnader mellan kvinnor och män samt inrikes- och utrikesfödda på arbetsmarknaden har minskat, kommunen klättrade i företagsrankning och ökat andel medarbetare arbetade heltid. Som tidigare nämnt innehåller varken årsredovisning eller delårsrapport statistik för personalomsättning.

Kommunstyrelsen tar även årligen del av kvalitetsrapporter från skolans område som följer upp kvalitetsplanen och det systematiska kvalitetsarbetet, som rör kompetensförsörjning. Av kvalitetsrapport från november 2022 framgår genomförda kompetensutvecklingsinsatser samt analys av arbetsmiljö och andel behöriga lärare. Därtill håller kommunstyrelsens utskott för unga och lärande kvalitetsdialoger med skolchef och rektorer årligen.

Månatligen upprättar enhetschefer skriftliga rapporter som lämnas till verksamhetschef och sedermera kommunstyrelsens olika utskott. Rapporterna innehåller viss statistik samt måluppfyllelse utifrån verksamhetens målkompas. Innehållet anpassas utifrån verksamhetens förutsättningar och behov. Det varierar i vilken utsträckning rapporterna rör kompetensförsörjning. HR-enheten gör ingen särskild rapportering. Enheten ingår i verksamheten Stab och service rapportering som i liten utsträckning berör resultatet av HR-enhetens arbete.

Kompetensförsörjning berörs inte i kommunstyrelsens internkontrollplan. Det framgår inte av kommunstyrelsens protokoll att någon uppföljning eller utvärdering har skett av exempelvis arbetsgivarstrategin eller omsorgens 35-timmars arbetsvecka. Däremot har kommunstyrelsens utskott utvärderat rekryteringsförmånen<sup>4</sup>, med hjälp av en enkätundersökning till rekryterande chefer och anställda som fått förmånen samt en sammanställning av kostnad för förmånen. Knappt hälften av de tillfrågade besvarade enkäten. Svaren visade att 22 av 28 svarande hade accepterat sin tjänst även utan förmånen.

#### 3.2. Uppföljning inom förvaltningen

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år, med undantag för ett uppehåll under pandemin. Den senaste gjordes 2022. Frågorna som besvaras mynnar ut i index för olika områden. Resultatet sammanställs i en rapport som presenterar positiva resultat respektive förbättringsområden. För 2022 framgår förbättringsområden gällande arbetsbelysning, psykisk och fysisk påfrestning, möjligheten till återhämtning samt information. Resultatet

---

<sup>4</sup> Se sida 9.

uppges diskuteras på arbetsplatsträffar där ett par områden väljs ut för fortsatt arbete. Av protokoll framgår inte att kommunstyrelsen tagit del av resultatet av medarbetarundersökningen.

På medarbetarnivå sker medarbetarsamtal, och vid avslutad anställning även avslutningssamtal med närmsta chef. Samtalen diskuteras vid behov på ledningsmöten, men hanteras i huvudsak av närmsta chef. Det finns inga aggregerade resultat för avslutningssamtalen. HR-enheten skickar ut en enkät till de som avslutar sin tjänst för att samla in synpunkter på övergripande nivå. Intervjuade uppger att enkäten har för få svarande för att resultaten ska kunna användas. I dagsläget krävs att närmsta chef anmäler till HR-enheten att någon ska lämna sin tjänst för att enkäten ska skickas ut, vilket inte alltid görs. Detta är enligt intervjuade ett förbättringsområde.

Vad gäller de planer som nu tas fram på verksamhetsnivå och kommunnivå är det ännu inte bestämt hur uppföljning ska ske.

### **3.3. Vår bedömning**

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning. Vi menar att den övergripande uppföljningen, som inte sker på verksamhetsnivå, kan utvecklas för att synliggöra utvecklingsbehov som finns i flera verksamheter.

Granskningen visar att kommunstyrelsen erhåller uppföljning av arbetet i samband med ordinarie uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Kommunstyrelsens utskott erhåller därtill även månadsrapportering vilken i varierad utsträckning rör kompetensförsörjning. På förvaltningsnivå sker löpande uppföljning, muntlig och skriftlig. Vi noterar dock att kommunens uppföljningsrapporter inte redovisar statistik uppdelat per huvudenhet eller personalomsättning. Arbetsgivarstrategin har inte följts upp och kommunstyrelsen har inte tagit del av resultatet av medarbetarundersökningen. Det framgår att arbetet med att samla in övergripande lärdomar från avslutningssamtal och avslutningsenkäter är ett utvecklingsområde. Det sker inte regelmässigt dokumenterade utvärderingar av insatser på området. Utvärdering av rekryteringsförmånen visar att 22 av 28 svarande hade accepterat sin tjänst även utan förmånen.

## 4. Slutsats

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning. Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll. Vi ser positivt på det påbörjade arbetet för stärkt styrning.

Revisionsfrågor	Svar
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning avseende arbetet med kompetensförsörjning?</i></p>	<p><b>Delvis.</b> Granskningen visar att roll- och ansvarsfördelningen i stort är tydlig, stödet till verksamheterna är välfungerande och styrningen i form av mål och styrdokument i grunden tydlig. Dessutom finns en i stort tydlig bild av nuvarande och framtida behov av kompetens. Däremot framgår behov av ytterligare förankring av styrdokumentet och delaktighet i deras framtagande, för att styrningen ska få effekt. Det framgår även behov av mer gemensamt arbete. HR-enhetens ansvar är inte tydligt dokumenterat. Det är otydligt i vilken grad HR-enheten ska driva strategiskt utvecklingsarbete. Vi ser positivt på det påbörjade arbetet med att ta fram konkreta planer på kommun- och verksamhetsnivå och betonar vikten av att arbetet prioriteras.</p>
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete?</i></p>	<p><b>Ja.</b> Granskningen visar att organisationen och rutiner för stöd till verksamheterna i arbetet med kompetensförsörjning i stort är välfungerande.</p>
<p>▶ <i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning?</i></p>	<p><b>Delvis.</b> Granskningen visar att kommunstyrelsen får uppföljning av arbetet i samband med ordinarie uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Kommunstyrelsens utskott får även månadsrapportering som i varierad utsträckning rör kompetensförsörjning. På förvaltningsnivå sker löpande uppföljning, muntlig och skriftlig. Uppföljningen på övergripande nivå kan utvecklas. Kommunens uppföljningsrapporter redovisar inte personalomsättning eller statistik uppdelat per huvudenhet. Arbetsgivarstrategin har inte följts upp och kommunstyrelsen har inte tagit del av resultatet av medarbetarundersökningen. Arbetet med att insamla lärdomar från avslutningssamtal och -enkäter är ett utvecklingsområde. Det sker inte regelmässigt dokumenterade utvärderingar av insatser på området. Utvärdering av rekryteringsförmånen visar att 22 av 28 svarande hade accepterat sin tjänst även utan förmånen.</p>

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa aktuella och tydliga styrdokument för arbetet på flera nivåer i organisationen
- ▶ Säkerställa delaktighet från berörda verksamheter i framtagande av styrdokument
- ▶ Se över möjligheten till mer gemensamt arbete vad gäller kompetensförsörjning
- ▶ Tydliggöra HR-enhetens ansvar för den övergripande styrningen i kompetensförsörjningsarbetet
- ▶ Utveckla uppföljningen av kompetensförsörjningsarbetet med uppföljning av arbetsgivarstrategi, central statistik samt lärdomar från medarbetare som avslutar sin tjänst i kommunen

Oktober 2023

*Lydia Andersson*  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

*Agnes Lindh*  
Verksamhetsrevisor

*Per Stålborg, uppdragsledare*  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

## Bilaga 1. Källförteckning

### Intervjuade

- ▶ Urval av enhetschefer inom vård och socialomsorg, 2023-05-30
- ▶ Urval av rektorer, 2023-05-30
- ▶ Socialchef, 2023-05-31
- ▶ Urval av fackliga representanter, 2023-05-31
- ▶ Kommunikationsstrateg, chef stab och service, skolchef, ekonomichef, 2023-06-08
- ▶ Kommunchef och HR-chef, 2023-06-09

### Dokumentation

- ▶ Anvisning för avslutningssamtal, 2023-03-13
- ▶ Arbetsgivarstrategi, 2019-03-12
- ▶ Arbetsmiljöpolicy, 2022-11-28
- ▶ Delegeringsordning för kommunstyrelsen 2023-01-10
- ▶ Delårsbokslut, 2023-08-31
- ▶ HÖK 21 kompetensförsörjningsplan
- ▶ Introduktionsplan
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi, 2022-05-30
- ▶ Kompetensstrategi IFO 2018, arbetsmaterial
- ▶ Kvalitetsplan 2023-2024
- ▶ Kvalitetsrapport 2021/2022
- ▶ Lathund för medarbetarsamtal, 2018-09-10
- ▶ Medarbetarundersökning övergripande rapport, 2022
- ▶ Metodstöd för kompetensförsörjningsplan Sollefteå kommun
- ▶ Målkompass, 2023
- ▶ Månadsuppföljning verksamheter
- ▶ Rekryteringspolicy, 2021-10-05
- ▶ Riktlinjer - hälsa och friskvård, 2009-01-13
- ▶ Riktlinjer - rekryteringsförmåner, 2018-01-09
- ▶ Vägledning - hantering av vakanser
- ▶ Välfärdsresan
- ▶ Årsredovisning 2022
- ▶ Övergripande verksamhetsplan 2023-2025