



Granskning av Hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Östhammars kommun

KPMG AB

2021-10-25

Antal sidor 17



Östhammars kommun

Granskning av Hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-10-25

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Ansvar	4
3.2	Styrdokument	5
3.3	Kompetensförsörjningsarbetet i styrelse och nämnder	10
3.4	Personalomsättning	15
4	Slutsats och rekommendationer	16

1 Sammanfattning

KPMG har av Östhammars kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen arbetar på ett systematiskt sätt gällande kompetensförsörjningen och samtliga sektorer arbetar efter de rutiner som finns gällande kompetensförsörjningsplaner.

Det innebär att analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov görs i alla verksamheter.

Vi bedömer att det finns en otydlighet i vad nämndernas ansvar innebär när det gäller personalfrågorna (t.ex. kompetensförsörjningen) och menar att det behöver förtydligas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen/nämnderna att:

- Utifrån kommunstyrelsens och nämndernas reglemente §38 Personalansvar, uttolka och förtydliga vad nämndernas personalansvar är i förhållande till kommunstyrelsen t.ex. om det är kommunstyrelsen eller nämnderna som har ansvar för att arbeta för att fullmäktiges mål avseende medarbetarna uppfylls.
- Ta initiativ till att kompetensförsörjningsstrategin uppdateras. Vi föreslår här att den utformas som ett övergripande styrdokument där mer specifika mål och åtgärder bryts ned i kompetensförsörjningsplanerna.
- Följa upp hur sektorerna arbetat med kompetensförsörjningsplanen samt hur man uppfyllt målen.
- Förtydliga om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt och i så fall i vilket organ.
- Förtydliga i kompetensförsörjningsstrategin om nämnderna har ansvar avseende kompetensförsörjningen och vad det ansvaret i så fall innebär och hur det i så fall ska följas upp.

2 Inledning/bakgrund

KPMG har av Östhammars kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Östhammars kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

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

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

Östhammars kommun har en kompetensförsörjningsstrategi som är antagen av fullmäktige 2018. I denna finns bland annat strategiska fokusområden och målsättningar för att klara kompetensförsörjningen.

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

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen och nämnderna formulerat en politisk viljeinriktning för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- Hur har kommunstyrelsen och nämnderna arbetat för att uppnå de strategiska fokusområden och målsättningar som fullmäktige beslutat om i kompetensförsörjningsstrategin?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt t.ex. genom statistik?
- Vilka handlingsplaner har fastställts och åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning?
- På vilket sätt följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjningen?
- Säkerställer respektive nämnd/styrelse kompetensutveckling av befintlig personal?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?

I granskningen ingår även att kartlägga:

— Vilken personalomsättning har det varit i kommunen de senaste fyra åren?

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om verksamheten uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Övrig aktuell lagstiftning
- Kompetensförsörjningsstrategi antagen av KF 2018.
- Övriga interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av kommunens styrdokument avseende kompetensförsörjning.
- Intervjuer med kommundirektör, sektorschefer, HR-chef och HR-strateg.
- Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Ansvar

I Reglemente för styrelse och nämnden Kf § 11/2021, regleras kommunstyrelsen och nämndernas personalansvar:

”Arbetsgivarpolitiken § 6

Kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen och dess arbetstagare. Kommunstyrelsen leder, samordnar och utvecklar arbetsgivarpolitiken inom kommunen. Kommunen ska arbeta för likabehandling, mångfald, inkludering och jämställdhet i arbetslivet samt mot olaga diskriminering i arbetslivet.” I § 6 anges också ett antal mer specifika uppgifter som kommunstyrelsen ansvarar för gällande arbetsgivarpolitiken.

”Personalansvar § 38

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för samtlig personal inom kommunens organisation – kommunförvaltningen. För verksamheterna inom nämndernas områden disponerar respektive nämnd erforderliga personalresurser inom kommunförvaltningen. Kommunstyrelsen/nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag för de frågor som anges i § 6 (arbetsgivarpolitik) i detta reglemente.”

3.1.1 Bedömning

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

Vi bedömer att det finns en otydlighet i vad nämndernas ansvar innebär och menar att det behöver förtydligas. Enligt vår mening kan inte kommunstyrelsen överlåta ansvaret för arbetsmiljön till nämnderna då kommunstyrelsen är anställningsmyndighet. Däremot kan kommunstyrelsen ge nämnderna i uppdrag att arbeta med personal- och arbetsmiljöfrågor inom nämndens verksamhetsområde men bör då formulera hur uppföljning ska ske av nämndernas arbete.

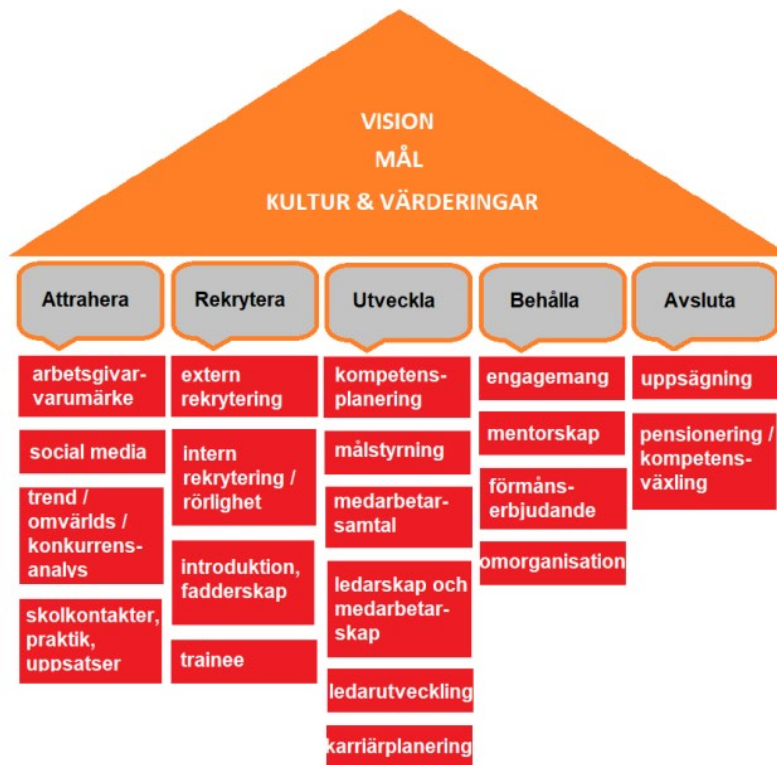
3.2 Styrdokument

Nedan redogörs för de styrdokument och mål som har bäring på kommunens kompetensförsörjningsarbete:

1. Kompetensförsörjningsstrategi

I Kompetensförsörjningsstrategi för Östhammars kommun, KF § 78/2018, står att "syftet med denna strategi är att öka beredskapen och förmågan att hantera omvärldens förändrade krav och förväntningar samt att skapa förutsättningar för en lärande organisation."

Arbetet med kompetensförsörjningen utgår från nedanstående ARUBA-modell (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla, avsluta).



I strategins avsnitt om roll och ansvarsfördelning står under 2.2.1 Politiker att: "Kommunstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsstrategin och har ansvar för de strategiområden och målsättningar som är fastställda inom kompetensförsörjningsområdet." I övrigt är det olika ansvar i förvaltningarna som omnämns i strategin. Det finns ingenting i strategin om att nämnderna har något ansvar för att arbeta med kompetensförsörjningen.

I strategin formuleras följande strategiska fokusområden:

- ✓ Kartlägga och behålla
- ✓ Marknadsföra kommunen rätt
- ✓ Bredda rekryteringsbasen
- ✓ Maximera nyttan av kompetensen
- ✓ Trygga chefsförsörjningen

Till fokusområdena är det formulerat mål, ansvarig och när uppföljning ska göras.

I strategin står att den ska leda till att kompetensförsörjningsplaner årligen arbetas fram på förvaltningsnivå. Planerna ska innehålla prognos av kompetensbehov, analys av kompetensgap, mätbara åtgärder för att motverka gapet samt uppgift om ansvarig för genomförande och uppföljning. Lednings- och verksamhetsstöd tillhandahåller en mall för hur planen skrivs samt stöd för hur prognosarbetet genomförs.

Under 2021 har kommunförvaltningens ledningsgrupp beslutat att handlingsplanerna ska revideras vart tredje år i stället för varje år då man anser att de nu tagit fram rätt aktiviteter som håller över tid. Beslutet har informerats om i personalutskottet och i kommunstyrelsen.

2. Information på hemsidan inför start av kompetensförsörjningsarbetet

Arbetet med kompetensförsörjningen följer nedanstående årshjul:

Kompetensinventering och GAP-analys ★



3. Prognos och strategiska fokusområden, underlag för kompetensförsörjningsområden 2021

I dokumentet redovisas bland annat analyser och beräkningar av kommande kompetensförsörjningsbehov. Vidare analyseras interna faktorer samt omvärldsfaktorer som påverkar kompetensförsörjningen. En kortare redogörelse görs också vilka åtgärder som vidtagits avseende kompetensförsörjningen. Dokumentet ska vara en grund för sektorernas årliga kompetensförsörjningsplaner.

4. Anvisningar GAP-analys

I anvisningarna till GAP-analysen redogörs för hur analysen ska genomföras samt att den ska utmynna i en handlingsplan.

5. Kompetensförsörjningsplan 2021-2023, beslutad av Ks 2021-04-20

I den kommunövergripande kompetensförsörjningsplan beskrivs kommunen främsta utmaningar avseende kompetensförsörjningen och möjligheter för att vända utvecklingen. I planen redovisas även de aktiviteter som ska genomföras på kommunövergripande nivå för att stötta förvaltningarna i deras arbete.

I planen redovisas följande åtgärder/aktiviteter som gjorts under 2020:

2021-10-25

- ”Plan för sänkt sjukfrånvaro framtagen och påbörjad: riktad insats på Edsvägen 16, rehab-puls, riktad kompetensutveckling av chefer, arbete för att stärka friskfaktorer.
- Mer konkurrenskraftiga löner för våra förskollärare genom satsning på strategisk lönebildning.
- Samverkan med övriga arbetsgivare i kommunen med syfte att marknadsföra Östhammars kommun som en attraktiv plats att bo och jobba. Exempelvis genom digitala studiebesök och livesändningar.
- Politiska beslut gällande pilotprojekt Heltid som norm i Gimo.
- Påbörjat arbetet för att vidareutveckla ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap genom ny lärandeplattform för chefer, utvecklat HR-systemet som ett stöd för chefer i rapportering och uppföljning av viktiga personalnyckeltal.
- Ökat möjligheterna att jobba under pendling och på distans.”

6. Mål 2021 avseende medarbetare

I Årsbudget 2021 med flerårsplan 2022-2024, KF § 126/2020, fastslås som ett strategiskt inriktningsområde ”En lärande kommun”. Till detta mål är kopplat styrtalet ”Andel medarbetare som erbjuds kompetensutveckling i sitt arbete”.

I budgeten står att styrtalet avser andelen medarbetare som upplever att de utvecklats det senaste året. Frågeställningen är en av flera i den medarbetarundersökning som distribueras till samtliga anställda.

I Årsbudget 2021 finns förutom ovanstående mål följande nämndmål som är kopplade till Östhammars kommun som en attraktiv arbetsgivare.

Strategiskt inriktningsområde	Styrelse/nämnd	Nämndmål	Styrtal
En hållbar kommun	Kommunstyrelsen	Östhammars kommun skall vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare	<ul style="list-style-type: none"> • Sjuktal, andelen sjukskrivna inom kommunstyrelsens verksamhetsområde.
En attraktiv och växande kommun	Socialnämnden	Socialnämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare	<ul style="list-style-type: none"> • Helhetsintrycket av vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö ska förbättras. • Sjuktalen ska minska.

			<ul style="list-style-type: none">• Personalomsättningen ska minska.
En attraktiv och växande kommun	Barn- och utbildningsnämnden	Skolan ska vara attraktiv och konkurrenskraftig.	<ul style="list-style-type: none">• Personalomsättningen ska vara låg.

Bygg- och miljönämnden samt Kultur- och fritidsnämnden har inga mål i budgeten som avser medarbetarna.

3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att fullmäktige har tagit ett övergripande mål, Lärande kommun, till vilket det finns ett styrtal avseende kompetensutveckling av kommunens medarbetare.

Vi bedömer att det är otydligt om nämnderna ska omsätta detta mål i aktiviteter för att nå målpåfyllelse eller om det är kommunstyrelsens ansvar.

Vi uppfattar dock att en del nämnder bedömer att de har ansvar för medarbetarna då de har mål kopplat till arbetsgivaransvaret.

Vi bedömer att kompetensförsörjningsstrategin med tillhörande rutiner och kompetensförsörjningsplaner är bra och genomarbetade dokument som ger en bra grund. Vi anser dock att det finns behov av att uppdatera kompetensförsörjningsstrategin då det finns uppgifter som kan vara inaktuella.

I kompetensförsörjningsstrategin står att kommunstyrelsen har ansvar för de strategiområden och målsättningar som är fastställda inom kompetensförsörjningsområdet.

Kompetensförsörjningen är en av de viktigaste frågorna för nämnderna för att de ska kunna säkerställa kvaliteten i den verksamhet de har ansvar för vilket borde innebära att även nämnderna behöver ha styrning och kontroll på detta område.

Enligt vår mening borde en rapportering ske till kommunstyrelsen för en övergripande uppföljning av hur förvaltningen arbetat med kompetensförsörjningsplanen samt hur man uppfyllt målen. Vi anser även att respektive nämnd bör få en uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna då det är en avgörande fråga för att nämnden ska kunna klara sitt verksamhetsansvar.

Vidare anser vi att det bör förtydligas om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt och i så fall i vilket organ.

3.3 Kompetensförsörjningsarbetet i styrelse och nämnder

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret att arbeta med det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Östhammars kommun har enligt uppgift arbetat med frågan om kompetensförsörjning under många år.

I samband med att kompetensförsörjningsstrategin togs fram 2018 blev dock arbetet mer systematiskt. I kompetensförsörjningsstrategin står att kompetensförsörjningsplaner ska tas fram av sektorerna. Planerna ska innehålla prognos av kompetensbehov, analys av kompetensgap, mätbara åtgärder för att motverka gapet samt uppgift om ansvarig för genomförande och uppföljning. Lednings- och verksamhetsstöd tillhandahåller en mall för hur planen skrivs samt stöd för hur analyser och prognoser ska tas fram.

Det sker ingen årlig rapportering till kommunstyrelsen avseende måluppfyllelse av de mål som finns formulerade för kompetensförsörjningen. Från 2021 har personalutskottet ett fast årshjul där kompetensförsörjningen finns med som en del.

Vi våra intervjuer framförs att en viktig del för att klara kompetensförsörjningen är hur kommunen ska öka arbetskraften i kommunen genom att vara en attraktiv kommun att bo i. Vidare framförs att om det finns flera arbetsgivare i kommunen så berikar det varandra i stället för att konkurrera om arbetskraften och att alla tjänar på ett ökat utbud av arbetstillfällen. Exempel på samarbeten med andra arbetsgivare som är verksamma i kommunen är samarbete med Sandvik, för att öka antalet utbildningsplatser och öka utbudet av arbetstillfällen i kommunen. Kommunen arbetar också i nätverk med aktiviteter som syftar till att företag ska välja att etablera sig i Östhammar.

Vidare framförs vid vår granskning att det finns en skarp koppling mellan vilken lönepolitik kommunen har för olika yrkeskategorier och möjligheterna till att klara kompetensförsörjningen.

Sektor verksamhetsstöd

Sektor verksamhetsstöd är organiserat under kommunstyrelsen. Inom sektorns verksamheter ingår bland annat HR, ekonomi, upphandling och måltidsverksamhet.

Vid vår granskning framförs att kompetensförsörjningsplanen behöver ses över då förutsättningarna har ändrats t.ex. avseende en del planerade aktiviteter. Många av aktiviteterna är också genomförda. Pandemin har dock gjort att arbetet med kompetensförsörjningen inte har kunnat utföras fullt ut som planerat. Det har t.ex. inte varit möjligt att delta på mässor. Kompetensförsörjningsplanen har inte följts upp i år i kommunledningsgruppen.

Vid vår granskning framförs också att det finns en risk att man inte kommer tillbaka till samma takt i arbetet efter pandemin.

2021-10-25

Vid våra intervjuer framförs också att kommunen behöver ha ett gemensamt presentationsmaterial så att de som är ute och representerar kommunen kan informera om hela kommunen.

Vidare framförs att faktorer för att klara kompetensförsörjningen är att ha bra ledare och chefer samt minska sjukfrånvaron. Det har förekommit att nya chefer inte fått rätt förutsättningar att klara sitt uppdrag. En kompetenshöjande åtgärd som gjorts för cheferna är att man skapat chefsdialoger.

Sektor utbildning

Vi har tagit del av sektor utbildnings kompetensförsörjningsplan 2021 vilken innehåller analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov. Även i den kvalitetsrapport som tas fram årligen finns analyser av kompetensförsörjningsbehoven samt information om sjukfrånvaro, olycksfall och tillbud.

Vi har också tagit del av en lönestrategi där det på en övergripande nivå redogörs för vilka osakliga löneskillnader som finns i sektorn samt att förvaltningen har för avsikt att justera dessa skillnader.

Inom sektor utbildning tar alla rektorer årligen fram en GAP-analys för att analysera om det finns behov av att tillföra olika kompetenser i verksamheten. Utifrån GAP-analysen tas åtgärder fram. GAP-analysen med tillhörande åtgärdsförslag läggs in i STRATSYS. Sektorschefen följer upp i STRATSYS vilka åtgärder som rektorerna har lagt in. Detta ligger till underlag för sektorns kompetensplanen. Inför nytt läsår följer sektorschefen upp hur stor andel behörig personal det finns i de olika verksamheterna. Inom skolan är det främst till matematik och naturorienterade ämnen som det är svårt att rekrytera behöriga lärare till. I kompetensförsörjningsplanen finns analyser av nuläget och framtiden gällande kompetensförsörjningen samt en lista på konkreta åtgärder.

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

De skolor som är partnerskolor till Uppsala universitet tar emot studenter från lärarutbildningarna för praktik (s.k. VFU). Alla som är handledare för VFU-studenter får gå handledarutbildning. Skolan har löpande kontakt med studenterna under utbildningstiden. Enligt uppgift vid våra intervjuer är partnerskolornas kontakter med universitetet och studenterna den viktigaste kompetensförsörjningsåtgärden.

Det finns också yrkesambassadörer som t.ex. är med på olika mässor för att informera om hur det är att arbeta inom sektorns verksamheter. Det brukar till exempel genomföras en jobb- och utvecklingsmessa för elever på gymnasiet.

En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att behålla befintlig personal. I sektor utbildning arbetar cheferna med planer utifrån de friskfaktorer som

2021-10-25

identifierats Suntarbetsliv¹. Sektorn har också gjort lönesatsningar med utgångspunkt från genomförda lönekartläggningar.

Exempel på åtgärder som både är kompetenshöjande men som även bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare är att chefer inom förskolan får genomgå rektorsutbildningen trots att detta inte är obligatoriskt inom förskolan. Medarbetare som är intresserade av att bli chef har möjlighet att gå aspirantutbildning.

I den kvalitetsrapport som tas fram årligen för nämndens verksamheter finns också delar som berör kompetensförsörjning, personalomsättning och sjukfrånvaro.

Sektor Omsorg

Sektorns kompetensförsörjningsplan tas upp för information, diskussion och godkännande i nämnden. Uppföljning av kompetensförsörjningsplanen görs i samband med årsredovisningen.

Enligt uppgift vid våra intervjuer är nämnden involverad i sektorns arbete för att klara kompetensförsörjningen och följer upp statistik över rekrytering och sjuktal.

Inom sektor Omsorg är det främst sjuksköterskor som är svårt att rekrytera och behålla.

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

För att kunna rekrytera och behålla sjuksköterskor arbetar förvaltningen tillsammans med universitetet och tar emot studenter från sjuksköterskeutbildningen för praktik. En omvärldsbevakning har genomförts för att analysera löneläget i kringliggande kommuner och det har även gjorts justeringar av löneläget för att kunna rekrytera nya sjuksköterskor samt behålla befintlig personal. Ytterligare åtgärder som genomförts är att det gjorts en översyn av sjuksköterskeorganisationen för att vara en attraktiv arbetsgivare för sjuksköterskor.

Vård- och omsorgsverksamheten tar även emot studenter på praktik från gymnasiet samt skolungdomar som gör feriepraktik. I verksamheten finns också medarbetare som är utsedda att vara yrkesambassadörer som kan informera elever i åk 8 om att arbeta inom vård och omsorg inför att eleverna ska välja till gymnasiet. HR-specialisterna besöker också skolorna och informerar om olika yrken och var man beräknar att det kommer att finnas behov av personal framöver.

Östhammars kommun är med i vård- och omsorgscollege som är en förening som driver arbetet med kompetensutveckling inom vård och omsorg.

Inom individ- och familjeomsorgen har de satsat på arbetsmiljön, kompetensutveckling och lön för socionomerna. Idag har verksamheten väldigt få inhyrda konsulter mot

¹ Suntarbetsliv drivs gemensamt av ett antal större fackliga organisationer som organiserar anställda inom kommuner och regioner samt av arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.

Östhammars kommun

Granskning av Hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-10-25

tidigare. Personalomsättningen i verksamheten är låg och vid rekryteringar har de tillräckligt med sökande till de utannonserade tjänsterna. Inom verksamheten har de en mycket hög sjukfrånvaro vilket är den största utmaningen. Med hjälp av HR-specialist gör varje chef en genomgång av sina rehabärenden månadsvis.

För att cheferna ska ha förutsättningar att leda personalen har det tillsatts stödresurser.

Inför semesterperioden genomfördes en extra rekryteringskampanj för att kunna rekrytera semestervikarier. Vård- och omsorgsverksamheten samarbetar med Bruksgymnasiet som bland annat bedriver vård- och omsorgsutbildning. Många sommarvikarier fortsätter att arbeta som timanställda efter sommarperioden. Inför 2021 vässades strategierna gällande semesterrekryteringen t.ex. genom att göra extra annonseringar.

Alla som slutar sin fasta anställning inom sektorns verksamheter erbjuds exitsamtal. Det finns dock inget strukturerat hur dessa samtal ska genomföras.

Sektor samhälle

Sektor samhälle arbetar mot bygg- och miljönämnden, kultur- och fritidsnämnden samt kommunstyrelsen.

Alla verksamheter har separata kompetensförsörjningsplaner. Kompetensförsörjningsplanerna redovisas till bygg- och miljönämnden och kultur- och fritidsnämnden.

Fokus för att klara kompetensförsörjningen är att behålla befintlig personal. I detta sammanhang är arbetsmiljön viktig samt att fokusera på friskfaktorerna. Vid våra intervjuer framförs att i konkurrensen från större kommuner är det viktigt visa på den mindre kommunens fördelar t.ex. att det är lättare att skapa bra förutsättningar där medarbetaren kommer till sin rätt och deras kunskaper tas tillvara.

Exempel på aktiviteter som görs för att klara kompetensförsörjningen är att företrädare för verksamheten är med på mässor. Inom bygg- och miljöverksamheten sker för det mesta rekryteringen av personer som precis har avslutat sin utbildning. Inom bygglovsverksamheten tar de emot praktikanter från yrkesutbildningar och praktikanter har erbjudits fast anställning efter praktiktiden.

Inom bygg- och miljöverksamheten var personalomsättningen extremt hög mellan åren 2014 och 2018. Åtgärder som då vidtogs för att minska personalomsättningen var att lyfta det systematiska arbetsmiljöarbetet med fokus på det organisatoriska och sociala arbetet.

De började mäta arbetsmiljön med hjälp av enkäter till personalen varannan månad. I arbetet fokuserades på s.k. friskfaktorer. Ytterligare åtgärder var att starta facklig samverkan, arbeta med ledarnas roll samt införa systematiskt förbättringsarbete genom att arbeta enligt LEAN². Bygg- och miljöverksamheten har i dag en mycket låg

² LEAN, en lednings- och rationaliseringsmetod med ursprung från den japanska biltillverkaren Toyota.

2021-10-25

personalomsättning. Bygg- och miljönämnden har fått information om vilka åtgärder som vidtagits för att få ner personalomsättningen.

I de andra verksamheterna inom sektorn har det inte varit samma problem med personalomsättning. Det är inte heller svårt att rekrytera personal till fritidsgårdar, bibliotek, avfallsanläggningar etc.

När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal framförs att det i hög grad är ett individuellt ansvar att säkerställa att man har kunskaper för att klara sitt uppdrag. I flera av verksamheterna har de anställda individuella utvecklingsplaner som uppdateras årligen.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att samtliga sektorer arbetar utifrån de rutiner som finns för kompetensförsörjningsarbetet vilket innebär analyser och bedömningar av kommande kompetensförsörjningsbehov. Vi bedömer också att sektorerna vidtar åtgärder för att klara kompetensförsörjningen samt för att befintlig personal ska få kompetensutveckling och uppfatta Östhammars kommun som en attraktiv arbetsgivare.

Vi anser dock att kommunstyrelsen bör fatta beslut hur de ska styra och följa upp kompetensförsörjningsarbetet. Vi menar att en rapportering till personalutskottet inte kan ersätta kommunstyrelsens ansvar för arbetsgivarfrågorna och därmed ansvaret för kompetensförsörjningen.

3.4 Personalomsättning

Följande statistik redovisas i den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen för 2021.

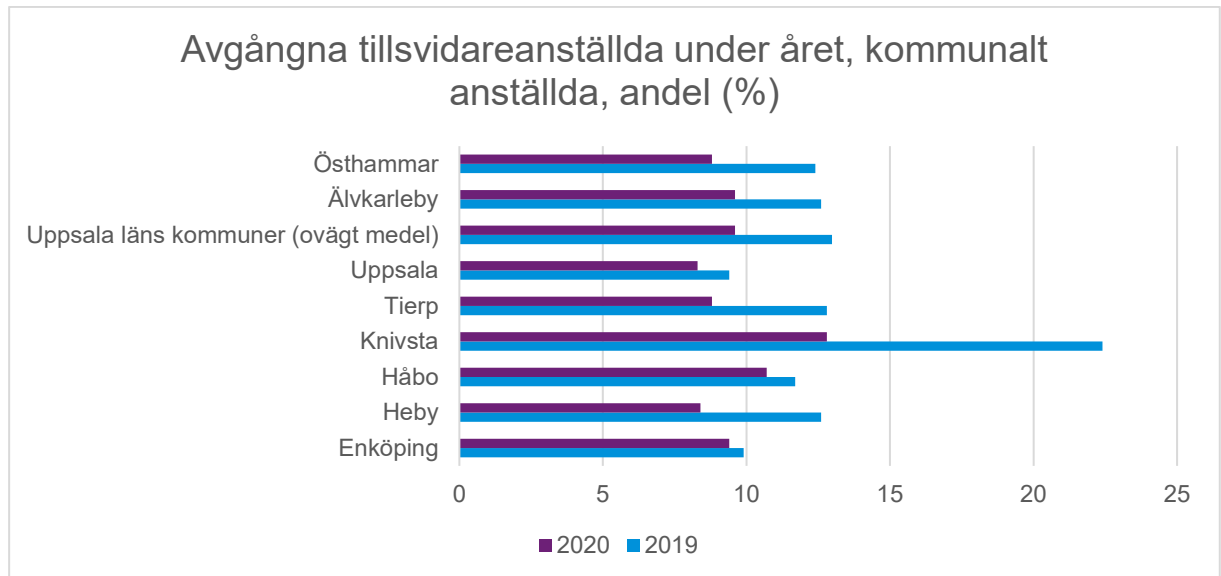
Personalomsättning tillsvidareanställda exkl. pensioner (procent)

Förvaltning	2016	2017	2018	2019	2020
Barn och utbildning	9	8	9	11	7,5
Socialförvaltningen	12	12	15	13	13,5
Samhällsbyggnadsförvaltningen	29	13	21	25	8
Kultur och fritid	19	14	23,5	22	14,5
Tekniska förvaltningen	9	14	8	10	11
Kommunledningsförvaltningen	3	12	8	7	1,2
Totalt kommunen	10	11	12	12	9

Källa: Personec P

Vi kan konstatera att personalomsättningen varit hög inom Kultur och fritid samt inom Samhällsbyggnadsförvaltningen. Det ska dock påpekas att i mindre förvaltningar där det inte är så många anställda påverkas statistiken i högre grad av varje enskild medarbetare som slutar.

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



Vi kan här konstatera att Östhammars kommun ligger strax under genomsnittet i länets kommuner.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen arbetar på ett systematiskt sätt gällande kompetensförsörjningen och samtliga sektorer arbetar efter de rutiner som finns gällande kompetensförsörjningsplaner.

Det innebär att analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov görs i alla verksamheter.

Vi bedömer att det finns en otydlighet i vad nämndernas ansvar innebär när det gäller personalfrågorna (t.ex. kompetensförsörjningen) och menar att det behöver förtydligas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen/nämnderna att:

- Utifrån kommunstyrelsens och nämndernas reglemente §38 Personalansvar, uttolka och förtydliga vad nämndernas personalansvar är i förhållande till kommunstyrelsen t.ex. om det är kommunstyrelsen eller nämnderna som har ansvar för att arbeta för att fullmäktiges mål avseende medarbetarna uppfylls.
- Ta initiativ till att kompetensförsörjningsstrategin uppdateras. Vi föreslår här att den utformas som ett övergripande styrdokument där mer specifika mål och åtgärder bryts ned i kompetensförsörjningsplanerna.
- Följa upp hur sektorerna arbetat med kompetensförsörjningsplanen samt hur man uppfyllt målen.
- Förtydliga om kompetensförsörjningsplanerna ska behandlas politiskt och i så fall i vilket organ.



Östhammars kommun

Granskning av Hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-10-25

— Förtydliga i kompetensförsörjningsstrategin om nämnderna har ansvar avseende kompetensförsörjningen och vad det ansvaret i så fall innebär och hur det i så fall ska följas upp.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Anders Petersson
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.