

Diarienummer KS.2023.764

## Svar på granskningsrapport angående kompetensförsörjning

### Sammanfattning

Ernst & Young (EY) har, på uppdrag av kommunrevisionen, utfört en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning. Utifrån rapporten lämnas rekommendationer till kommunstyrelsen inom ett flertal områden. Kommunstyrelsen har, genom kommunledningsförvaltningen, upprättat ett svar som bemöter dessa rekommendationer.

### Bakgrund

Revisionskollegiet har uppdragit Ernst & Young att genomföra en granskning av Strömsunds kommuns arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av arbetet med kompetensförsörjning.

I sin granskningsrapport skriver Ernst & Young:

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

---

Det är kommunstyrelsen i Strömsunds kommun som enligt reglemente har arbetsgivar- och arbetsmiljöansvar för kommunens medarbetare. Kommunstyrelsen ska även leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Inom kommunstyrelsens förvaltning finns en bemanningsenhet som stöttar barn-, kultur- och utbildningsförvaltningen samt vård- och socialförvaltningen."

Den samlade bedömningen är att kommunstyrelsen har säkerställt ett ändamålsenligt stöd inom verksamheterna, genom HR-avdelningen. Däremot anses kommunstyrelsen inte ha säkerställt en ändamålsenlig styrning och endast delvis ha säkerställt en ändamålsenlig uppföljning och kontroll av arbetet. I rapporten noteras främst att kommunfullmäktiges styrdokument och mål på området inte är styrande i arbetet, men att de sakkunniga ser positivt på det pågående utvecklingsarbetet.

Utifrån rapporten rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Tillse att beslut om åtgärder fattas utifrån kommunfullmäktiges styrdokument och mål på flera nivåer i kommunens organisation
- Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen med skriftliga uppdrag för HR-enhet och Bemanningsenhet
- Arbeta för stärkt samverkan med fackliga organisationer
- Se över behov av förvaltnings- eller verksamhetspecifika riktlinjer för vidareutbildning
- Säkerställa tydlig kommunikation kring resultatet av bemanningsenhetens arbete
- Systematiskt följa upp kommunfullmäktiges styrdokument och mål samt säkerställa systematisk uppföljning av mål och åtgärder på övriga nivåer inom organisationen
- Stärka uppföljningen med uppföljning av centrala nyckeltal löpande under året
- Införa rutiner för avslutningssamtal för att säkerställa en god grund för analys av orsaker till personalomsättning

---

## Svar på revisionskollegiets missiv

Genom kommunledningsförvaltningens HR-enhet, kommundirektör och kommunkansli har kommunstyrelsen, i detta svar, valt att bemöta varje rekommendation separat enligt nedan.

### **Tillse att beslut om åtgärder fattas utifrån kommunfullmäktiges styrdokument och mål på flera nivåer i kommunens organisation**

Arbetet med att förändra implementeringen och åiterrapporteringen av kommunfullmäktiges mål är ett pågående projekt under 2024. De mål som beslutades i samband med budget för 2024 innehåller uppdrag till kommunens nämnder och styrelse. I åiterrapporteringen kommer en sammanställning per mål att göras, med förhoppning om att det tydliggör hur kommunen på flera nivåer arbetar inom varje av kommunfullmäktige prioriterat område.

Kommunledningsförvaltningen har inlett en genomgång av kommunens styrande dokument, samt beslut om uppföljningar därav. En komplett översyn av de styrande dokument som rör arbetet med kompetensförsörjning kommer att genomföras vid revidering av det personalpolitiska programmet (PPP), vilken är planerad under 2024. Eter att denna revidering är fastställd kommer tillhörande riktlinjer att uppdateras.

PPP ska knyta an till målet beslutat av kommunfullmäktige om att Strömsunds kommun ska arbeta för att bli länets bästa arbetsgivare inom välfärdssektorn. Detsamma gäller planen för kompetensförsörjning, med tillhörande handlingsplan, där en revidering med anvisningar för uppföljning planeras att arbetas fram under året.

När nämnda styrande dokument reviderats ska de presenteras till chefer genom utbildningsinsatser, samt ingå i introduktionen av nya chefer inom kommunen.

---

### **Förslag på åtgärd:**

- Revidering av det personalpolitiska programmet, med tillhörande riktlinjer, samt kompetensförsörjningsplanen, med tillhörande handlingsplan, fortskrider som planerat under 2024
- Utbildningar för implementering av det personalpolitiska programmet planeras för kommunens chefer

### **Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen med skriftliga uppdrag för HR-enhet och Bemanningseenhet**

Enheterna inom förvaltningarna i Strömsunds kommun saknar i regel skriftliga uppdrag. Arbetssätt och ansvar förändras ständigt och kommunen anser att upprättande av skriftliga uppdrag skulle kunna leda till begränsningar och hindrande gränser för samverkan.

Kommunledningsförvaltningen har, genom en omvärldsbevakning, konstaterat att även andra kommuner i länet saknar skriftliga uppdrag för enheter inom förvaltningar. Efter förfrågan till förvaltningschefer för förvaltningar särskilt drabbade av kompetensförsörjningsproblematik framkommer att detta heller inte är något som efterfrågas inom organisationen.

### **Förslag på åtgärd:**

Ingen åtgärd

### **Arbeta för stärkt samverkan med fackliga organisationer**

Kommunen arbetar ständigt för att stärka samverkan med fackliga organisationer, främst med de som är kollektivavtalsbärande. Genom centrala samverkansgruppen (CSG) sker kontinuerligt dialog och ärendehantering, till exempel remitteras styrande dokument som berör kommunens anställda till CSG innan de fastställs.

Samverkansavtalet, fastställt 2017, eftersträvar en väl fungerande samverkan på alla nivåer som utgår från arbetsplatsen. Det ger medarbetare, fackliga företrädare och skyddsombud delaktighet och påverkansmöjlighet i beslutsprocesser om verksamheten och dess utveckling samt i hälsofrämjande- och arbetsmiljöarbete.

Samverkansarbetet ska följa målen i PPP.

---

Riktlinjen för samverkan, som fastställdes 2015, ska granskas och uppdateras. Efter detta ska en informations- och utbildningsinsats planeras och genomföras. Utbildningsinsatsen ska utformas annorlunda än tidigare insatser, för att säkerställa att alla chefer och skyddsombud deltar. Utbildningar i bättre arbetsmiljö (BAM) fortskrider som planerat. Strömsunds kommun har dessutom påbörjat arbetet med att införa ett nytt intranät för kommunikation till alla anställda inom dess verksamheter. Med detta nya intranät kan information riktas på ett sådant sätt att relevant innehåll når berörda mottagare. Här ska information presenteras chefer och anställda om samverkansarbetet.

**Förslag på åtgärd:**

- Riktlinjen för samverkan ses över och uppdateras

**Se över behov av förvaltnings- eller verksamhetsspecifika riktlinjer för vidareutbildning**

Det förs en dialog om behov av en större förvaltningsövergripande samsyn i frågor kring vidareutbildning eller kompetenshöjning. Förvaltnings specifika riktlinjer fastställs av respektive nämnd, men önskemål finns om en mer sammanhållen linje i vad arbetsgivaren bidrar med vid utbildning och kompetenshöjning, speciellt inom bristyrken inom samma "behovskategori". Det kan bli aktuellt att fastställa övergripande ramar för detta, beslut om dylikt får invänta resultatet av dialogen.

Kommunförbundet Akademi Norr planerar att genomföra en kompetensinventering för att arbeta vidare med kompetensutveckling. Utifrån detta kan beslut om ytterligare insatser bli aktuella även för Strömsunds kommun.

Strömsunds kommun har också genomfört en förstudie inför en projektansökan med syfte att ta fram de underlag som behövs för att skapa nya genomförandeprojekt inom kompetensförsörjningsområdet. Dessa syftar att förbättra vår förmåga att tillvarata befintliga arbetares och arbetssökandes kompetens och matcha mot uppgifter i vår organisation utifrån att vi vill rekrytera bredare, använda kompetensen rätt och förlänga arbetslivet. Om ansökan beviljas kommer projektet delvis finansieras av medel från Europeiska Socialfonden (ESF).

---

De utvecklingsområden som identifierats i förstudien är:

- Hållbar arbetsmiljö
- Kompetensutveckling
- Rekrytering
- Ledarskap och organisation
- Kommunikation
- Digitalisering

Projektets syfte och utvecklingsområden har resulterat i följande problemformulering: "Vi har en ökande kompetensbrist på grund av stora pensionsavgångar och rekryteringsproblem. Detta kan försämra produktiviteten, sänka kvaliteten och öka kostnaderna".

Som en del i detta projekt hoppas kommunen, bland annat, skapa en samsyn i stödet som ges för kompetensutveckling, särskilt inom bristyrken. Strategier för stöd i upprättande av förvaltningsspecifika riktlinjer för vidareutbildning, samt samordning av stöd från arbetsgivaren, planeras erbjudas förvaltningarna genom HR-enheten. Detsamma gäller stöd för att använda kompetens rätt, och att arbetskraft används på bästa sätt inom organisationen. Förstudien påvisar även vikten av samverkan mellan aktörer för att arbeta med kompetensförsörjning. Exempel på samverkansaktörer i detta arbete för Strömsunds kommuns räkning är Arbetsförmedlingen, Sunt arbetsliv, Akademi Norr och Omställningsfonden.

En ansökan planeras att presenteras kommunstyrelsen i februari 2024.

**Förslag på åtgärd:**

- Samtliga förvaltningar uppdras att se över behov av att upprätta eller revidera förvaltningsspecifika riktlinjer för vidareutbildning. Detta ska ligga till grund för en dialog om en förvaltningsövergripande samordning i dessa frågor
- Projektansökan för ESF-medel gällande projekt inom kompetensförsörjning presenteras kommunstyrelsen i februari 2024

---

## **Säkerställa tydlig kommunikation kring resultatet av bemanningsenhetens arbete**

EY genomförde 2020, på uppdrag av kommunrevisionen, en granskning av huruvida bemanningsenheten arbetar ändamålsenligt och effektivt i sitt uppdrag. I granskningsrapporten framföres bland annat rekommendation om att:

- Följ upp och utvärdera bemanningsenhetens resultat kontinuerligt utifrån det syfte och mål som sätts för enheten

Kommunfullmäktige besvarade denna rekommendation (§ 8/2021) enligt följande:

- Verksamheten följs upp utifrån den handlingsplan och mål som tas fram. Bemanningenshetens arbete redovisas för kommunstyrelsen en gång per år

Kommunledningsförvaltningen, genom HR-enheten, arbetade fram ett förslag till mål för bemanningsenheten. Dessa mål fastställdes av kommunstyrelsen § 11/2022 och följdes upp § 118/2023. Uppföljning av mål för bemanningsenheten presenteras också kommunstyrelsen i den sammanställda målredovisningen per april, per augusti och per helår 2023. Genom detta anser kommunledningsförvaltningen att resultatet från bemanningsenhetens arbete tydligt kommunicerats.

På det nya intranätet planeras information om bemanningsenheten att presenteras, där kan även resultat av enhetens arbete inkluderas.

### **Förslag på åtgärd:**

- En informationsinsats om HR- respektive bemanningsenhetens uppdrag och arbete genomförs på kommunens nya intranät

## **Systematiskt följa upp kommunfullmäktiges styrdokument och mål samt säkerställa systematisk uppföljning av mål och åtgärder på övriga nivåer inom organisationen**

Kommunfullmäktiges mål följs upp kontinuerligt per april, augusti samt helår i samband med delårsrapport och årsredovisning. Under 2024 kommer formen för målredovisningen att se annorlunda ut med en redovisning per inriktningsmål, till skillnad från tidigare år då redovisningen

skett per förvaltning. Genom denna förändring hoppas kommunledningsförvaltningen tydliggöra hur kommunen arbetar med kommunfullmäktiges målstyrning och mer överskådligt kunna redovisa hur verksamheterna implementerat fullmäktiges, och respektive nämnds, mål.

Kommunledningsförvaltningen har påbörjat en inventering av kommunens styrdokument för att aktualisera dem samt för att säkerställa att uppföljningar görs enligt beslut. Styrdokument som rör kompetensförsörjning kommer att organiseras och samordnas under PPP, vilket kommer att underlätta uppföljningen av dessa. Detsamma gäller kompetensförsörjningsplanen med tillhörande handlingsplan. I samband med revidering av dessa dokument kommer formen för redovisning och återrapportering att tydliggöras. Kommunens nya intranät kommer också underlätta åtkomsten till gällande styrdokument.

**Förslag på åtgärd:**

- Förändringsarbetet med implementering av kommunfullmäktiges inriktningsmål fortskrider som planerat under 2024

**Stärka uppföljningen med uppföljning av centrala nyckeltal löpande under året**

I delårsrapport och årsredovisning för Strömsunds kommun redovisas de nyckeltal som kommunen är ålagd att redovisa. Vid förfrågan till förvaltningschefer för förvaltningar särskilt drabbade av kompetensförsörjningsproblematik uppges att de inte saknar nyckeltal för arbete inom egen verksamhet. Strömsunds kommun är en liten kommun med begränsade administrativa resurser, varför kommunledningsförvaltningen i dagsläget anser att en utökning av redovisade nyckeltal inte kan motiveras.

**Förslag på åtgärd:**

Ingen åtgärd

**Införa rutiner för avslutningssamtal för att säkerställa en god grund för analys av orsaker till personalomsättning**

EY har i sin granskningsrapport konstaterat att det för närvarande inte finns någon beslutad rutin för avslutningssamtal, eller sammanställning därav, vilket kan leda till bristande analys av personalomsättning inom Strömsunds



---

kommun. Kommunledningsförvaltningen delar denna bedömning och kommer under 2024 att arbeta fram en rutin för analys av orsaker till personalomsättning.

**Förslag på åtgärd:**

- HR-enheten uppdras att arbeta fram en rutin för analys av orsaker till personalomsättning

**Slutsats**

Strömsunds kommun känner stor oro för det som SKR lyfter fram i sin bedömning; att det kommer ske stora pensionsavgångar framgent och att efterfrågan på välfärdstjänster kommer öka. Inom Strömsunds kommun beräknas 300 anställda gå i pension fram till 2030, baserat på tillsvidareanställda som fyller 65 år. I kombination med en låg arbetslöshet och en minskande befolkning har kommunstyrelsen, både i måldokument och internkontroll för 2024, lyft kompetensförsörjning som ett prioriterat arbetsområde. Kommunstyrelsens arbetsutskott utgör även arbetsgrupp i arbetet med en lokal utvecklingsstrategi (LUS) som har till syfte att anpassa kommunens verksamhet till en minskande befolkning.

Revidering av det personalpolitiska programmet med tillhörande riktlinjer samt kompetensförsörjningsplanen med tillhörande handlingsplan kommer att vara prioriterade arbetsområden under 2024. Detta för att uppfylla kommunfullmäktiges beslutade mål om att Strömsunds kommun ska arbeta för att bli länets bästa arbetsgivare inom välfärdssektorn.

Utifrån denna skrivelse rekommenderar kommunledningsförvaltningen kommunstyrelsen att besluta om följande åtgärder:

- Revidering av det personalpolitiska programmet, med tillhörande riktlinjer, samt kompetensförsörjningsplanen, med tillhörande handlingsplan, fortskrider som planerat under 2024
- Utbildningar för implementering av det personalpolitiska programmet planeras för kommunens chefer
- Riktlinjen för samverkan ses över och uppdateras

- Samtliga förvaltningar uppdras att se över behov av att upprätta eller revidera förvaltnings-specifika riktlinjer för vidareutbildning. Detta ska ligga till grund för en dialog om en förvaltningsövergripande samordning i dessa frågor
- Projektansökan för ESF-medel gällande projekt inom kompetensförsörjning presenteras kommunstyrelsen i februari 2024
- En informationsinsats om HR- respektive bemanningsenhetens uppdrag och arbete genomförs på kommunens nya intranät
- Förändringsarbetet med implementering av kommunfullmäktiges inriktningsmål fortskrider som planerat under 2024
- HR-enheten uppdras att arbeta fram en rutin för analys av orsaker till personalomsättning