

Granskning av arbetet med kompetensförsörjning

Östra Göinge kommun



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande och avgränsning	3
2.4. Revisionskriterier	4
3. Granskningsresultat	5
3.1. Mål, organisation och pågående arbete	5
3.2. Bedömning mål och pågående arbete	7
3.3. Kartläggningar och analyser av kompetensbehov och sjukfrånvaro	7
3.4. Bedömning kartläggning och analys	11
3.5. Uppföljning och åiterrapportering	11
3.6. Bedömning uppföljning och åiterrapportering	12
4. Slutsats	13
5. Källförteckning	15
6. Revisionskriterium	16
6.1. Kommunallagen	16
6.2. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete	16
6.3. SKR:s strategier för kompetensförsörjning	16
6.4. Kommunstyrelsens reglemente	17

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östra Göinge kommun granskat om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetet kring kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

Det finns en medvetenhet kring de utmaningar kommunen står inför när det gäller kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Att kommunen för att kunna leverera välfärdstjänster av hög kvalitet behöver så väl rekrytera som behålla och utveckla sin personal. Dock bedrivs inte arbetet med tillräcklig konkretion och systematik. Det saknas tydliga mål och i stora delar saknas en nedbruten strategi kopplat till kommunens kompetensförsörjning. Avsaknaden av målsättningar försvårar enligt vår bedömning även möjligheten att följa upp om vidtagna åtgärder fått önskvärd effekt. Det finns helt enkelt inte tydliggjort vad som ska följas upp och hur kommunen ska beskriva eller bedöma sitt arbete.

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Sätta uppföljningsbara mål för att tydliggöra arbetet kring kommunens arbete med kompetensförsörjning och följa upp dessa och andra mål i kompetensförsörjningsplanen.
- ▶ Säkerställa att det nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehovet inom kommunens olika verksamheter kartläggs.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av sjukfrånvaro och personalomsättning inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet är tillräcklig och att det vidtas åtgärder med anledning av resultatet.
- ▶ Säkerställa att arbetet med avslutssamtal och avslutsenkät systematiseras för att få information som utvecklar kommunen som arbetsgivare.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Östra Göinge likt andra kommuner står inför stora utmaningar avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling inom flera verksamheter. Att arbeta strukturerat och strategiskt för att rekryterera och behålla duktiga medarbetare är avgörande för att utveckla och bedriva en effektiv och högkvalitativ verksamhet.

Kommunen ska säkerställa att verksamheten har tillgång till rätt kompetens så att verksamhetens mål kan uppnås. Kommunstyrelsen ska enligt reglementet leda och samordna kommunens personalpolitik och vara anställningsmyndighet för chefer och andra anställda. I kommunens budget 2023-2025 omnämns arbetet med att få fler behöriga lärare samt en särskild satsning för att stärka medarbetarnas kompetens kring demens inom vård och omsorg.

De förtroendevalda revisorerna har mot bakgrund av ovan och med grund i sin risk- och väsentlighetsanalys valt att rikta en av sina fördjupade granskningar under 2023 mot området kompetensförsörjning.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetet kring kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- ▶ Finns det mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?
 - Tar kommunstyrelsen stöd i sitt arbete utifrån SKR:s strategier?
- ▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsområden?
- ▶ Sker kartläggning och analys av orsaker till eventuell hög personalomsättning och sjukfrånvaro inom olika verksamhetsområden/yrken?
- ▶ Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till kommunstyrelsen?
 - Beslutar kommunstyrelsen om åtgärder med anledning av en eventuell återrapportering?

2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med kommunens HR-chef, HR-strateg och förhandlingsstrateg. Därtill har samtliga fyra verksamhetsområdeschefer intervjuats för att få en bild av de

verksamhetsspecifika utmaningarna och det pågående arbetet inom förvaltningen. Dokumentstudierna innefattar bland annat kommunens mål- och resultatplan, årsredovisning, delårsrapport, kompetensförsörjningsplan samt respektive verksamhetsområdes verksamhetsplaner.

De intervjuade har getts möjlighet att sakgranska rapporten. Granskningen har genomförts under perioden maj - oktober 2023.

2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier. För att läsa mer om revisionskriterierna se avsnitt 6.

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)
- ▶ SKR:s strategier för kompetensförsörjning
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente

3. Granskningsresultat

3.1. Mål, organisation och pågående arbete

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal i kommunen

I kommunstyrelsens reglemente, fastställt av KF 2009-02-26, framgår att kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Vidare framgår att kommunstyrelsen ska leda och samordna kommunens personalpolitik och vara anställningsmyndighet för chefer och andra anställda. Därtill framgår att kommunstyrelsen är pensions- och organisationsnämnd.

Östra Göinge kommun är organiserad som en enda förvaltning. Förvaltningen består av fyra verksamhetsområden (utbildning, arbetsliv och stöd, hälsa och omsorg samt samhällsutveckling) och tre huvudavdelningar (stab, ekonomi och upphandling samt HR). HR-avdelningen består av en HR-chef, en HR-strateg, en förhandlingsstrateg samt två generalister som är behjälpliga vid bland annat rekrytering.

Kompetensförsörjning är en viktig del för att nå målen

Kommunfullmäktige har i mål- och resultatplan för åren 2023-2025 beslutat om fyra prioriterade områden för kommunen¹.

- ▶ En bra start i livet
- ▶ Vägen till arbete
- ▶ Det goda åldrandet
- ▶ Attraktiva byar

Inom respektive prioriterat område beslutar kommunfullmäktige om övergripande inriktningar och resultatmål. Det finns inga resultatmål kopplat till kompetensförsörjning i kommunens mål- och resultatplan för åren 2023-2025.

Däremot redogör mål- och resultatplanen för kompetensförsörjning som en viktig del för att nå de prioriterade områdena *En bra start i livet* och *Det goda åldrandet*. Till området *En bra start i livet* framgår att den viktigaste resursen för att nå kunskapsmålen i skolan är läraren. Därtill framgår att kompetensutveckling och arbete med att få fler behöriga lärare ska prioriteras.

Kopplat till området *Det goda åldrandet* framgår att en förutsättning för att kunna erbjuda vård- och omsorgstjänster anpassade efter individuella behov och

¹ Kommunfullmäktige beslutade om mål- och resultatplan 2024-2027 i juni 2023. Planen innehåller, utöver de fyra prioriterade områdena som anges i rapporten, området *vägen till livskvalitet*.

förutsättningar är att det finns personal med rätt kompetens. Detta bekräftas av intervjuade som framför att kompetensförsörjning är ett uttalat uppdrag i kommunen samt att personal med rätt kompetens behövs för att kunna nå de framtagna målen.

I förvaltningens årsplan 2023 framgår det gemensamma förvaltningsmålet: *År 2023 upplever chefer och medarbetare att Östra Göinge är en konkurrenskraftig arbetsgivare*. Till målet hör följande tre resultatindikatorer:

- ▶ År 2023 är den genomsnittliga frisknärvaron i Östra Göinge minst 95 procent
- ▶ År 2023 är den genomsnittliga personalomsättningen mellan 5 och 8 procent
- ▶ År 2023 är hållbart medarbetarengagemang (HME-index) max 85

För 2022 fanns dessa mål inte med och för 2023 har ännu ingen uppföljning genomförts. Förvaltningens årsplan innehåller inga strategier, beskrivna arbetsmetoder eller aktiviteter för att nå förvaltningsmålet eller de tre resultatindikatorerna.

HR-chefen har fastställt² en kompetensförsörjningsplan för åren 2020-2025. Syftet med planen är att identifiera, få en överblick över samt förutse kommande behov utifrån nuläge och omvärldsanalys. Kompetensförsörjningsplanen innehåller en handlingsplan som utgår från kompetensförsörjningsmodellen ARIBA. Modellen består av följande områden:

- ▶ **Attrahera**
 - Ett starkt arbetsgivarvarumärke är vårt främsta redskap för att nå framgång i att vara en konkurrenskraftig arbetsgivare.
- ▶ **Rekrytera**
 - Rekryteringsprocessen påverkar arbetsgivarvarumärket. En professionell rekryteringsprocess med en genomtänkt kandidatvård är centralt för en konkurrenskraftig arbetsgivare.
- ▶ **Introducera**
 - En bra introduktion är avgörande för individens trivsel och prestation samt för organisationens effektivitet.
- ▶ **Behålla och utveckla**
 - Att nyttja den kompetens som finns och på rätt sätt är centralt för individen och effektiviteten i organisationen.
- ▶ **Avsluta**
 - Anställningar ska avslutas på ett professionellt sätt och bidra till en positiv bild av kommunen som arbetsgivare.

² Fastställd 2020-10-05.

I planen framgår åtgärder med tillhörande aktiviteter, tidplan samt ansvarig för respektive område inom ARIBA-modellen. Enligt tidplanen ska flertalet åtgärder och aktiviteter ha genomförts under 2020 och 2021. Det finns dock ingen uppföljning av kompetensförsörjningsplanen där det framgår vilka åtgärder som är genomförda och/eller utfallet av dessa.

Av de dokument vi har tagit del av framgår inte information om SKR:s nio strategier eller att kommunen arbetar utifrån strategierna. Vissa av de intervjuade uppger däremot att de har kännedom om strategierna samt att flera av strategierna tillämpas i arbetet med att säkra kompetensförsörjningen.

3.2. Bedömning mål och pågående arbete

Vi bedömer att det finns en medvetenhet kring de utmaningar kommunen står inför samt att det finns exempel på åtgärder för att öka attraktiviteten som arbetsgivare. Vår bedömning är dock att mål och strategier för att säkra kommunens kompetensförsörjning inte är tillräckliga. Vi baserar denna bedömning på att det saknas tydliga mål och i stora delar saknas en nedbruten strategi kopplat till kommunens kompetensförsörjning. Den kompetensförsörjningsplan som finns gäller för åren 2020-2025 men innehåller få åtgärder eller aktiviteter för planens senare tidsperiod och bedömningen är att den skulle behöva uppdateras med konkreta åtgärder för planens senare del för att kunna fungera styrande i verksamheten. En sådan uppdatering behöver bygga på en uppföljning av vad i planen som är genomfört och vilka effekter det har fått och en sådan uppföljning saknas. Avsaknaden av målsättningar försvårar enligt vår bedömning även möjligheten att följa upp om planen fått önskvärd effekt.

Den handlingsplan som finns är strukturerad utifrån ARIBA-modellen som i mångt och mycket liknar SKR:s nio strategier. Kännedomen om SKR:s strategier och i vilken mån verksamheterna använder sig av dem skiljer sig åt mellan de intervjuade.

3.3. Kartläggningar och analyser av kompetensbehov och sjukfrånvaro

Kompetensförsörjningsplanen innehåller statistik över kompetensbehovet

I kompetensförsörjningsplanen framgår statistik³ för kompetensbehovet inom olika befattningsgrupper, enligt tabellen nedan:

³ Statistiken är framtagen i juni 2020.

Tabell 1. Statistik/nyckeltal av kompetensbehovet

Befattningsgrupp	Uppnår 65 år inom 5 år, tillsvidareanställning år 2020-2024	Medelålder, samtliga	Personalomsättning, tillsvidareanställning år 2020	Andel tillsvidareanställda
Vård- och omsorgsarbete	19 personer (ca 8 %)	40 år	Pension och egen begäran: 14 personer (ca 6 %) Egen begäran: 10 personer (ca 4 %)	146 personer (ca 63 %)
Socialt kurativt arbete	10 personer (ca 10 %)	41 år	Pension och egen begäran: 5 personer (ca 5 %) Egen begäran: 4 personer (ca 4 %)	57 personer (ca 58 %)
Köks- och måltidsarbete Städ, tvätt och renhållningsarbete Hantverk	13 personer (ca 18 %)	48 år	Pension och egen begäran: 3 personer (ca 4 %) Egen begäran: 2 personer (ca 2 %)	35 personer (ca 47 %)
Skol- och barnomsorgsarbete	30 personer (ca 8 %)	42 år	Pension och egen begäran: 12 personer (ca 3 %) Egen begäran: 10 personer (ca 2,5 %)	254 personer (ca 64 %)
Ledningsarbete Handlägg- och administratörsarbete	16 personer (ca 12 %)	47 år	Pension och egen begäran: 18 personer (ca 13 %) Egen begäran: 16 personer (ca 12 %)	111 personer (ca 81 %)

Källa: Kompetensförsörjningsplan samt egna beräkningar

Verksamhetsplanerna innehåller få strategier eller åtgärder

Vi har tagit del av respektive verksamhetsområdes verksamhetsplaner för 2023. I verksamhetsplanerna 2023 för arbetsliv och stöd, utbildning respektive hälsa och omsorg framgår styrkor och utmaningar kopplat till förvaltningsmålet konkurrenskraftig arbetsgivare. Bristen på lärare och kompetenta medarbetare nationellt samt det ansträngda ekonomiska läget framöver pekas ut som en utmaning för verksamhetsområdena arbetsliv och stöd samt utbildning. Det

påverkar Östra Göinges möjligheter att rekrytera och behålla kompetent personal. Verksamhetsplanerna redogör inte för några strategier eller åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen. I hälsa och omsorgs verksamhetsplan framgår att, utöver att de olika vård- och omsorgsverksamheterna har svårt att rekrytera, är konkurrenssituationen avseende personal mellan kommunerna och den regionala hälso- och sjukvården en utmaning. Vidare framgår att verksamheten måste analysera vad som attraherar de olika professionerna så att de söker sig till kommunen. Därtill framgår att verksamhetsområdet behöver skapa en långsiktig kommunikationsplan där exempelvis "goda förebilder" från olika yrken synliggörs. Några konkreta åtgärder framgår inte. Det framgår inget kopplat till kompetensförsörjning i verksamhetsområde samhällsutvecklings plan.

HR-avdelningen har påbörjat en kartläggning

HR-avdelningen gjorde 2022 en kartläggning som omfattar hela kommunen och fem år framåt i tiden. I kartläggningen framgår allmänna skrivningar om att Östra Göinge behöver bli mer proaktiva i arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Kartläggningen redogör för att varje verksamhet behöver analysera områden såsom verksamhetens kompetensbehov, omvärldsfaktorer som kan påverka kompetensbehovet, introduktion för nya medarbetare, kommunen som attraktiv arbetsgivare, kompetensutveckling samt digitalisering. Kartläggningen innehåller en mall med 19 frågeställningar kopplade till strategisk kompetensförsörjning som respektive verksamhetsområde ska fylla i.

Av intervjuer framkommer att arbetet med att ta fram dessa verksamhetsspecifika kartläggningar delvis har påbörjats under 2023 och att respektive verksamhetsområde kommit olika långt med arbetet. Verksamhetsområdena för arbetsliv och stöd respektive hälsa och omsorg har påbörjat arbetet och besvarat en del frågeställningar samt identifierat tillhörande aktiviteter/åtgärder. Arbetet är inte slutfört och det framgår inga ansvariga eller tidsplaner som visar på hur planen ska förverkligas.

Vid intervju framkommer att verksamhetsområdet samhällsutveckling inte har påbörjat arbetet med att ta fram en verksamhetsspecifik kartläggning. Intervjuade framför att det i dagsläget inte finns ett tydligt behov av en sådan kartläggning i verksamheten.

Verksamhetsområdet utbildning har inte påbörjat arbetet med den verksamhetsspecifika kartläggningen. Vid intervju framkommer att verksamheten tar stöd i Huvudöverenskommelse 2021 (HÖK 21)⁴ för arbetet med frågor rörande kompetensförsörjning. I avtalet framgår bland annat att arbetsgivaren ska utarbeta en plan för det lokala arbetet för strategisk kompetensförsörjning.

⁴ HÖK 21 är ett kollektivavtal som Sveriges Lärare har tecknat med Sveriges kommuner och regioner (SKR).

Av intervju framkommer att det inte finns en tydlig tidsplan för när arbetet med de verksamhetsspecifika kartläggningarna ska vara färdigt. Intervjuade menar att det är ett arbete som kommer fortgå hösten 2023.

Intervjuade inom verksamhetsområdena framför att de generellt är nöjda med kommunens HR-stöd. Bilden bekräftas i en enkät om HR och kundnöjdhet som skickades ut till kommunens samtliga chefer under 2022⁵. I enkätsvaren framgår att 97 procent instämmer helt eller oftast med påståendet *Jag upplever att HR stöttar mig i komplicerade personalområden*. Vidare instämmer 95 procent respektive 97 procent helt eller oftast med påståendena *Jag får det stöd som jag behöver inför en rekrytering* samt *Jag får det stöd som jag behöver gällande arbete kopplat till annonsering*.

Årlig redovisning av personalomsättning och sjukfrånvaro

Vid intervju framkommer att HR-avdelningen har tagit fram en digitaliserad avslutningsenkät som automatiskt ska skickas på mail till medarbetare vid uppsägning. Tidigare har enkäten funnits på kommunens intranät och varit frivillig. Vidare är det enligt intervjuade uttalat att medarbetare ska ha ett avslutssamtal med närmaste chef vid uppsägning. Av intervju framkommer att det inte finns någon sammanställd eller systematisk uppföljning av avslutningsenkäten eller avslutningssamtalen.

Däremot framför intervjuade att en genomlysning genomfördes vid hög personalomsättning bland enhetschefer inom verksamhetsområdet hälsa och omsorg.

Statistik avseende personalomsättning och sjukfrånvaro redovisas årligen i kommunens årsredovisning. Årsredovisningen för 2022 innehåller dock inga analyser eller kartläggningar avseende personalomsättning eller sjukfrånvaro. Någon sådan analys framgår inte heller i verksamhetsområdenas dokument. Intervjuade framför att respektive chef i kommunen har möjlighet att följa upp nyckeltal inom den egna verksamheten såsom antal anställda, åldersstruktur, personalomsättning och sjukfrånvaro i beslutsstödsystemet Stratsys.

Vi har tagit del av statistik avseende den sammanlagda sjukfrånvaron i kommunen samt personalomsättning för 2021 och 2022. Det framgår att sjukfrånvaron och personalomsättningen har ökat mellan 2021 och 2022.

Tabell 2. Sjukfrånvaro och personalomsättning 2021 och 2022

Årtal	Sjukfrånvaro (%)	Personalomsättning (%)
2021	6,7	11,4
2022	6,9	13,6

⁵ 31 chefer svarade på samtliga enkätfrågor.

3.4. Bedömning kartläggning och analys

Vi bedömer att kommunen har delvis genomfört beräkningar och bedömningar över framtida kompetensbehov men att dessa inte resulterat i konkreta åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen. Vi noterar att det är känt inom förvaltningen att det generellt finns ett stort behov av att rekrytera personal. Avsaknaden av en långsiktig planering avseende kompetensförsörjningen riskerar dock att leda till att insatser och åtgärder sker ad hoc. Kommunstyrelsen bör därför säkerställa att det finns en långsiktig planering inom de olika verksamhetsområdena avseende kompetensförsörjningen. Att detta arbete sker på verksamhetsnivå är avgörande då utgångsläge och framtida scenarion ser olika ut inom kommunens olika verksamheter. Initiativen med att ta fram verksamhetsspecifika handlingsplaner är ett gott initiativ och bör slutföras.

Vår bedömning är att den uppföljning som görs av personalomsättning och sjukfrånvaro inte är tillräcklig. Granskningen visar att insatser sätts in, ett exempel är den genomlysning som genomfördes vid hög personalomsättning för enhetschefer inom vård- och omsorg. Men granskningen visar också att det inte sker ett systematiskt arbete där kommunen tar intryck av vad som framkommer vid avgångssamtal och i avgångsenkät. Arbetet kan därför med fördel utvecklas. Kommunen behöver särskilt utveckla sin analys av den statistik som finns. Analysen är avgörande för att kunna förstå varför situationen ser ut som den gör och hur arbetet ska bedrivas framåt.

3.5. Uppföljning och återrapportering

Vid intervju framkommer att kommunstyrelsen tar del av delårsrapport, årsanalys samt uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

I kommunens årsredovisning 2022 finns ett kapitel som benämns *väsentliga personalförhållanden*. I kapitlet framgår statistik om personalstruktur, personalomsättning, personalkostnader, åldersfördelning, sjukfrånvaro och sjuklönekostnad. Vidare framgår att kommunen publicerade 289 rekryteringsannonser och att inkomna ansökningar uppgår till totalt 5825 under 2022. Därtill framgår att antalet sökande har gått ner något jämfört med tidigare är men att det krävs ytterligare analys för att förstå vad resultatet beror på. Vi har inte tagit del av någon sådan analys.

I kommunens delårsrapport per augusti 2022 framgår att Östra Göinge ska uppfattas som en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. I rapporten finns dock mycket få beskrivningar av vilka insatser som gjorts under året för att uppnå målet och inget om vad dessa insatser fått för effekt. Under redovisningen från HR-enheten framgår dock att man bland annat har utvecklat kommunens sociala medier. Även vid intervjuer nämns att kommunen har arbetat aktivt med att marknadsföra kommunens arbetsgivarvarumärke genom bland annat filmer som syns på sociala medier.

Vi har tagit del av en uppföljning av kommunens systematiska arbetsmiljöarbete, samverkan och likabehandling 2022. Uppföljningen redogör för medarbetarnas kunskap kring arbetsmiljöarbetet, det systematiska arbetsmiljöarbetet som har genomförts 2022. I uppföljningen framgår skrivningar som " Alla enheter rapporterar inte tillbud och arbetsskador och informerar inte om risker i arbetet vid introduktion." Hur utbrett denna brist är framgår inte. Uppföljningen avslutas med en handlingsplan för 2023.

Av intervjuer framkommer att arbetet med de verksamhetsspecifika uppföljningarna inte återrapporteras till kommunstyrelsen.

3.6. Bedömning uppföljning och återrapportering

När det gäller uppföljning och återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till kommunstyrelsen bedöms denna inte som tillräcklig. Vi bedömer inte att vare sig delårs- eller årsrapporten innehåller en tillräcklig beskrivning av vidtagna åtgärder eller effekter gällande arbetet med kompetensförsörjning. Som vi framfört tidigare bedömer vi att detta hänger samman med avsaknaden av tydliga mål. Det finns helt enkelt inte tydliggjort vad som ska följas upp och hur kommunen ska beskriva eller bedöma sitt arbete.

Vi konstaterar att det görs en årlig uppföljning av sjukfrånvaro och personalomsättning inom ramen det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vi bedömer dock att denna inte ger en tydlig bild av med att minska sjukfrånvaron och att personalomsättningen ska ligga på en rimlig nivå. Uppföljningen behöver innehålla mer statistik, som dels kan följas över tid, delas upp på kön och delas upp på olika verksamheter. Vidare är det inte tydligt vilka åtgärder som har vidtagits utifrån uppföljningen, de åtgärder som finns är inte tidsatta och har inte utpekade ansvariga. Vidare framgår inte vilka effekter som åtgärderna som vidtagits under innevarande år har fått.

4. Slutsats

Vår sammanfattande bedömning är att det finns en medvetenhet kring de utmaningar kommunen står inför när det gäller kompetensförsörjningen på kort och lång sikt men att arbetet inte bedrivs med tillräcklig konkretion och systematik. Vi baserar bedömningen på att det saknas tydliga mål och i stora delar saknas en nedbruten strategi kopplat till kommunens kompetensförsörjning. Avsaknaden av målsättningar försvårar enligt vår bedömning även möjligheten att följa upp om planen fått önskvärd effekt. Varken delårs- eller årsrapporten bedöms innehålla en tillräcklig beskrivning av vidtagna åtgärder eller vilka effekter de fått gällande arbetet med kompetensförsörjning. Det finns helt enkelt inte tydliggjort vad som ska följas upp och hur kommunen ska beskriva eller bedöma sitt arbete.

Även de mer specifika uppföljning som görs av personalomsättning, sjukfrånvaro inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet bedömer vi behöver utvecklas. Granskningen visar att insatser sätts in, ett exempel är den genomlysning som genomfördes vid hög personalomsättning för enhetschefer inom vård- och omsorg. Men granskningen visar också att det inte sker ett systematiskt arbete där kommunen tar intryck av vad som framkommer vid avgångssamtal och i avgångsenkät. Analysen av den statistik som finns om exempelvis sjukfrånvaro behöver utvecklas och den årliga redovisningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet behöver utvecklas.

Den kompetensförsörjningsplan som finns gäller för åren 2020-2025 men innehåller få åtgärder eller aktiviteter för planens senare tidsperiod. Planen behöver följas upp för att se vad som redan är genomfört och vilka effekter det har fått samt uppdateras för planens senare tidsperiod. Planen är strukturerad utifrån ARIBA-modellen som i mångt och mycket liknar SKR:s nio strategier. Kännedomen om SKR:s strategier och i vilken mån verksamheterna använder sig av dem skiljer sig åt mellan de intervjuade.

Vidare behöver arbetet med verksamhetsspecifika handlingsplaner fortsätta. De är ett gott initiativ som kan konkretisera behoven och anpassa åtgärderna efter de enskilda verksamheternas behov, då dessa skiljer sig åt inom kommunens olika verksamhetsområden.

Avsaknaden av en långsiktig planering, som både innehåller mål och konkreta åtgärder avseende kompetensförsörjningen riskerar annars att leda till insatser och åtgärder sker ad hoc. Kommunstyrelsen bör därför säkerställa att det finns en långsiktig planering inom såväl kommunen som helhet som inom de olika verksamhetsområdena avseende kompetensförsörjningen.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns det mål gällande kompetensförsörjning och finns det 	<p>Delvis.</p> <p>Det finns delvis strategier och planer kopplade till kompetensförsörjning. Den</p>

<p>strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tar kommunstyrelsen stöd i sitt arbete utifrån SKR:s strategier? 	<p>kompetensförsörjningsplan som finns gäller för åren 2020-2025 men innehåller få åtgärder eller aktiviteter för planens senare del och bedömningen är att den skulle behöva brytas ner och uppdateras för att kunna fungera styrande i verksamheten.</p> <p>Kommunstyrelsen tar delvis stöd i SKR:s strategier i arbetet.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsområden? 	<p>Nej.</p> <p>Ett arbete har påbörjats med att ta fram verksamhetsspecifika kartläggningar. Arbetet behöver fortsätta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sker kartläggning och analys av orsaker till eventuell hög personalomsättning och sjukfrånvaro inom olika verksamhetsområden/yrken? 	<p>Delvis. Kartläggning sker i form av statistik men statistiken behöver utvecklas samt att analysen av orsaker behöver systematiseras och utvecklas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till KS? ○ Beslutar KS om åtgärder med anledning av en eventuell återrapportering? 	<p>Nej. Vi bedömer att det faktum att det saknas uppföljningsbara mål påverkar uppföljningen som inte bedöms som tillräcklig.</p>

Utifrån granskningen rekommenderar vi kommunstyrelse att:

- ▶ Sätta uppföljningsbara mål för att tydliggöra arbetet kring kommunens arbete med kompetensförsörjning och följa upp dessa och andra mål i kompetensförsörjningsplanen.
- ▶ Säkerställa att det nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehovet inom kommunens olika verksamheter kartläggs.
- ▶ Säkerställa att uppföljningen av sjukfrånvaro och personalomsättning inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet är tillräcklig och att det vidtas åtgärder med anledning av resultatet.
- ▶ Säkerställa att arbetet med avslutssamtal och avslutsenkät systematiseras för att få information som utvecklar kommunen som arbetsgivare.

Östra Göinge 16 oktober 2023

Hanna Ericsson
EY

Tilda Nilsson
EY

5. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ HR-chef
- ▶ Förhandlingsstrateg
- ▶ HR-strateg
- ▶ Verksamhetsområdeschef - Hälsa och omsorg
- ▶ Verksamhetsområdeschef - Arbetsliv och stöd
- ▶ Verksamhetsområdeschef - Utbildning (skolchef)
- ▶ Verksamhetsområdeschef - Samhällsutveckling

Analyserade dokument

- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Mål- och resultatplan 2023-2025
- ▶ Mål- och resultatplan 2024-2027
- ▶ Årsredovisning 2022
- ▶ Delårsrapport per 31 augusti 2022
- ▶ Förvaltningens årsplan 2023
- ▶ Uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet 2023
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2020-2025
- ▶ Strategisk kompetensförsörjning - kartläggning 5-årsplan
- ▶ Ifyllt kartläggning 5-årsplan för verksamhetsområdena:
 - Arbetsliv och stöd
 - Hälsa och omsorg
- ▶ Enkät med svar HR-kundnöjdhet
- ▶ Internkontrollplan 2022
- ▶ Uppföljning av intern kontrollplan 2022
- ▶ Internkontrollplan 2023
- ▶ Verksamhetsplan 2023 för verksamhetsområdena:
 - Samhällsutveckling
 - Arbetsliv och stöd
 - Utbildning
 - Hälsa och omsorg

6. Revisionskriterium

6.1. Kommunallagen

Det är enligt kommunallagen (2017:725), 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

6.2. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete

Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) gäller för alla arbetsgivare. Föreskrifterna anger hur ett systematiskt arbetsmiljöarbete ska bedrivas och ställer krav på att arbetsgivaren ska undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga olyckor och ohälsa. I §11 anges att arbetsgivaren skall varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Om det inte fungerat bra skall det förbättras. Syftet med den årliga uppföljningen är att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete.

6.3. SKR:s strategier för kompetensförsörjning

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har tagit fram nio strategier för kompetensförsörjning som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv. Strategierna är:

- ▶ Använda kompetensen rätt
- ▶ Förläng arbetslivet
- ▶ Prioritera arbetsmiljöarbetet
- ▶ Rekrytera bredare
- ▶ Stärk ledarskapet
- ▶ Stöd medarbetarnas utveckling
- ▶ Sök nya samarbeten
- ▶ Utnyttja tekniken smart
- ▶ Öka heltidsarbetet

6.4. Kommunstyrelsens reglemente

I §5 i Kommunstyrelsens reglemente (fastställt av KF 2009-02-26) anges under rubriken Personalpolitik följande:

Kommunstyrelsen ska leda och samordna kommunens personalpolitik och vara anställningsmyndighet för chefer och andra anställda.

Kommunstyrelsen är pensions- och organisationsnämnd.

Kommunstyrelsen skall ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bland annat att

- ▶ med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- ▶ förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt - besluta om stridsåtgärd
- ▶ avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal, andra bestämmelser och fullmäktiges beslut rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och i anslutning härtill utfärda föreskrifter och allmänna råd
- ▶ lämna uppdrag som avses i den kommunala Delegationslagen (1954:130).

Det åligger kommunstyrelsen att själv eller genom ombud föra kommunens talan i mål och ärenden som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.