

Härnösands kommuns revisorer

Till

Kommunstyrelsen
Arbetslivsnämnden
Samhällsnämnden
Skolnämnden
Socialnämnden

För kännedom:

Kommunfullmäktige

2024-10-03

Revisionsrapport ”Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en översiktlig granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Uppdraget ingick i revisionsplanen för år 2024.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 10 januari 2025. Revisionen begär en tydlig och konkret redovisning av vilka åtgärder som styrelsen och nämnderna beslutar att genomföra samt uppgift om när dessa ska vara genomförda.

Revisionen önskar även få svar från styrelse och respektive nämnd vilka kontroller som genomförs för att minska risken för välfärdsbrott vid anställning (t ex infiltration).

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lena.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Härnösands kommuns revisorer

Anders Gäfvert
Ordförande

Lillemor Andersson
Vice ordförande

Samuel Möller
2:a vice ordförande



Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Rapport

Härnösands kommun

KPMG AB

2024-10-03

Antal sidor 21



Härnösands kommun

Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

2024-10-03

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrning	6
3.2	Planering	10
3.3	Chefsförsörjning	15
3.4	Uppföljning	17
4	Samlad bedömning och rekommendationer	20

1 Sammanfattning

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling är tillfredsställande.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling delvis är tillfredsställande.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen har visat att kommunen i stort har en tydlig process för arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vi ser även att det till största delen finns en systematisk planering för hur arbetet ska bedrivas. Vi bedömer dock att det finns utrymme för utveckling av processen och de styrande dokumenten, både vad gäller chefsrekrytering och uppföljning.

Granskningen har visat att rekrytering av chefer i allt väsentligt sker i en tillfredsställande utsträckning samt att visst arbete genomförs för att behålla chefer. Däremot bedömer vi att styrdokumenterna kan förtydligas vad gäller chefsrekrytering. Vidare ser vi att det finns en del utmaningar med chefsförsörjningen men att kommunen genomför arbete för att hantera detta.

Vad gäller uppföljning ser vi att det finns utrymme för utveckling. Vi anser att uppföljningen ska omfatta att processen såsom den beskrivs efterlevs. Vi ser även att uppföljningen kan systematiseras genom exempelvis en mer utförlig dokumentation och återrapportering till kommunstyrelse och nämnder.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfråga per revisionsobjekt:

Är processen för och riktlinjer avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling tydliga?	
Kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden	Delvis
Finns en systematisk planering kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling?	
Kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden	I allt väsentligt

Genomförs tillräcklig rekrytering, både intern och extern, av chefer?	
Kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden	I allt väsentligt
Finns ett systematiskt uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling?	
Kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden	Delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att systemstöd implementeras som kan kartlägga kommunens behov av kompetens, se avsnitt 3.1
- Förtydliga i styrdokument när uppföljningssamtal utifrån upprättad mål- och utvecklingsplan ska genomföras, se avsnitt 3.2
- Förtydliga i styrdokument att vid chefsrekrytering ska extern annonsering alltid ske, se avsnitt 3.3
- Fastställa hur och av vem det ska följas upp att processen och styrdokument kring kompetensförsörjning efterlevs, se avsnitt 3.4
- I statistik över antal anställda redovisa nyckeltalet årsarbetare och inte bara tillsvidareanställda, se avsnitt 3.4

Vi rekommenderar kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden att:

- Säkerställa en systematisk uppföljning genom mer utförlig dokumentation samt regelbunden återrapportering till styrelse och nämnder, se avsnitt 3.4

2 Bakgrund

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

En stor del i kompetensförsörjningen handlar om att utveckla och behålla befintliga medarbetare. En modell som frekvent används för att fånga samtliga delar i kompetensförsörjningsprocessen är ARUBA (attrahera – rekrytera – utveckla – behålla – avveckla).

Revisorerna har bedömt att sannolikheten är stor att kommunen är i behov av att rekrytera nya medarbetare och chefer samt att utveckla och behålla befintliga medarbetare och chefer för att kunna möta kommande behov av kompetens i verksamheterna. Revisorerna bedömer också att chefsförsörjning är särskilt viktigt för att säkerställa god kompetens i verksamheterna.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys att kommunens arbete avseende kompetensförsörjning behöver granskas med ett utökat fokus på chefsförsörjning.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling är tillfredställande.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Är processen för och riktlinjer avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling tydliga?
- Finns en systematisk planering kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling?
- Genomförs tillräcklig rekrytering, både intern och extern, av chefer?
- Finns ett systematiskt uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling?

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

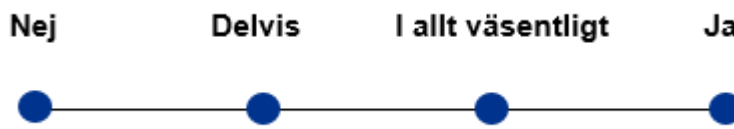
- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av policy för kompetensförsörjning, riktlinjer vid rekrytering, lönepolitiska riktlinjer, beskrivningar av utvecklingssamtal med chefer och medarbetare, kompetensförsörjningsplaner för respektive förvaltning samt ansökan om stöd från europeiska socialfonden.
- Intervjuer/avstämningar med kommunstyrelsens ordförande och oppositionsråd, kommundirektör, förvaltningschefer för arbetslivsförvaltningen, skolförvaltningen och socialförvaltningen, tillförordnad förvaltningschef för samhällsförvaltningen, HR-chef samt kompetensstrateg.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, förvaltningschef för arbetslivsförvaltningen, skolförvaltningen och socialförvaltningen, tillförordnad förvaltningschef för samhällsförvaltningen, HR-chef samt kompetensstrateg.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrning

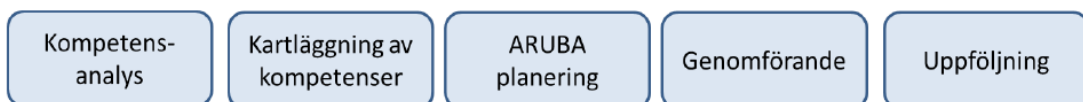
Kommunens HR-avdelning tog år 2019 fram en policy för kompetensförsörjning som avser samtliga nämnder och förvaltningar. Enligt uppgift ska policyn revideras under hösten 2024. Av policyn framgår att efterfrågan på kompetens påverkas av flera faktorer såsom demografi, konjunkturförändringar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut. Det noteras att det som kommunen i egenskap av arbetsgivare kan påverka är vilken kompetens de efterfrågar och i vilken utsträckning det sker. I dagsläget är efterfrågan på en viss kompetens ofta större än tillgången av den. Således blir det allt tydligare att det inte kommer räcka att nyrekrytera för att tillgodose kompetensbehovet och därför behöver kommunen arbeta mer medvetet med systematisk kompetensförsörjning. Kommunens förmåga att identifiera, ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens är av stor betydelse för att klara kompetensförsörjningen. För att klara både det strategiska kompetensförsörjningsarbetet och det kortsiktiga behovet krävs en gemensam strategi och modell. Kommunen har valt att använda ARUBA som den gemensamma modellen de ska utgå från vid planering, genomförande och uppföljning av aktiviteter kopplat till kompetensförsörjning. Detta tillsammans med en tydlig ansvars- och uppgiftsfördelning uppges skapa goda förutsättningar för att säkerställa kompetensbehovet framåt.

Syftet med policyn är att tydliggöra styrning, viljeinriktning och utvecklingsbehov gällande kommunens kompetensförsörjningsarbete. Policyn ska vara ett stöd till nämnder och förvaltningar och ge vägledning i hur kompetensförsörjning bidrar till att nå kommunens mål.

Det noteras i policyn att kompetensförsörjningsprocessen blir en naturlig del av verksamhetsutvecklingsarbetet genom att arbete med kompetensplanering genomförs på olika organisatoriska nivåer. På så sätt erhålls kunskap om hur kommunen på bästa sätt kan arbeta med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens för att nå verksamheternas mål.

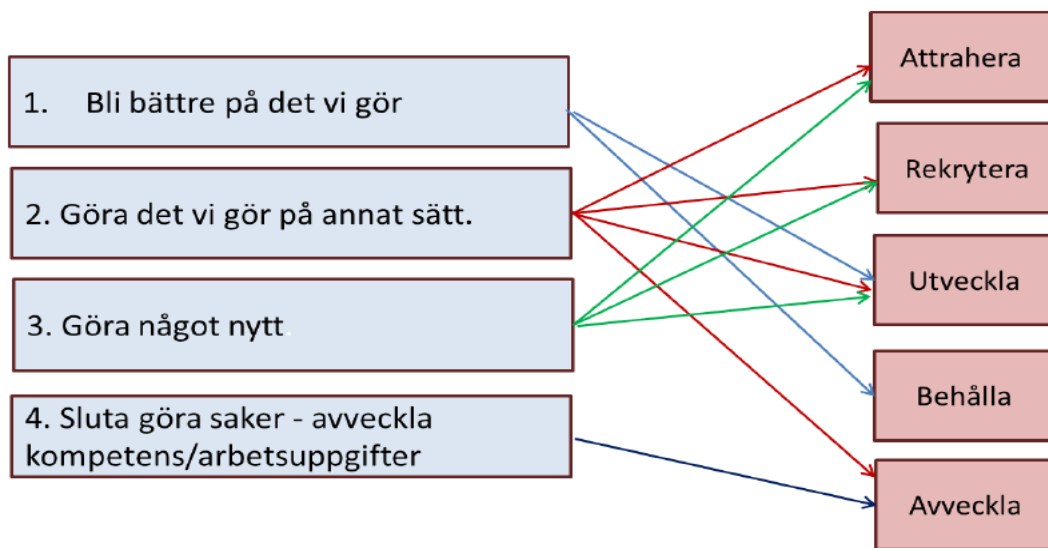
Processen för strategisk kompetensförsörjning

Av policyn framgår att verksamheternas syfte och uppdrag ligger till grund för utvecklingsområden som sedan ska resultera i en aktivitetsplanering som följer ARUBA-modellen och följs upp på alla organisatoriska nivåer.



Figur 1: *Processen för strategisk kompetensförsörjning (Policy för kompetensförsörjning)*

I kompetensplaneringen utgår kommunen från fyra utvecklingsperspektiv. Dessa skapar möjligheter att inventera befintlig kompetens och analysera kompetensgapet som kommunen sedan aktivitetsplanerar utifrån med grund i ARUBA-modellen. Följande bild redogör för kopplingen mellan de fyra perspektiven och ARUBA-modellen.



Figur 2: utvecklingsperspektiven i förhållande till ARUBA-modellen (policy för kompetensförsörjning)

I intervjuer framkom att kompetensförsörjningsprocessen samt befintliga styrdokument upplevs vara tydliga och fungera på ett bra sätt. Det noteras vara viktigt att HR håller i processen eftersom det är en kommunövergripande fråga. Det uppges även vara viktigt att det finns en samsyn kring vilka behov som finns och vilka kompetenser som är viktiga.

Enligt intervjuade finns ett tydligt samarbete mellan HR och förvaltningarna, och dialogen upplevs fungera bra. Respektive förvaltning har enligt uppgift en HR partner som bland annat deltar på ledningsmöten. HR partnererna uppges kunna identifiera frågor som behöver arbetas med på en strategisk och kommunövergripande nivå utifrån förvaltningarnas behov. HR föredrar enligt uppgift förvaltningarnas arbete för kommunledningsgruppen som sedan diskuterar gemensamt vilka behov som behöver tillgodoses på en kommunövergripande nivå.

Kompetensstyrning

Av policyn för kompetensförsörjning framgår att medarbetarnas kompetens ställs mot organisationens kompetenskrav. Det som organisationen kräver av medarbetarna uttrycks som organisationens krav på kompetens. Organisationens krav förändras över tid och utifrån medarbetarnas kompetensutveckling. Således varierar det över tid och mellan olika roller hur väl medarbetarna matchar de krav som ställs för en specifik yrkesroll.

I intervju framkom att kompetensstyrning är en viktig del av arbetet framåt. Enligt uppgift pågår arbete med att implementera ett systemstöd som ska tydliggöra nyckelbefattningar och möjliggöra för att identifiera vilket gap som finns mellan befintlig kompetens och vilken kompetens kommunen behöver.

Om kommunen lyckas med systemstödet kommer de enligt uppgift kunna vidta mer riktade åtgärder. Ett fungerande systemstöd uppges även kunna bidra till att säkerställa att flödet mellan olika organisatoriska nivåer i kommunen fungerar.

Riktlinjer vid rekrytering

Kommunstyrelseförvaltningen har upprättat riktlinjer vid rekrytering¹ som syftar till att genomföra välgrundade, effektiva och professionella rekryteringar till verksamheten.

Det noteras i riktlinjen att varje rekrytering är en del av kompetensförsörjningsarbetet och skapar möjligheter att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Ytterligare en viktig del är att främja en intern rörlighet bland tillsvidareanställda som utvecklar både medarbetare och verksamheter.

Av riktlinjen framgår följande rekryteringsordning:

1. Omplacering enligt 7 § 2 stycket LAS²
2. Stadigvarande förflyttning enligt AB 6 §³
3. Deltidsanställdas önskemål om högre sysselsättning enligt AB 5 §
4. Företrädesrätt till återanställning enligt 25 § LAS och AB 35 § mom 3 b-e
5. Intern frivillig rörlighet inom kommunen

Frivillig rörlighet handlar om långsiktig hållbarhet och att nyttja resurser effektivt. Arbetsgivaren ska organisera så att kompetensen kommer verksamheten till gagn. Mer kvalificerade arbetsuppgifter ska utföras av personen med önskvärd/bäst lämpad kompetens. Metoder för att stimulera intern rörlighet är exempelvis kompetensplanering och individuella utvecklingssamtal.

6. Extern rekrytering

Extern rekrytering får endast ske när rekrytering inte kan ske på annat sätt. Innan en extern rekrytering påbörjas är det viktigt att utveckla befintliga medarbetare. Det kan ske genom omfördelning av arbetsuppgifter eller kartlägga samt utveckla den befintliga arbetsgruppen.

Att följa rekryteringsordningen samt rekryteringsprocessen är rekryterande chefs ansvar.

Vidare framgår av riktlinjen att kommunen ska rekrytera bredare genom att i större utsträckning erbjuda praktik, examensarbeten och traineeplatser samt annonsera lediga tjänster antingen internt eller externt. Tillsvidareanställning och heltid ska vara normen och kommunens arbeten ska vara utformade så att samtliga medarbetare kan

¹ Reviderade 2023-11-15

² Lagen (1982:80) om anställningsskydd

³ Allmänna bestämmelser

och vill arbeta heltid. Att möjliggöra arbete inom andra verksamheter förutom den ordinarie arbetsplatsen förväntas kunna locka till större intresse av att arbeta heltid.

Enligt riktlinjen ska rekryteringsgrupper utformas utifrån den tjänst som ska tillsättas. Den rekryterande chefen ska avgöra gruppens sammansättning.

Lönepolitiska riktlinjer

Kommundirektören har upprättat lönepolitiska riktlinjer⁴ som gäller fram till år 2027. Av dessa framgår att det är viktigt att kommunens förvaltningar har gemensamma förhållningssätt. Kommunen ska:

- Alltid sträva efter att sätta rätt lön
- Inte konkurrera med lön inom arbetsgivaren
- Tillämpa lönetillägg restriktivt
- Se lönesättning som en del av chefens uppdrag samt arbetsgivarens ledning och styrning av verksamheten
- Som chef sätta en lön som leder till att medarbetarnas goda prestationer uppmärksammas och belönas

Vidare omfattar riktlinjerna lokal lönebildning, det löpande arbetet samt rätt lön vid anställning i kommunen.

3.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att processen för och riktlinjer avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling delvis är tydliga.

Vi konstaterar att det finns en kompetensförsörjningsprocess som i stort omfattar arbetets olika delar på ett tydligt sätt. Vi konstaterar även att det finns styrande dokument upprättade för kompetensförsörjningsarbetet. Vi noterar att både processen och de styrande dokumenten upplevs vara tydliga.

Vi har i vår granskning i efterföljande avsnitt noterat områden som kan förtydligas i de styrande dokumenten bland annat vad gäller utvecklingssamtal, chefsrekrytering och uppföljning.

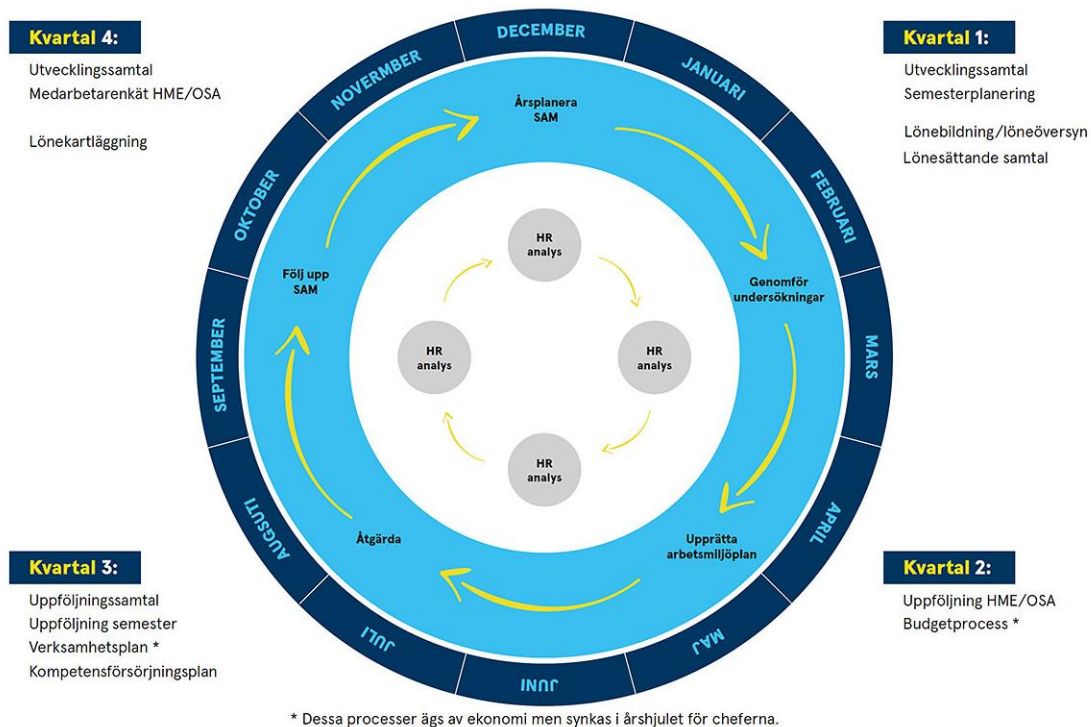
Vidare framkom i granskningen att arbete pågår med ett systemstöd som bland annat ska kunna identifiera kommunens kompetens i förhållande till vilken kompetens som behövs. Vi anser att det bör säkerställas att systemstödet implementeras för att säkerställa en kartläggning av kompetensbehov.

⁴ Fastställda 2023-02-17

3.2 Planering

I intervju framkom att planeringen för arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling utgår från bottom-up styrning. Det innebär att arbetet börjar på enhetsnivå, utifrån de behov som identifieras där, och aggregeras upp till en kommunövergripande nivå.

HR-avdelningen har tagit fram ett årshjul för systematiskt arbetsmiljöarbete:



Figur 3: Årshjul framtaget av HR-avdelningen

Enligt uppgifter erhållna i intervju ses årshjulet över regelbundet för att säkerställa att kommunen arbetar med innehållet i det löpande arbetet. Vidare framkom genomgående i intervjuer att årshjulet utgör ett bra stöd för kompetensförsörjningsarbetet.

Enligt årshjulet ska utvecklingssamtal genomföras med chefer och medarbetare. Vi har tagit del av beskrivningar för hur dessa ska genomföras.

Syftet med utvecklingssamtalet med chefer är att säkra chefs- och ledaruppdraget samt att komma fram till hur chefen kan utvecklas för att bäst kunna leda verksamheten. Det noteras i beskrivningen att kompetenta och engagerade ledare är en förutsättning för att hålla en hög kvalitet inom kommunens verksamhet.

Syftet med utvecklingssamtalet för medarbetare är att denna ska utvecklas i rollen som medarbetare och att det ska leda till goda resultat för organisationen som helhet.

Samtalet är uppdelade i fyra delar:

- Återberätta verksamhetens mål från det föregående året med uppföljning av föregående års verksamhetsresultat samt den individuella mål- och utvecklingsplanen.
- Kompetensbedömning.
- Tydliggöra verksamhetens mål det kommande året.
- Utifrån chefs/medarbetarens utvecklingsbehov skapa en mål- och utvecklingsplan.

Av beskrivningarna framgår vad som förväntas av chefer och medarbetare utifrån tre perspektiv; säker chef, initiativrik utvecklare och tydlig ledare respektive trygg medarbetare, kreativ medarbetare och engagerad medarbetare.

Utifrån ovanstående fyra delar och de tre perspektiven har intervjumallar för utvecklingssamtalen tagits fram som omfattar frågor som kan användas som stöd i förberedelser inför samtalen. Dessa frågor avser ledarskap, trivsel, hälsa, stöd, utveckling och förbättring samt arbetsmiljö. Därutöver finns en mall för mål- och utvecklingsplan som fylls i utifrån de utvecklingsbehov som framkommit under utvecklingssamtalen. I mallen ska mål/fokusområden, aktivitet/åtgärd, tidsplan, vem som ansvarar för genomförandet, uppföljning, datum för genomförandet samt resultatet fyllas i. Planen ska vara ett levande dokument som medarbetare och chef återkommer till under året.

Enligt uppgift genomförs utvecklingssamtalen enligt plan men intervjumallarna används i varierande utsträckning. En orsak är att samma mallar har använts under flera år vilket ibland har inneburit att samtalen blivit enformiga och återkommande behandlat samma frågor. Enligt uppgift arbetar HR med att ta fram nya mallar. Däremot uppges att mallen för mål- och utvecklingsplan alltid fylls i vid utvecklingssamtalen.

I intervjuer med förvaltningarna framkom att uppföljande medarbetarsamtal utifrån framtagen mål- och utvecklingsplan alltid genomförs vid samhällsförvaltningen och skolförvaltningen. Vid arbetslivsförvaltningen och socialförvaltningen genomförs ibland uppföljningssamtal.

Vidare framkom i intervju att varje år hålls en utbildning för chefer i hur medarbetarsamtal ska genomföras.

Kompetensförsörjningsplaner

Kommunledningsgruppen genomförde i augusti 2023 en workshop avseende strategisk kompetensförsörjning. Av underlaget från denna framgår tre huvudspår med totalt nio områden som SKR (Sveriges kommuner och regioner) tagit fram kopplat till kompetensförsörjningsarbetet.

- Attraktiv arbetsgivare
 - Stöd medarbetarnas utveckling
 - Stärk ledarskapet
 - Rekrytera bredare
- Nya lösningar
 - Utnyttja tekniken smart
 - Använd kompetensen rätt
 - Sök nya samarbeten
- Hållbart arbetsliv
 - Prioritera arbetsmiljöarbetet
 - Öka heltidsarbetet
 - Förläng arbetslivet

Utifrån dessa områden framgår ett antal prioriterade strategiska kompetensförsörjningsaktiviteter med bedömningar av hur kommunen ligger till kopplat till respektive aktivitet.

I underlaget noteras att aktiviteterna är kommunövergripande strategier där gemensamma behov tillgodoses. Utöver detta kan förvaltningarna besluta om egna åtgärder.

Kommunstyrelseförvaltningen, arbetslivsförvaltningen, samhällsförvaltningen, skolförvaltningen och socialförvaltningen har tagit fram kompetensförsörjningsplaner för sina verksamheter. I intervjuer framkom att kompetensförsörjningsplanerna på förvaltningsnivå sedan aggregeras till en kommunövergripande nivå där kommunledningsgruppen ser över likheter och skillnader i exempelvis behov.

Kommunstyrelseförvaltningen

Av kommunstyrelseförvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår de tre huvudspåren och de nio områdena från SKR. Utifrån dessa områden har förvaltningen diskuterat vad de gör i dagsläget och vad de behöver utveckla.

Vidare framgår av kompetensförsörjningsplanen vilka kompetenser som lyfts fram som viktiga samt nuläge respektive mål och aktiviteter för dessa.

2024-10-03

Arbetslivsförvaltningen

Arbetslivsförvaltningen har i sin kompetensförsörjningsplan tagit fram ett antal aktiviteter utifrån ett förvaltningsmål avseende fler personer i självförsörjning och/eller meningsfull tillvaro. Till respektive aktivitet framgår ansvarig tjänsteperson, tidsplan samt vilka delar av ARUBA-modellen som berörs.

Samhällsförvaltningen

Av samhällsförvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår elva kompetenser med beskrivningar av nuläge respektive målbild för respektive kompetens. Till kompetenserna har aktiviteter tagits fram och till respektive aktivitet framgår ansvarig tjänsteperson, tidsplan samt vilka delar av ARUBA-modellen som berörs.

I intervju framkom att förvaltningen genomför årlig verksamhetsplanering och under denna ses bland annat ekonomi och behov av resurser över utifrån eventuella förändringar som skett. På så sätt kan förvaltningen exempelvis se vilka kompetenser som behöver utvecklas och om det finns behov av rekrytering.

Vidare finns enligt uppgift ett chefsnätverk på förvaltningen där samtliga chefer träffas en eller två gånger per termin. Nätverket uppges vara ett bra forum för erfarenhetsutbyte och för att ta hjälp av varandra vad gäller exempelvis utformning av annonser och vid nyrekryteringar. Inom chefsgruppen förs enligt uppgift också diskussioner om vilka behov som finns och vilka resurser som kommer behövas framåt.

Skolförvaltningen

Av skolförvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår tre målområden:

- Formell kompetens
- Chef och ledarskap
- Informell kompetens

Utifrån dessa har aktiviteter tagits fram och till respektive aktivitet framgår ansvarig tjänsteperson, tidsplan samt vilka delar av ARUBA-modellen som berörs.

I intervju framkom att skolförvaltningen väljer olika områden som de ska fokusera på under en period vilket rektorerna informeras om.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen har i sin kompetensförsörjningsplan beskrivit ett antal kompetenser med nuläge respektive målbild. Utifrån dessa framgår aktiviteter och till respektive aktivitet framgår ansvarig tjänsteperson, tidsplan samt vilka delar av ARUBA-modellen som berörs.

Vidare framkom i intervju att en kompetensförsörjningstrappa har tagits fram i syfte att utbilda personal, exempelvis finns utbildningar i språkutveckling på arbetsplatser samt utbildningar för språkombud. Det uppges även finnas utbildningar via vuxenutbildningen, exempelvis finns moduler i undersköterskeutbildningen. Enligt uppges avsätts tid under arbetsdagen för dessa utbildningar. Utbildning lyfts fram som en viktig del i arbetet med att behålla och utveckla befintlig personal.

Kompetensutvecklingsinsatser

I intervjuer framkom att kommunen har ett samarbete med Mittuniversitetet där kommunen prenumererar på skräddarsydda utbildningar för anställda som omfattar 2,5 högskolepoäng. Vilka områden som utbildningarna ska avse avgörs av kommunens behov. Under år 2024 genomförs enligt uppgift fyra kurser; introduktion till förvaltningsrätt och socialrätt för enhetschefer respektive handläggare, introduktion till juridisk metod samt klinisk psykologi och att möta psykiskt lidande. Varje kurs har 25 platser men ett överintag till 30 personer uppges alltid göras. Under år 2025 planeras också enligt uppgift fyra kurser; fördjupningskurs i socialrätt för biståndshandläggare, temadagar i juridik om nyheter inom rättsområdet, samtalsmetodik samt stress och stresshantering.

Kommunen ingår i arbete med europeiska socialfonden (ESF) avseende två projekt för personal inom vård och omsorg samt barnomsorg. Vi har tagit del av ansökningarna till projekten. Det ena projektet omfattar 1 324 deltagare och har som mål att säkra kompetensförsörjningen bland vårdbiträden, undersköterskor och barnskötare i kommunen genom att kompetenshöja medarbetare som besitter för låg eller felaktig kompetens samt i vissa fall otillräckliga kunskaper i det svenska språket. Det andra projektet omfattar 20 deltagare och har som mål att stärka kompetensförsörjningen bland barnskötare, vårdbiträden och undersköterskor i kommunen genom att kompetenshöja arbetssökande som idag saknar tillräcklig kompetens och/eller språk för att arbeta inom vård- och omsorg, funktionsstöd eller förskola. Arbetet påbörjades i februari 2024 och ska pågå till januari 2027.

Vidare framkom i intervju att det finns en kommungemensam webbutbildning för chefer och skyddsombud i systematiskt arbetsmiljöarbete.

Enligt uppgift finns planer för att testa ett antal projekt riktat till chefer. Ett sådant projekt benämns som bubbelhoppning. Detta innebär att chefer ska få testa att vara chef på en annan avdelning i syfte att skapa förståelse för andra roller. Kommunen ska även testa chefsförsöksprogram/chefs-försörjningsprogram. Förhoppningen är att detta ska kunna öka den interna rörligheten inom kommunen. Ytterligare något som ska genomföras är att kommunen ska starta chefsgrupper som ska vara piloter i att träna på samledarskap i grupp mot uppsatta mål. Grupperna kommer få internt stöd från HR samt externt stöd från en upphandlad konsult avseende ledarskapsutveckling.

3.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en systematisk planering kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Vi noterar att det finns en tydlig planering för kompetensförsörjningsarbetet och en tydlig struktur för hur det ska genomföras, bland annat genom årshjulet och förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner. Vi vill betona vikten av att planeringen följs för att säkerställa att arbetet blir en del av ordinarie verksamhet.

Det bör förtydligas i styrdokument när uppföljningssamtal ska genomföras. Vi anser att sådana i varje fall ska genomföras om det finns behov av avstämning runt exempelvis mål eller utbildningar.

3.3 Chefsförsörjning

Av riktlinjer för rekrytering framgår att vid chefsrekrytering bör HR vara delaktig och även facklig part ska i ett tidigt skede få ta del av kravspecifikation, inkomna ansökningshandlingar och erbjudas att intervju slutkandidaterna. Enligt medbestämmandelagen (11 § MBL) ska chefstillsättningar alltid förhandlas även om arbetsgivaren har ansvaret för vem som anställs.

Av riktlinjen framgår rekryteringsgrupper för kommundirektör och förvaltningschef. Rekryteringsgrupp för kommundirektör ska bestå av kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens presidium och HR-chef. Beslut om anställning fattas av kommunstyrelsen. Rekryteringsgrupp för förvaltningschef ska bestå av kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande, ordförande och 2:e vice ordförande i berörd facknämnd samt HR-chef. Beslut om anställning fattas av kommundirektören. Vidare ska HR bistå med tolkning vad gäller förutsättningar och tillämpning.

Det framgår inte av riktlinjer för rekrytering att chefstjänster alltid ska annonseras externt. I intervju framkom dock att alla chefstjänster ska konkurrensutsättas, det vill säga annonseras externt. Enligt uppgift välkomnas alltid interna sökande. Enligt uppgift tar kommunen ibland hjälp av externa bolag för att hålla en hög kvalitet vid den externa rekryteringen, exempelvis gällande headhunting och annonsering.

I intervju framkom att rekrytering av chefer generellt uppges fungera väl. Kommunen får i allmänhet många sökande till chefsposter. I vissa fall uppges att de inte varit nöjda med ansökningarna och då läggs en ny annons ut.

Vidare har kommunen enligt uppgift ett välfungerande rekryteringsverktyg som grundas i kompetensbaserad rekrytering. Det uppges finnas ett tydligt frågebatteri för att säkerställa likvärdiga intervjuer. HR kan även medverka på intervjuer och vid utvärdering av sökande.

Det noterades dock i intervjuer att hur väl rekryteringen av chefer fungerar varierar något mellan förvaltningarna. Inom arbetslivsförvaltningen uppges av förvaltningschef att det inte brukar uppstå problem med att rekrytera chefer. Även inom samhällsförvaltningen fungerar rekryteringen enligt uppgift bra. Vakanser återinsätts alltid och ytterligare en enhetschefstjänst har tillsatts under år 2024. Vidare framkom i intervju att chefers arbetsmiljö är något som arbetas aktivt med inom samhällsförvaltningen. HR uppges även vara en bra stödfunktion för chefer. Enligt uppgift är HR lättillgängliga och erbjuder bra stöd till cheferna, i allt från personalfrågor till mer strategiska frågor.

Vad gäller skolförvaltningen framkom i intervju att rekrytering sker när vakanser uppstår och de uppges generellt få meriterade sökande. Enligt uppgift har hela förvaltningen en låg personalomsättning, även bland rektorer. Förvaltningen har tillsatt en extra rektorstjänst i förskolan i syfte att minska antalet anställda per rektor. Det uppges även finnas biträdande rektorer i både grundskolan och gymnasieskolan för att avlasta rektorerna.

Inom socialförvaltningen varierar det enligt intervjuad hur lätt/svårt det är att rekrytera chefer mellan olika verksamheter. Exempelvis uppges det vara svårare att rekrytera till särskilt boende och hemtjänst. Vidare uppges en utmaning vara att hitta personer som

besitter rätt kompetenser. På grund av detta anställs ibland personer som inte besitter alla eftersökta kompetenser och sedan erbjuds kompetenshöjande insatser.

Socialförvaltningen tillsätter enligt uppgift resurschefer som ska stötta de andra cheferna i deras arbete. Ytterligare en utmaning inom socialförvaltningen uppges vara att cheferna har för många medarbetare under sig.

Vad gäller antalet medarbetare under varje chef framkom i intervju att centrala skyddskommittén varje år tar fram underlag för att se över detta. Varje förvaltningschef får i uppdrag att se över sin organisation tillsammans med sin skyddskommitté utifrån ett antal parametrar, exempelvis om medarbetare är samlade på samma arbetsplats eller utspridda. Detta arbete uppges vara en anledning till att några förvaltningar har tillsatt ytterligare enhetschefer.

Vidare framkom i intervju att stöd till chefer är en grundförutsättning för en fungerande verksamhet. Detta knyter an till vad som uppges vara den största utmaningen, att behålla chefer. För att arbeta med detta uppges att *Kraftledningen* har tagits fram. Det är enligt uppgift en modul som tillhandahåller stöd till chefer genom bland annat workshops med syftet att trygga cheferna i sin roll.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt genomförs tillräcklig rekrytering, både intern och extern, av chefer.

Vi noterar att det finns styrande dokument för hur rekrytering av chefer ska gå till. Vi anser dock att styrdokumenterna behöver förtydligas med att vid chefsrekrytering är kravet alltid extern annonsering.

Vi noterar även att det generellt inte brukar uppstå några problem när en chefstjänst behöver rekryteras och att vakanser tillsätts när de uppstår.

Vidare noterar vi att det finns ett antal kompetenshöjande insatser för när rätt kompetens inte finns tillgänglig. Vi vill betona vikten av att erbjuda kompetenshöjande och utvecklande insatser som en del i arbetet med att behålla befintlig personal. Vi menar att detta är särskilt viktigt då det uppges vara en större utmaning att behålla chefer än att rekrytera chefer.

3.4 Uppföljning

Av policyn för kompetensförsörjning framgår att arbetet med policyns strategi och modell årligen ska återrapporteras till kommunstyrelsen. Det är däremot inte närmare beskrivet hur uppföljning ska ske för att säkerställa att processen för kompetensförsörjning och styrande dokument efterlevs.

Det framgår inte av protokoll från kommunstyrelsens sammanträden under åren 2020-2024 att detta har genomförts. Däremot framkom i intervju att HR informerar kommunstyrelsens arbetsutskott muntligen. HR-chef bjuds enligt uppgift in till samtliga av arbetsutskottets möten och kompetensförsörjning uppges ofta vara på agendan.

I intervjuer framkom genomgående att uppföljningsarbetet är tydligt kopplat till planeringsarbetet som genomförs årligen. Dock noterades av några intervjuade att uppföljningen kan förbättras. I intervjuer framkom att samhällsförvaltningens ledningsgrupp tillsammans med HR följer upp och reviderar kompetensförsörjningsplanen löpande utifrån vilka behov som uppstår. Även inom skolförvaltningen ses enligt uppgift kompetensförsörjningsplanen samt kompetensutveckling över några gånger per år utifrån identifierade behov. Inför varje år revideras kompetensförsörjningsplanen utifrån behoven, exempelvis gällande vad som ska vara kvar eller om något behöver läggas till. Enligt intervjuad medverkar rektorerna i detta arbete. Inom skolförvaltningen uppges även att statistik förs genom den medarbetarenkät som genomförs årligen. I samband med uppföljning av medarbetarenkäten tas en handlingsplan fram för respektive arbetsplats.

Avslutningssamtal

Vidare framkom i intervju att avslutningssamtal genomförs med chef för att identifiera anledningar till att medarbetare väljer att sluta. I en intervju framkom att avslutningssamtalen behöver systematiseras med exempelvis ett fastställt frågebatteri samt gällande hur samtalen ska dokumenteras. Det uppges att en del enheter inte hinner genomföra avslutningssamtalen.

Medarbetare som slutar får enligt uppgift också möjligheten att svara på en enkät från HR. Detta för att kommunen ska samla in sådant som medarbetaren inte vill ta upp med sin chef. I enkäten finns även möjligheten för medarbetaren att fylla i om denne vill att HR ska ringa upp och ha ett avslutningssamtal utan chefen. Enligt uppgift har dock enkäten skickats ut med ojämn frekvens till följd av utmaningar med underlaget. Vi har tagit del av en sammanställning av de enkäter som besvarats mellan maj 2021 och maj 2023. De frågor med höst medelvärde avsåg upplevelsen av arbetsuppgifter och upplevelsen av chefen och dess ledarskap. De frågor med lägst medelvärde avsåg upplevelsen av utvecklingsmöjligheter och arbetsklimatet på arbetsplatsen.

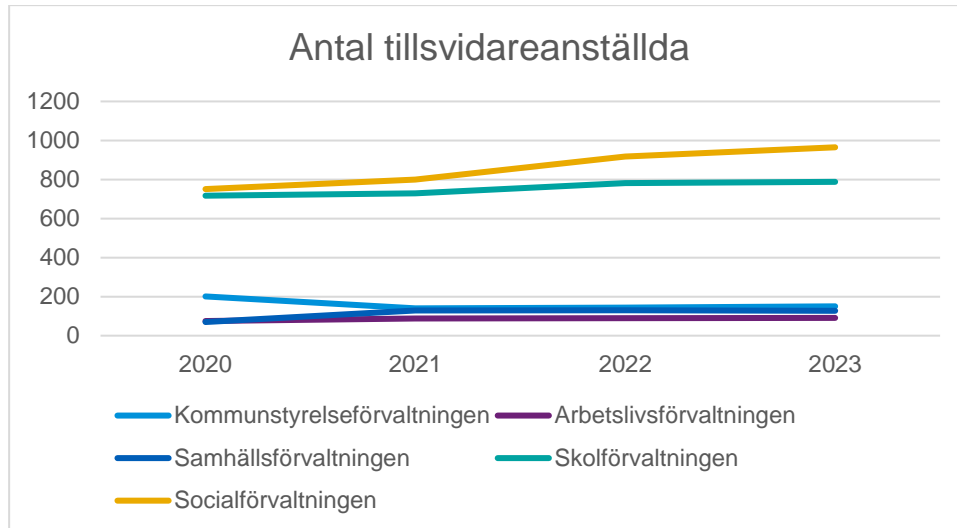
Uppföljning av antal anställda och sjukskrivningstal

I kommunens årsredovisning för 2023⁵ beskrivs delar av det kompetensförsörjningsarbete som har genomförts under året, exempelvis samverkan mellan kommunen och Mittuniversitet.

⁵ Fastställd av KF 2024-05-27 § 61

Antal anställda

I nedanstående tabell redovisas antalet tillsvidareanställda i respektive förvaltning under åren 2020-2023.

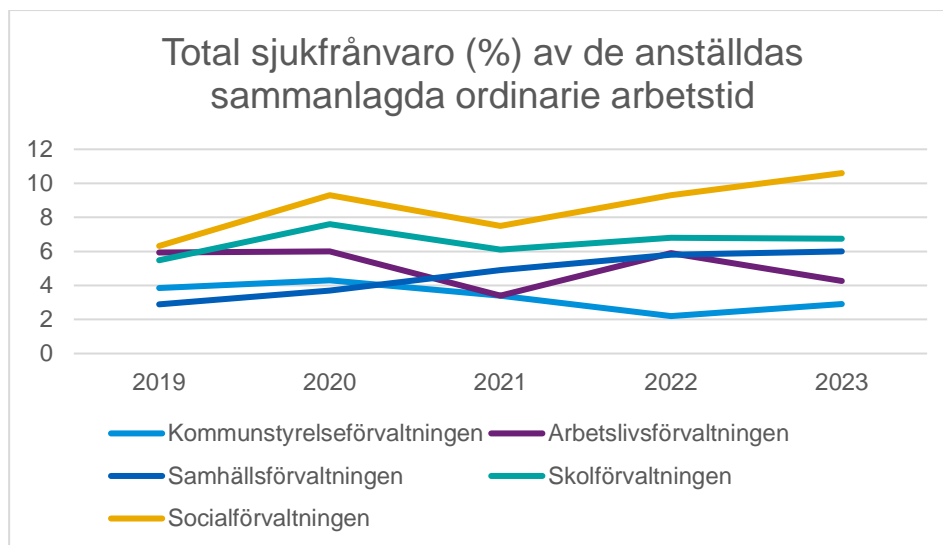


Figur 4: Antal tillsvidareanställda (Årsredovisning 2023)

Den största ökningen av tillsvidareanställda från år 2020 till 2023 har skett inom socialförvaltningen medan den största minskningen har skett inom kommunstyrelseförvaltningen. Inom resterande förvaltningar har antalet anställda varit relativt stabilt.

Sjukskrivningstal

I nedanstående tabell redovisas respektive förvaltnings totala sjukfrånvaro under åren 2019-2023.



Figur 5: Total sjukfrånvaro (%) av de anställdas sammanlagda ordinarie arbetstid (Årsredovisning 2019-2023)

Socialförvaltningen har haft den högsta sjukfrånvaron mellan åren 2019 – 2023, följt av skolförvaltningen. Kommunstyrelseförvaltningen har sedan år 2021 haft den lägsta sjukfrånvaron. Trenden för samhällsförvaltningen har varit en relativt jämn ökning varje år sedan år 2019. Vad gäller arbetslivsförvaltningen framgår en variation mellan åren. Arbetsförvaltningen var dock den förvaltning med störst minskning från år 2022 till 2023.

I intervju framkom att skolförvaltningen följer upp sjukfrånvaron månadsvis i förvaltningens ledningsgrupp och i skyddskommittéer. Det noteras att sjukfrånvaron är lägre år 2024 än år 2023. Däremot har långtidssjukskrivningarna ökat något vilket enligt uppgift ska ses över. Korttidsfrånvaron uppges ha minskat.

Även socialförvaltningen uppges följa upp och analysera sjukskrivningstal som tas fram av HR. Den största utmaningen uppges vara hemtjänsten då cirka 90 procent av korttidssjukskrivningarna finns i tre hemtjänstgrupper. En konsult uppges ha tillsatts för att analysera detta och därefter ska åtgärder vidtas. Däremot noteras i intervju att andelen långtidssjukskrivningar inte är lika stor som andelen korttidssjukskrivningar.

3.4.1 **Bedömning**

Vår bedömning är att det delvis finns ett systematiskt uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Vi noterar att det inte finns reglerat hur det ska följas upp att processer och styrdokument efterlevs. Vi anser att det i styrande dokument bör tydliggöras hur kommunen säkerställer att processer och styrdokument för kompetensförsörjningsarbetet efterlevs. Det bör även framgå vem som ansvarar för att följa upp efterlevnaden, förslagsvis HR.

Vi anser att det finns utrymme för utveckling vad gäller uppföljningsarbetet. Vi noterar att uppföljning genomförs genom att förvaltningarnas behov löpande ses över och att kompetensförsörjningsplaner revideras utifrån detta. Däremot ser vi att uppföljningsarbetet kan systematiseras ytterligare genom att uppföljningen dokumenteras på ett tydligare sätt. Vi ser gärna att analysen av behoven dokumenteras på ett utförligare sätt. Vi menar att det skulle skapa ännu tydligare underlag för framtida arbete. Vi ser inte heller att styrelse och nämnder får en skriftlig återrapporering av arbetet utöver vad som framgår av uppföljning av årsplanen, exempelvis årsredovisning.

Vidare noterar vi att det statistiken över antal anställda i årsredovisningen inte redovisas som årsarbetare. Vi anser att statistik över antal årsarbetare i stället bör användas så att samtliga arbetade timmar redovisas.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling är tillfredsställande.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling delvis är tillfredsställande.

Vi bedömer att processen för och styrande dokument avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling i huvudsak är tydlig men att det finns utrymme för utveckling. Vi bedömer även att det i allt väsentligt finns en systematisk planering för arbetet.

Vidare bedömer vi att arbetet med chefsförsörjning i allt väsentligt är tillfredsställande. Vi ser att det finns riktlinjer för rekrytering som till största delen är tydliga men vi bedömer att de kan utvecklas något gällande hur rekrytering ska ske. Vi bedömer även att det till viss del finns ett arbete för att behålla chefer och således minska omsättningen.

Vi bedömer även att det finns ett uppföljningsarbete men att detta kan systematiseras, både genom att säkerställa att processen för kompetensförsörjning efterlevs och genom att dokumentera uppföljningen och återrapportera resultatet av den. Vi anser att detta bland annat skulle skapa ett tydligare underlag för framtida arbete.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att systemstöd implementeras som kan kartlägga kommunens behov av kompetens, se avsnitt 3.1
- Förtydliga i styrdokument när uppföljningssamtal utifrån upprättad mål- och utvecklingsplan ska genomföras, se avsnitt 3.2
- Förtydliga i styrdokument att vid chefsrekrytering ska extern annonsering alltid ske, se avsnitt 3.3
- Fastställa hur och av vem det ska följas upp att processen och styrdokument kring kompetensförsörjning efterlevs, se avsnitt 3.4
- I statistik över antal anställda redovisa nyckeltalet årsarbetare och inte bara tillsvidareanställda, se avsnitt 3.4

Vi rekommenderar kommunstyrelsen, arbetslivsnämnden, samhällsnämnden, skolnämnden och socialnämnden att:

- Säkerställa en systematisk uppföljning genom mer utförlig dokumentation samt regelbunden återrapportering till styrelse och nämnder, se avsnitt 3.4



Härnösands kommun

Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

2024-10-03

Datum som ovan

KPMG AB

Mikael Lindberg

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Kristin Larsson

Verksamhetsrevisor

Lena Medin

Certifierad kommunal yrkesrevisor

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.