



Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Tierp kommun

KPMG AB

2022-02-21

Antal sidor 16



Tierp kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-21

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga 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 styrelsen	9
3.4	Kompetensförsörjningsarbetet i verksamheterna	10
3.5	Kompetensutveckling	12
3.6	Avslutningssamtal och enkäter	13
3.7	Personalomsättning	14
4	Slutsats och rekommendationer	15

1 Sammanfattning

Vi har av Tierps kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunstyrelsen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

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

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i stora delar har en tillfredsställande styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att strategin för kompetensförsörjning är ett bra övergripande styrdokument med relevanta utvecklingsområden för att klara kompetensförsörjningen. Vi bedömer också att det finns en tydlig koppling mellan strategin för kompetensförsörjning och de mål och uppdrag som fastställts i budget 2021. Vi saknar dock analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på ett tre- till femårsperspektiv.

För att ytterligare stärka kompetensförsörjningsarbetet och ge kommunstyrelsen ett bra underlag för sin styrning och uppföljning ser vi att det finns områden som kan och bör utvecklas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram årligen uppdaterade handlingsplaner som har koppling till de uppdrag som kommunstyrelsen ger inom området och de aktiviteter som i dag finns i aktivitetsplanen.
- Analysera vilka effekter de olika åtgärderna ger och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Utarbeta rutiner för hur handlingsplanerna arbetas fram t.ex. på vilket sätt verksamheterna ska vara delaktiga samt var beslutet om fastställande av handlingsplanerna ska tas.
- Analysera de olika verksamheternas kompetensförsörjningsbehov på ett tre- till femårsperspektiv och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Utarbeta rutiner för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid avslutningssamtalen i enlighet med vad som fastställts i strategin för kompetensförsörjning.

2 Bakgrund

Tierps 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.

I Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2021-20231 står att "Kommunens utmaning som arbetsgivare är bland annat att klara kompetensförsörjningen, minska könssegregeringen i verksamheterna och sänka sjuktalet. För att klara kompetensförsörjningen fastställde kommunstyrelsen i maj 2018 en strategi för kompetensförsörjning. Syftet med strategin är att Tierps kommun både ska vara och framstå som en attraktiv arbetsgivare".

Utifrån ovanstående har revisorerna i Tierps kommun i sin riskanalys avseende 2021 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2021.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

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

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen formulerat en politisk viljeinriktning för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- Hur har kommunstyrelsen arbetat för att uppnå strategin för kompetensförsörjning samt de mål och uppdrag som är kopplade till kompetensförsörjningen i "Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2021-2023"?
- 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 verksamheternas arbete med kompetensförsörjningen?
- Säkerställer styrelsen kompetensutveckling av befintlig personal?

I granskningen ingår även kartläggning av personalomsättningen i kommunen de senaste fyra åren.

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

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 samt intervjuer med tjänstepersoner och förtroendevalda däribland kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande, förhandlingsdelegationens ordförande, HR-strateg och förvaltningschefer.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Ansvar

I reglemente för kommunstyrelsen¹ regleras kommunstyrelsens personalansvar.

Reglementets 1 § fastställer att ”styrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning”. Vidare fastställs av 2 § att kommunstyrelsen har ansvar för att organisationen är effektiv och ändamålsenlig.

Av 7 § framgår att kommunstyrelsen agerar som anställnings- och pensionsmyndighet. Styrelsen ska därmed ansvara för frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess anställda.

3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsens ansvar är tydligt reglerat i reglementet.

¹ Reglemente för kommunstyrelsen, Dnr KS 2020/343, antaget av KF 2020-05-12 § 29/2020

3.2 Styrdokument

Strategi för kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen fattade i maj 2018 beslut om strategi för kompetensförsörjning i syfte att kommunen både ska vara och framstå som en attraktiv arbetsgivare. I maj 2021 ersattes tidigare kompetensförsörjningsstrategi med en ny strategi² med motsvarande syfte.

Tierps kommun har utformat kompetensförsörjningsstrategin utifrån Sverige kommuners och regioners (SKR:s) strategier avseende vilka åtgärder som kommuner kan vidta för att möta kompetensutmaningen.

Strategierna är indelade i tre övergripande områden, *attraktiv arbetsgivare*, *nya lösningar* och *hållbart arbetsliv*. Varje övergripande strategiområde har tre strategier kopplat till sig:

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

Förutom ovanstående tre områden som utgår från SKR:s strategier har Tierps kommun ytterligare ett strategiområde vilket är:

Viktig samverkan

- Nätverk och samverkan
- Samverkan internt mellan verksamheter
- Samarbete med länets kommuner och Region Uppsala
- Samarbete med näringslivet i Tierps kommun

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår vidare vad kommunen avser att uppnå utifrån de identifierade strategiområdena och strategierna. Det framgår bland annat att kompetensutveckling ska utformas individuellt och utifrån aktuellt behov och att

² Strategi för kompetensförsörjning, dnr KS 2021/438, antaget av KS 2021-05-26 21/2021

Tierp kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-21

möjlighet till utveckling ska ses som något positivt och medföra att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Vidare framgår att det kontinuerligt och systematiskt ska genomföras kartläggningar av kompetensbehovet. Omvärldsbevakning lyfts i detta avseende fram som extra viktigt för att vara beredd inför förändringar som kan komma att krävas.

Det fastställs i strategin att rutiner för avslutningssamtal ska utvecklas och fortlöpande följas upp för att säkerställa att fånga upp synpunkter som kan leda till förbättringar.

Kommunfullmäktige har i kompetensstrategin fastställt arbetsvarumärket för Tierps kommuns vilket lyder *"I Tierps kommun säkerställs att rätt person finns på rätt plats, att var och en vet vad som ska göras och älskar att göra det. Kontaktvägarna är nära både internt i organisationen och gentemot övriga samhällsfunktioner. Närheten till universitet och högskolor ger goda utvecklingsmöjligheter. Det är lätt att pendla till och från Tierp."*

Strategin innehåller inga nyckeltal eller analyser av kommande kompetensförsörjningsbehov. Vid våra intervjuer framförs att det inför varje löneöversyn tas fram hur många som slutat på egen begäran o.s.v. HR-avdelningen har även frågat verksamheterna vilka kategorier som är svåra att rekrytera.

I strategin står att handlingsplaner för de specifika områdena kommer att utarbetas. Vidare står att handlingsplanerna bör innehålla bedömning av de olika åtgärdernas effekter. Vi kan konstatera att det inte har utarbetats handlingsplaner med analyser av de olika åtgärdernas effekter. Kopplat till strategin för kompetensförsörjning har dock tagits fram en aktivitetsplan. Planen innehåller konkreta planer/aktiviteter utifrån identifierade områden i kompetensförsörjningsstrategin.

Mål och budget

I budgetdokumentet *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2021-2023*³ finns ett avsnitt kring kommunen som arbetsgivare (kapitel 6.7). I kapitlet lyfts fram att en av kommunens utmaningar är att klara kompetensförsörjningen. Det framgår att kommunen under de kommande åren kommer att via pensionsavgångar tappa ca 20% av sina anställda.

Vidare anges att medarbetarna är de viktigaste marknadsförarna för kommunen som attraktiv arbetsgivare och att det är viktigt att utveckla sociala medier som plattform för att marknadsföra arbeten inom kommunens verksamhetsområde.

I budgetdokumentet beskrivs även hur kommunen arbetar för att vara en hälsofrämjande arbetsgivare, en rättvis och engagerande arbetsgivare, en lärande arbetsgivare, en kompetens- och karriärsutvecklande arbetsgivare samt en strategisk rekryterande arbetsgivare. Det framgår bland annat att individuella utvecklingsplaner bidrar till att både säkra att kompetens nyttjas rätt samt att kartlägga karriärmöjligheter. Det fastslås vara viktigt för en framtida kompetensförsörjning att medarbetare har möjlighet till att göra karriär inom kommunen. I budgeten står att det pågår ett arbete med att införa

³ Antaget av KF 2020-11-03

Tierp kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-21

kompetensbaserad rekrytering i kommunen. Enligt uppgift vid vår granskning är detta nu infört.

Kommunfullmäktige har kopplat fyra av Agenda 2030:s mål till kapitlet kommunen som arbetsgivare. Utifrån Agenda 2030:s mål har kommunfullmäktige sedan upprättat delmål för Tierps kommun. Kopplat till Agenda 2030:s fyra mål har fyra delmål upprättats inom området kommunen som arbetsgivare.

Nedan redovisas tabell med Agenda 2030:s mål och kommunens delmål avseende kapitlet kommunen som arbetsgivare (kapitel 6.7).

Agenda 2030 mål	Delmål för Tierps kommun
Mål 3. Hälsa och välbefinnande	Delmål 3.9. Minskad sjukfrånvaro i kommunens verksamhet.
Mål 5. Jämställdhet	Delmål 5.6. Förbättra arbetsvillkor och arbetsmiljön inom kommunens verksamheter. Som arbetsgivare i en kvinnodominerad sektor har kommunen ett särskilt stort ansvar för att förbättra kvinnors arbetsvillkor.
Mål 8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt	Delmål 8.5. Verka för full sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla kvinnor och män, inklusive ungdomar och personer med funktionsnedsättning, samt lika lön för likvärdigt arbete.
Mål 10. Minskad ojämlikhet	Delmål 10.7. Verka för att alla människor, oavsett kön, funktionsnedsättning, etnicitet, ursprung, religion eller ekonomisk ställning, blir inkluderade i det sociala, ekonomiska och politiska livet.

Utöver mål och delmål har kommunfullmäktige fastställt 12 särskilda uppdrag för verksamhetsområden under kommunstyrelsen. Nedan redovisas en förkortad version av ett urval av dessa uppdrag:

6.7.a Ökad samverkan inom kommunkoncernen, med andra kommuner, näringsliv samt universiteten och högskola för att säkra kompetens, resurseffektivera, rekrytera personal och bli en attraktiv arbetsgivare.

6.7.b Öka attraktiviteten för Tierps kommun som arbetsgivare. Kompetensutveckla personalen. Möjliggöra nya lösningar för att öka attraktiviteten för att få fler äldre att vilja stanna kvar i arbetslivet.

Tierp kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-21

6.7.c Heltidsresan. Målet ska enligt avtal vara uppnått 2021.

6.7.d Alla verksamheter ska verka för att möjliggöra för fler deltidsbrandmän (RIB) bland kommunens medarbetare.

6.7.e Kompetensbaserad rekrytering ska genomsyra alla verksamheter för att rekrytering alltid ska basera sig på det behov som finns vid rekryteringstillfället.

6.7.f Förtjänsttecken inom Daglig verksamhet införs anpassat till deltagarna och verksamheten.

6.7.g Höjning av friskvårdsbidraget till 1500 kronor per år och medarbetare.

6.7.h.x Kompetensutvecklingsmedel ska användas under året för kompetensutveckling för att rusta kommunens medarbetare samt bidra till att kommunen som arbetsgivare blir attraktivare.

6.7.k.x Kompetenshöjande aktiviteter för att rusta och stärka medarbetarna inom vård- och omsorgsområdet. Stärka kommunens attraktivitet som arbetsgivare utifrån ett aktivt arbete med att skapa ett öppet och involverande arbetsklimat.

6.7.l.x Införande av nya arbets sätt som syftar till att skapa högre kvalitet inom vård och omsorg samt en bättre arbetsmiljö för medarbetare.

Uppföljning av verksamheternas arbete med kompetensförsörjningen sker främst genom redovisning i delårsrapport och årsredovisning. I delårsrapport 2021 redovisas målen och uppdragen. Vi kan här konstatera att av de tolv uppdragen var då ett genomfört, nio pågående och två ej påbörjade.

Övriga styrdokument

Övriga styrdokument av betydelse för kommunen som arbetsgivare är:

- Arbetsmiljöpolicy
- Policy för lika rättigheter och lika möjligheter
- Policy för lönebildning

3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen har fastställt mål som har bäring på kommunen som arbetsgivare. Till målen har kommunstyrelsen också fått 12 särskilda uppdrag. Vi bedömer att de särskilda uppdragen är konkreta i sin karaktär och det fastslås i flera fall när de ska vara uppfyllda och hur de ska finansieras.

Vi kan också konstatera att det finns en aktuell strategi för kompetensförsörjning som innehåller ett antal olika områden som bedöms som viktiga för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att klara kompetensförsörjningen. Det finns också en aktivitetsplan med åtgärder som har bäring på de områden som fastslagits i strategin för kompetensförsörjning. I strategin står att handlingsplaner och analyser av kommande rekryteringsbehov ska tas fram men vi kan konstatera att detta saknas.

Vi bedömer att strategin för kompetensförsörjning är ett bra övergripande styrdokument med relevanta utvecklingsområden för att klara kompetensförsörjningen. Vi menar att

den aktivitetsplan som finns i dag är ett bra och tydligt dokument med åtgärder kopplat till strategin för kompetensförsörjning.

Vi anser dock att det, i enlighet med vad som står i strategin för kompetensförsörjning, bör finnas årligen uppdaterade handlingsplaner som har koppling till de uppdrag som kommunstyrelsen gett inom området och de aktiviteter som finns i dag i aktivitetsplanen. Handlingsplanerna bör också innehålla analyser av vilka effekter de olika åtgärderna ger. Vi menar också det bör utarbetas rutiner för hur handlingsplanerna arbetas fram t.ex. på vilket sätt verksamheterna ska vara delaktiga samt var beslutet om fastställande av handlingsplanerna ska tas.

3.3 Kompetensförsörjningsarbetet i styrelsen

Vid våra intervjuer framförs att styrelsens styrning av arbetsgivarfrågorna utgår från de mål och uppdrag som finns i budgetdokumentet *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2021-2023*⁴. Alla verksamheter har i uppdrag att arbeta efter dessa mål.

Kommunstyrelsen har en förhandlingsdelegation som har till uppdrag att bereda ärenden som berör HR-frågor till kommunstyrelsen. I delegationen kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens 1:e vice ordförande, kommunstyrelsens 2:e vice ordförande (oppositionsråd) och kommundirektör. HR-chef är föredragande i förhandlingsdelegationen.

Kommunstyrelsen följer upp alla protokoll från förhandlingsdelegationen. HR-chefen redovisar HR-frågor i kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen men det förekommer även vid andra tillfällen under året.

Kommunstyrelsen har avsatt budget för kompetensutveckling av personal t.ex. för att erbjuda vidareutbildning av vårdpersonal till undersköterska.

I förhandlingsdelegationen har aktivitetsplanen som är kopplad till strategin för kompetensförsörjning redovisats. I förhandlingsdelegationen rapporteras också sjukfrånvaron, om kommunen har några pågående arbetsrättsliga disciplinärenden och löneöversynen.

I förhandlingsdelegationen rapporteras från forskningsprojektet STAMINA (som står för ett Strukturerat Tidseffektivt Arbetsätt och Metoder för INkluderande Arbetsliv).

Förhandlingsdelegationen bereder också alla policys och riktlinjer gällande personal- och arbetsgivarfrågor innan de går upp till Kf för beslut när det gäller policys och övriga styrdokument till Ks.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen har en styrning och uppföljning genom de mål och uppdrag avseende kommunen som arbetsgivare.

⁴ Antaget av KF 2020-11-03

Vi anser dock att kommunstyrelsen på tydligare sätt bör styra och följa upp hur strategin för kompetensförsörjning omsätts i verksamheterna i enlighet med vad vi påtalat under kap 3.2.1 Bedömning.

3.4 Kompetensförsörjningsarbetet i verksamheterna

Vi har inte funnit dokumenterade analyser av nuvarande och kommande kompetensförsörjningsbehov. Vid våra intervjuer framförs dock att det görs analyser och bedömningar inom verksamheterna.

Vid våra intervjuer framförs ett antal olika kompetenser som är svårt att rekrytera. Vissa befattningar har enligt uppgift dock blivit lättare att rekrytera nu när det finns större möjligheter att arbeta på distans t.ex. genom att kommunen inrättat satellitkontor i Uppsala och Gävle.

Exempel på kompetenser som det är stor konkurrens om är inom miljö- och hälsoskydd, samhällsbyggnad, socionomer, sjuksköterskor och speciallärare.

Vid vår granskning framförs att förutom strategin för kompetensförsörjning är också arbetsmiljöpolicy, policy för lika möjligheter och rättigheter samt policy för lönebildning viktiga delar av kompetensförsörjningen då dessa syftar till att vara en attraktiv arbetsgivare.

Vid våra intervjuer ges exempel på åtgärder som görs i verksamheterna som bidrar till att klarar kompetensförsörjningen. Inom utbildningsverksamheten finns förskolor och skolor som ingår i ett partnerskolorprojekt med Uppsala universitet. Det innebär att dessa förskolor och skolor förbinder sig att ta emot ett antal studenter från Uppsala universitet som gör sin VFU⁵. Uppsala universitet erbjuder föreläsningar för lärarna som ska vara handledare för VFU-studenterna. Kommunen samarbetar även med Gävle högskola. Vid vår granskning framförs att VFU-studenterna är en viktig rekryteringsbas och en del av dem rekryteras redan innan de är färdiga med sin utbildning.

Även individ- och familjeomsorgen har samarbete med Uppsala universitet och Gävle högskolan och tar emot studenter som gör sin VFU.

Även inom vård- och omsorgsverksamheten tar man emot studenter som gör sin praktik. Det är t.ex. studenter som läser till sjuksköterska, arbetsterapeut och undersköterska. Elever från omvårdnadsprogrammet och barn och fritidsprogrammet erbjuds APL (arbetsplatsförlagda lärande) under sin utbildningstid inom vård och omsorg. Vid vår granskning framförs att vård- och omsorgsverksamheten har en mycket god samverkan med utbildningsanordnare.

⁵ Verksamhetsförlagd utbildning

Tierp kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-02-21

Tierps kommun är också certifierade för vård- och omsorgscollege som är ett samverkansforum som har fokus att diskutera kompetensförsörjning och hur kommunen kan bli ännu mer attraktiv både som utbildningsanordnare och som arbetsgivare. Elever som går SFI har också möjlighet att få språkpraktik inom vård- och omsorgsverksamheten.

Exempel på åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare är Stamina som bedrivs av Uppsala universitet. STAMINA utgår från OSA⁶. Inom ramen för STAMINA får varje medarbetare tre gånger per år beskriva vad som kännetecknar deras arbetsmiljö just nu via ett utskickat frågeformulär. Utifrån resultatet fås ett nyckeltal på graden av upplevd delaktighet samt i vilken mån arbetsgruppen upplever arbetsmiljön positivt eller negativt. Utifrån det samlade resultatet arbetas en handlingsplan fram kring det som arbetsgruppen anser viktigast att ta tag i. Många arbetsgrupper har genomfört STAMINA under hela pandemin men många arbetsgrupper har även prioriterat bort STAMINA på grund av pandemin. Avgörande har bl.a. varit förmågan att ställa om från fysiska till digitala STAMINA möten.

Vid vår granskning lyfts fram vikten av att samverka med andra arbetsgivare både offentliga och privata. Genom att samverka uppnås en växelverkan d.v.s. om Tierp är en attraktiv kommun blir det lättare för företagen att rekrytera personer som vill flytta till kommunen och de kan i sin tur åtföljas av en partner som har kompetens som behövs i kommunen. Näringslivsrådet samverkar t.ex. med näringslivet t.ex. genom att diskutera aktuella kompetensbehov. Inom ramen för Teknik College och Vård & Omsorgs College finns kopplade styrgrupper där politiker, tjänstepersoner, utbildning och privata arbetsgivare deltar. I dessa styrgrupper finns möjligheter för näringslivet att ge inspel på behov av utbildningar samt i den mån möjlighet finns också utformning inom de kopplade utbildningarna inom collegestrukturerna.

Samverkan mellan kommunerna i länet (Uppsala undantaget) sker inom "Nätverk C-tillsammans" Inom ramen för denna samverkan har HR-direktörerna fått i uppdrag att arbeta med kompetensförsörjning. Tierps kommun samverkar också med andra kommuner när det gäller utbildningar för chefer och rekrytering av spetskompetenser.

Vid vår granskning framförs vidare att de gemensamma nämnder som kommunen ingår i underlättar att kunna rekrytera spetskompetens.

Marknadsföring av kommunen som arbetsgivare görs genom sociala medier, att kommunen deltar på mässor samt har kontakter med utbildningsanordnare och är med på aktiviteter på universitet och högskolor.

Vid vår granskning framförs att det är svårt att direkt följa upp vilka effekter åtgärderna ger på kompetensförsörjningen. Till viss del kan det dock fångas upp i medarbetarenkäterna och genom undersökningen som de gör inom Stamina.

⁶ Arbetsmiljöverkets föreskrift Organisatorisk och social arbetsmiljö

Ytterligare ett sätt att följa upp vilka effekter åtgärderna ger är att följa upp hur många sökanden det är på olika tjänster. I kommunen görs inte denna typ av uppföljning men enligt uppgift vid våra intervjuer är det rätt få sökanden vid tjänster som kräver spetskompetens men fler sökande vid lägre kompetenskrav.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att det genomförs många olika åtgärder för att klara kompetensförsörjningen och att de olika verksamheternas åtgärder utgår utifrån strategin för kompetensförsörjning samt de mål uppdrag de som angetts i budget 2021.

3.5 Kompetensutveckling

Vi kan också konstatera att det i budget 2021 finns flera uppdrag med koppling till kompetensutveckling vilket innebär att kommunstyrelsen får en uppföljning i samband med delårsrapport och årsredovisning.

I policy för lönebildning står om chefens ansvar för att hålla medarbetarsamtal och det finns mallar för vad medarbetarsamtalen ska innehålla. De fackliga företrädarna följer upp att cheferna sköter detta och enligt uppgift vid våra intervjuer är de fackliga företrädarna till god hjälp för arbetsgivaren.

När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det i allmänhet en chefsfråga. Om det ska göras en större kompetensutvecklingsinsats som innebär ett ekonomiskt åtagande kan det lyftas till kommunstyrelsen. I de uppdrag som kommunstyrelsen fått 2021 finns flera punkter som avser kompetensutvecklingen.

Inom verksamheten utbildning genomförs centrala kompetensutvecklingsdagar. Verksamheten har en del forskningsprojekt som genomförs i samverkan med Uppsala universitet. Det finns också lärare som deltar i lärarlyftet. Kommunen har arbetat för att öka andelen utbildade barnskötare och de har för avsikt att arbeta för att de som inte har utbildningen ska kunna kombinera arbete och studier.

Vid våra intervjuer framförs också att de inom medborgarservice arbetar med att få medarbetare att utvecklas och ta större ansvar.

Inom individ- och familjeomsorgen görs en uppföljning efter medarbetarsamtalen för att bedöma om det finns några generella behov av kompetensutveckling. Det görs kompetensutvecklingsplaner både på individnivå och verksamhetsnivå.

Inom vård- och omsorgsverksamheten genomgår de nyanställda en introduktion som sker i tre steg för att den anställde ska få en god introduktion och förståelse för vad som krävs för att arbeta inom verksamheten.

Inom vård- och omsorgsverksamheten erbjuds utbildade tillsvidareanställda att gå omvårdnadsprogrammet på vuxenutbildningen och får då studera på arbetstid. På det sättet kan utbildade medarbetare utbilda sig och samtidigt arbeta.

Intresset för detta är stort inom vård- och omsorgsverksamheten. Kommunen har möjlighet att erbjuda detta genom det statsbidrag som erhålls via äldreomsorgslyftet.

Vid våra intervjuer framförs ett behov av att arbeta med chefernas kompetensutveckling som t.ex. tillitsbaserat ledarskap.

Pandemin har begränsat kompetensutvecklingen till att i hög grad genomföras digitalt. Från vård- och omsorgsverksamheten framförs att stadsbidragen avseende kompetensutveckling inom äldreomsorgen innebär att det är tydligt vilka insatser kommunen ska göra. Detta läggs in i verksamhetsplanen.

3.5.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns rutiner för att säkerställa att medarbetarsamtal genomförs vilket är ett viktigt underlag för den enskilde medarbetarens kompetensutveckling.

Vi bedömer vidare att verksamheterna arbetar med kompetensutveckling av medarbetarna. Vi ser som positivt att det i budgeten finns flera uppdrag till kommunstyrelsen avseende kompetensutveckling av kommunens medarbetare.

3.6 Avslutningssamtal och enkäter

Det finns en mall för avslutningssamtal och enligt uppgift vid vår granskning genomförs avslutningssamtal. Det finns dock ingen struktur för hur det som framkommer vid samtalen ska fångas upp.

En enkät skickas ut till medarbetare som slutar sin anställning i kommunen. HR har tillgång till svaren i enkäten och kan på det sättet följa upp på enkäten på en aggregerad nivå. Enligt uppgift är dock svarsfrekvensen låg vilket gör att det är svårt att dra generella slutsatser från de svar som inkommer.

Inom vård- och omsorgsverksamheten används en enkät som den anställde ombeds att fylla i. Chefen ska också gå igenom den med den anställde. Enhetschefen samlar in och följer upp vad som kommit fram vid avslutningssamtalen för att kunna se vad som är positivt men även bedöma om det finns förbättringsområden. På chefs-APT diskuteras vad det är som behöver förbättras och vad som fungerar bra som man behöver bibehålla.

3.6.1 Bedömning

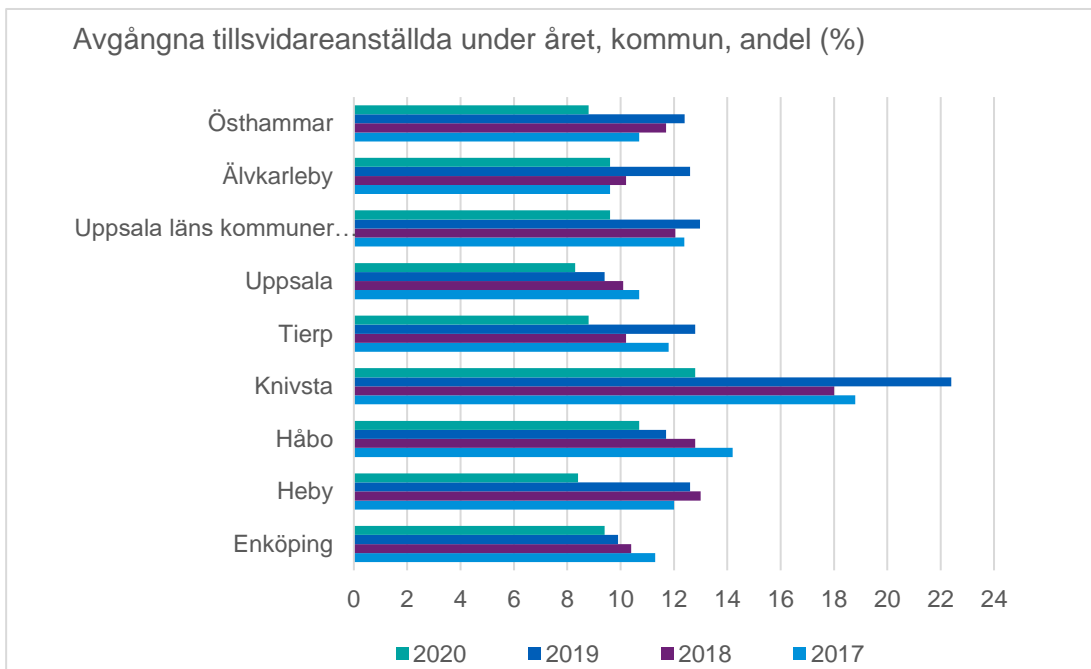
I strategin för kompetensförsörjning fastställs att rutiner för avslutningssamtal ska utvecklas och fortlöpande följas upp för att säkerställa att fånga upp synpunkter som kan leda till förbättringar. Enligt vår bedömning finns rutiner för avslutningssamtalen men det saknas rutiner för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid samtalen. Vi anser därför att detta bör utvecklas i enlighet med vad som fastställts i strategin för kompetensförsörjning.

3.7 Personalomsättning

Nedanstående uppgifter på antalet nya och avslutade tillsvidareanställda har vi erhållit från kommunen.

År	Antal nya tillsvidareanställningar	Antal avslutade tillsvidareanställningar
2017	346	308
2018	269	230
2019	380	324
2020	281	227
År	Personalomsättning nyanställda	Personalomsättning avslutade
2017	21,8 %	19,5 %
2018	17,1 %	14,6 %
2019	23,8 %	14,2 %
2020	17,3 %	14,0 %

I nedanstående tabell redovisas antalet avgångna tillsvidareanställda dividerat med antalet tillsvidareanställda föregående år multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Uppgifterna är hämtade från Kolada som är SKR:s statistikdatabas. Vi kan konstatera att Tierps kommun ligger bland de kommuner som hade lägst personalomsättning 2020.



4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i stora delar har en tillfredsställande styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att strategin för kompetensförsörjning är ett bra övergripande styrdokument med relevanta utvecklingsområden för att klara kompetensförsörjningen. Vi bedömer också att det finns en tydlig koppling mellan strategin för kompetensförsörjning och de mål och uppdrag som fastställts i budget 2021. Vi saknar dock analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på ett tre- till femårsperspektiv.

För att ytterligare stärka kompetensförsörjningsarbetet och ge kommunstyrelsen ett bra underlag för sin styrning och uppföljning ser vi att det finns områden som kan och bör utvecklas.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram årligen uppdaterade handlingsplaner som har koppling till de uppdrag som kommunstyrelsen ger inom området och de aktiviteter som i dag finns i aktivitetsplanen.
- Analysera vilka effekter de olika åtgärderna ger och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Utarbeta rutiner för hur handlingsplanerna arbetas fram t.ex. på vilket sätt verksamheterna ska vara delaktiga samt var beslutet om fastställande av handlingsplanerna ska tas.
- Analysera de olika verksamheternas kompetensförsörjningsbehov på ett tre- till femårsperspektiv och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Utarbeta rutiner för uppföljning och analyser av vad som framkommer vid avslutningssamtalen i enlighet med vad som fastställts i strategin för kompetensförsörjning.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Caroline Gerelius
Kommunal revisor

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.