



Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Håbo kommun

KPMG AB

2021-09-28

Antal sidor 15



Håbo kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-09-28

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	2
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	6
3.3	Kompetensförsörjningsarbetet i styrelse och nämnder	9
3.4	Statistik på personalomsättning	13
4	Slutsats och rekommendationer	14

1 Sammanfattning

Håbo kommun är 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.

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

Vid granskningens genomförande har vi kunnat konstatera att det enligt kommunens reglementen är kommunstyrelsen som är anställningsmyndighet och ansvarig för alla anställda i kommunen. Vår granskning har avgränsats därför till att omfatta kommunstyrelsen. Trots att kommunstyrelsen har det formella arbetsgivaransvaret anser vi att nämnderna i högre grad bör ha en roll i arbetet med kompetensförsörjningen då det är en förutsättning att den fungerar för att nämnderna ska kunna uppfylla sitt verksamhetsansvar.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas ett strategiskt arbete med kompetensförsörjningen i kommunen. I enlighet med reglemente och kompetensförsörjningsstrategi är det kommunstyrelsen som har ansvar för kommunens medarbetare och därmed kompetensförsörjningsarbetet. Enligt vår bedömning har inte kommunstyrelsen tagit detta ansvar. Vi anser att det är allvarligt att kommunstyrelsen brister inom detta område då kompetensförsörjningen är ett av de viktigaste områdena för att kommunen ska kunna klara sin verksamhet med en god kvalitet.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner till analyser av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt, utifrån analys sedan uppräta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter.
- säkerställa att det tydligt framgår hur uppföljning av kompetensförsörjningen ska genomföras och var ansvaret för detta ligger.
- förtydliga vilken roll nämnderna har i arbetet med kompetensförsörjningen samt vilken rapportering de ska få.
- säkerställa att det finns tydliga strukturer för hur kompetensarbetet ska bedrivas. Vi rekommenderar även kommunstyrelsen att regelbundet följa upp och bevaka kompetensförsörjningsarbetet inom organisationen.

2 Inledning/bakgrund

Håbo kommun är 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.

Under 2017 genomförde revisorerna en granskning avseende kommunens arbete med kompetensförsörjningen. I granskningen konstaterades att det saknades övergripande styrdokument som politiskt anger viljeinriktningen när det gäller kompetensförsörjningen. Även bedömning av kompetensbehoven på längre sikt saknades. En handlingsplan fanns avseende Håbos kommuns arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare men även här efterlystes i rapporten politiska styrdokument.

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

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

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

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen och nämnder formulerat en politisk viljeinriktning för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- Har kommunstyrelsen och nämnder formulerat en politisk viljeinriktning för den strategiska kompetensförsörjningen?
- Hur ser roll- och ansvarsfördelning i respektive nämnd/styrelse ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?
- Analyserar och säkerställer respektive nämnd/styrelse verksamheternas kompetensförsörjningsbehov?
- 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 kommer att bedöma om verksamheten uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §.
- Övrig aktuell lagstiftning.
- Kompetensförsörjningsstrategi antagen av KF 2019.
- Övriga interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av protokoll och styrdokument avseende arbetsgivarfrågor med särskilt fokus på kompetensförsörjning.
- Intervjuer med t.f. kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande, förvaltningschefer och HR-chef.

Rapporten är faktakontrollerad av ovan nämnda tjänstepersoner och förtroendevalda.

3 Resultat av granskningen

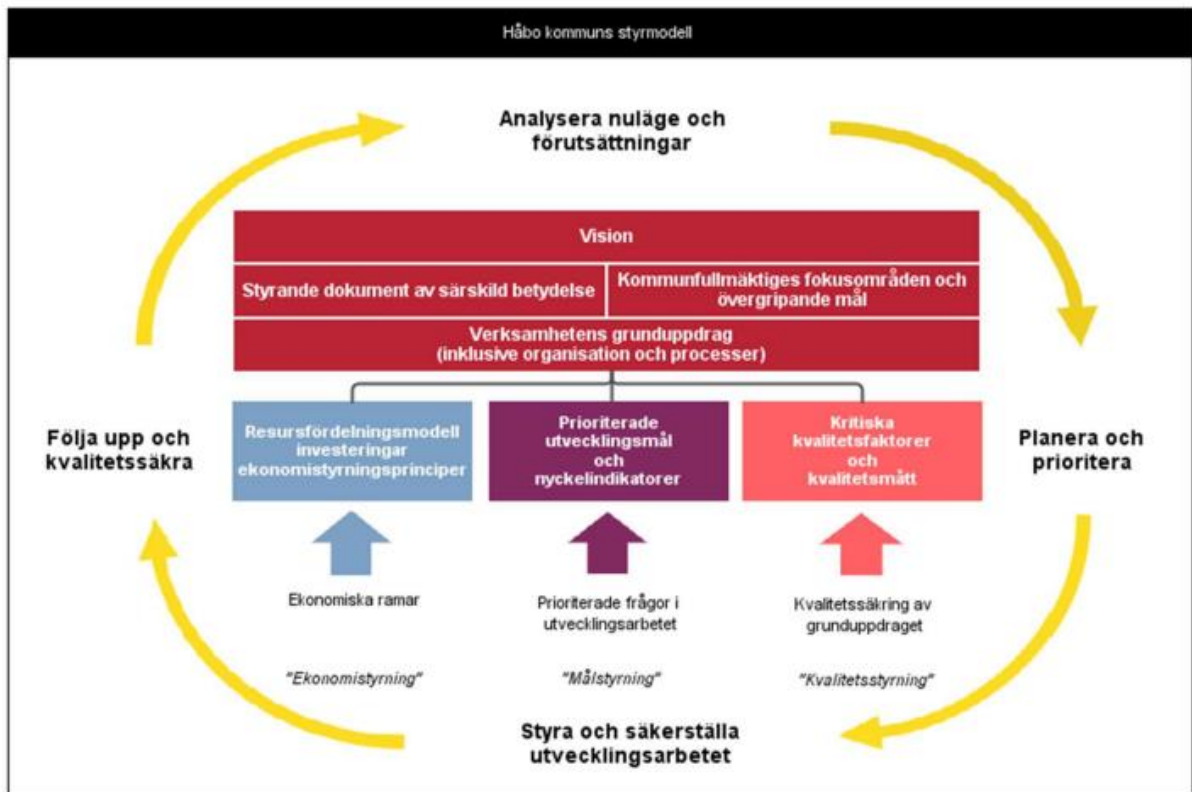
3.1 Ansvar

Av Reglemente för kommunstyrelsen, antaget av kommunfullmäktige 2020-12-07¹, framgår det enligt 2 § att kommunstyrelsens ledningsfunktion har i uppdrag att bedriva, utveckla, samordna och följa upp personalpolitiska frågor. Inom ramen för personalpolitik framgår det av 5 § att kommunstyrelsen ansvarar för frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Detta inbegriper bland annat att agera anställnings-, löne-, och pensionsmyndighet samt ansvara för övergripande styrdokument gällande personalpolitiska frågor.

¹ Reglemente för kommunstyrelsen antaget av KF 2020-12-07 § 127

I nämndernas reglementen² framgår inget direkt ansvar för personalpolitik. Däremot fastställs enligt 2 § att nämnd ansvarar för långsiktig planering och strategisk utveckling av verksamheterna samt att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt.

Den styrmodell³ som tillämpas i Håbo kommun är horisontell och bygger på en tillitsbaserad styrning. Styrmodellen är indelad i tre områden, ekonomistyrning, målstyrning och kvalitetsstyrning. Varje enskild nämnd ska utifrån sitt grunduppdrag analysera nuläge, förutsättningar och utmaningar för att sedan planera och prioritera enheters kvalitetsarbete och utvecklingsmål utifrån budgetram. Det ska ske en löpande återkoppling till styrande politiker samt överordna chef.



3.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det i kommunstyrelsens reglementen är klargjort ett ansvar för personalfrågorna. Av nämndernas reglemente framgår inget avseende personalfrågor. Däremot är kompetensförsörjningen 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 nämnderna behöver ha styrning och kontroll på detta område.

² Reglemente för Håbo kommuns nämnder antaget av KF 2020-04-14 § 37

³ Styrmodell finns fastställd i Mål- och budget 2021, plan 2022-2023, antaget av KF 2020-datum saknas § 121

3.2 Styrdokument

I Håbo kommuns kompetensförsörjningsstrategi⁴ fastställs att för kommunen att ska kunna nå sina visioner och mål är kunniga och professionella medarbetare en förutsättning och kompetensförsörjningen behöver därmed säkras.

Av strategin framgår att Håbo kommuns målbild för 2025 är att "kommunen är en attraktiv arbetsgivare som har medarbetare med rätt kompetens så att verksamheterna kan erbjuda tjänster av hög kvalitet."

I egenskap av arbetsgivare ska kommunens förtroendevalda medverka till att skapa förutsättningar för ett aktivt arbete med kompetensförsörjningen. Kommunens chefer ska i sin tur med stöd av personalavdelningen arbeta för att säkerställa en attraktiv arbetsmiljö med hög kvalitet i verksamheterna. Detta arbete ska ske bland annat genom framtagande av underlag för det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet samt möjligheten att bredda rekryteringen.

För att trygga kompetensförsörjningen fastslås tre huvudspår:

- Behålla och utveckla medarbetare som redan finns i organisationen
- Attrahera och rekrytera personer med efterfrågad kompetens
- Se potential hos och erbjuda arbete till personer som står utanför arbetsmarknaden

Vidare framgår även sju prioriterade områden att arbeta med varav bland annat kompetensutveckling, utvecklande ledarskap och marknadsföring finns med.

Detta innebär aktiviteter inom områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla, avveckla (ARUBA).

I den medarbetarpolicy⁵ som beslutades hösten 2019 lyfts kompetens och kompetensutveckling fram som viktiga områden. I policyn fastställs vikten av att tillvarata och uppmuntra medarbetares kompetens och engagemang. Likaså framgår att medarbetare ska uppmuntras att bidra till sin egen samt sina kollegors kompetensutveckling. Vidare framgår hur en medarbetare i Håbo kommun ska vara sammanfattat i sju punkter:

- Mål- och resultatriktad.
- Professionell och har ett gott bemötande i sin yrkesroll.
- Skapar goda relationer och samspelar effektivt.
- Initiativtagande och öppen för att tänka nytt och förnya.
- Samspelar med och lär av kollegor.
- Tar tag i det som hindrar utvecklingen i verksamheten.
- Omvärldsbevakar och lär av andra verksamheter och förebilder i omvärlden.

⁴ Strategi för kompetensförsörjningsstrategi för Håbo kommun, antaget av KF 2019-09-30 §137

⁵ Medarbetarpolicy för Håbo kommun, antaget av KF 2019-09-30 § 133

Håbo kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-09-28

I Håbo kommuns årsbudget för 2021⁶ finns inga mål som är kopplade till Håbo kommun som arbetsgivare eller kommunens medarbetare. Inte heller i budget och verksamhetsplan 2021 för kommunstyrelsen och övergripande verksamheter⁷ finns det mål som är kopplade till Håbo kommun som arbetsgivare eller kommunens medarbetare.

I nämndernas egna budgetdokument finns det däremot både kritiska kvalitetsfaktorer samt utvecklingsmål med direkt koppling till kompetensförsörjning (se tabell för redogörelse av kritiska kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål). Av budgetdokumenten framkommer att nämnderna behandlar kompetensförsörjning som en viktig fråga inom deras verksamhet.

Styrelse/nämnd	Kritisk kvalitetsfaktor/ Utvecklingsmål	Kvalitetsmått/Nyckelindikator
Barn- och utbildningsnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> Medarbetare med hög kompetens	<ul style="list-style-type: none"> – Heltidstjänster med förskolläralegitimation, kommunal regi, andel (%) – Lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola, kommunala skolor, andel (%) – Lärare (Årsarbetare) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i gymnasieskola, kommunala skolor, andel (%) – Personalomsättning (%) – Andel (%) sjukfrånvaro totalt för förvaltningen
Barn- och utbildningsnämnden	<i>Utvecklingsmål</i> Attrahera och behålla kompetens	<ul style="list-style-type: none"> – Jag får använda hela min kompetens i mitt arbete – Jag känner kontroll över mina arbetsuppgifter – Jag kan utvecklas vidare som medarbetare i Håbo kommun – Jag är delaktig i utveckling och kan påverka verksamheten där jag arbetar.
Bygg- och miljönämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> Attraktiv och trivsamt arbetsplats	<ul style="list-style-type: none"> – Andel nöjda medarbetare utifrån arbetssituationen i lokalerna. – Hållbart medarbetarengagemang – Korttidsfrånvaro – Andel medarbetare som nyttjat friskvårdsbidraget
Kultur- och fritidsnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> Kompetensutveckling	<ul style="list-style-type: none"> – Ökad andel utbildade pedagoger inom ungdomsverksamheten.
Kultur- och fritidsnämnden	<i>Utvecklingsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Fler visstidsanställda

⁶ Mål- och budget 2021, plan 2022-2023, antaget av KF 2020-datum saknas § 121

⁷ 2021-01-13 Dnr 2020/00470

	Kompetenssäkring och ledarutveckling	
Socialnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> Säkerställa rätt kompetens för uppdraget	– Ej fastställt mått/indikator
Socialnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> God och lärande arbetsmiljö	– Ej fastställt mått/indikator
Tekniska nämnden	<i>Utvecklingsmål</i> Aktivt delta i samverkansarbetet med Sigtuna, Knivsta och Upplands Bro	– Ej fastställt mått/indikator
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Utvecklingsmål</i> Nämnden ska säkerställa att det finns rätt kompetens inom nämndens verksamheter	– Dialog med nämnd
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> Säkerställa rätt kompetens för uppdraget	– Ej fastställt mått/indikator
Vård- och omsorgsnämnden	<i>Kritisk kvalitetsfaktor</i> En god och lärande arbetsmiljö	– Ej fastställt mått/indikator

3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns en övergripande strategi för kompetensförsörjning antagen av kommunfullmäktige. Vi bedömer att strategin sätter en strategisk grund för arbetet med kompetensförsörjning. Dock har vi i vår granskning inte kunnat se att strategin har omsatts i praktiken och enligt vår bedömning har den inte haft någon slags effekt i organisationen. Vår bedömning är således att strategin inte har någon styrande effekt för kompetensarbetet i kommunen. Vi anser att kommunstyrelsen behöver omsätta strategin och säkerställa att det inom organisationen finns ett ändamålsenligt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner till analyser av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt, utifrån analys sedan upprätta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter. Kommunstyrelsen ska även säkerställa att det tydligt framgår hur uppföljning av kompetensförsörjningen ska genomföras och var ansvaret för detta ligger.

Vidare kan vi konstatera att det inte finns några övergripande mål avseende kompetensförsörjning i budget 2021. Likaså har inte kommunstyrelsen fastställt några mål avseende kompetensförsörjning för styrelsens egen verksamhet. Vi kan däremot konstatera att samtliga nämnder har uppmärksammat och lyft fram kompetensförsörjning i sina mål och budgetar, antingen i form av kritisk kvalitetsfaktor eller som utvecklingsmål. Flera av nämnderna har dock inte fastställt några kvalitetsmått eller nyckelindikatorer kopplade till de kritiska kvalitetsfaktorerna eller utvecklingsmålen. Vi bedömer att brist på mätbarhet och aktiviteter skapar en otydlighet gällande hur nämnden ska arbeta med de identifierade områdena.

3.3 Kompetensförsörjningsarbetet i styrelse och nämnder

3.3.1 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret att arbeta med det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Vi kan i vår granskning konstatera att kommunstyrelsen inte fastställt några mål eller uttalat någon form av viljeriktning avseende kommunens medarbetare eller arbete med kompetensförsörjning.

Vid våra intervjuer framförs också att det inte bedrivs något strategiskt arbete från kommunstyrelsen för att omsätta kompetensförsörjningsstrategin i verksamheterna och den målbild som är formulerad där. Enligt uppgift vid våra intervjuer är inte heller kompetensförsörjningen en fråga som diskuteras på kommunstyrelsen. Dock framkommer att arbetsmiljö samt att vara en attraktiv arbetsplats är aktuella frågor i styrelsen. Framförallt att stärka och strukturera arbetsmiljöarbetet ska enligt våra respondenter vara högt prioriterat.

I våra intervjuer lyfts det fram att en viktig faktor för att vara en attraktiv arbetsgivare är att erbjuda utveckling. Däremot finns det inom kommunstyrelseförvaltningen inget gemensamt arbetssätt för kompetensutveckling av medarbetarna. Respondenterna framhåller att det inom förvaltningen hade varit önskvärt om kommunstyrelsen hade haft en mer framåtinriktad hållning gällande kompetensförsörjningen och gett ett tydligt uppdrag avseende detta.

HR-chefen framhåller att det finns planer på olika åtgärder inom området men innan dessa kan genomföras behöver kommunstyrelsen definiera kompetensförsörjning och koppla till åtgärder för att tydliggöra uppdraget.

Kommunen har för avsikt att börja arbeta med kompetensbaserad rekrytering vilket är en modell för en strukturerad rekryteringsprocess. Utgångspunkten i kompetensbaserad rekrytering är att ha en objektiv rekryteringsprocess som ska bidra till ökad mångfald och ge alla kandidater samma förutsättningar. Kommunen kommer enligt uppgift att använda ett IT-stöd vid rekryteringar i samband med att kompetensbaserad rekrytering införs.

3.3.2 Barn- och utbildningsnämnden

Av vår intervju med representanter från barn- och utbildningsförvaltningen framkommer att kompetensförsörjning och kompetensutveckling är något som de arbetar med inom nämnden. Förvaltningen redovisar regelbundet statistik till nämnd över hur stor andel av lärarna som är behöriga inom sina områden.

Rekrytering av kompetent och behörig personal är ständigt en aktuell fråga inom förvaltningen och något som de har arbetat med i flera år. Vid våra intervjuer framgår att det under åren har genomförts olika insatser och projekt i syfte att bli en mer attraktiv skolkommun. Det har i stort handlat om att stärka den gemensamma kulturen via värdegrundsarbete och ledarskap. Det är oklart hur pass förankrade dessa aktiviteter har varit i nämnden. Dock har nämnd fått arbetet redovisat till sig via verksamhetsplanen. I intervjun förmedlas att initiativ till merparten av aktiviteter som genomförs inom nämndens verksamhet kommer från tjänstepersoner och att nämnden inte är drivande i arbetet.

Vid vår intervju framförs att fler olika åtgärder görs inom förvaltningen för att klara kompetensförsörjningen. Förvaltningen deltar exempelvis i Skolverkets insats *Samverkan för bästa skolan*⁸, i vilken Håbo kommun får stöd av Skolverket under tre år för att förbättra resultaten i skolan. I insatsen deltar från kommunen representanter från både förvaltning och nämnd. Samverkan pågår under tre år och Håbo kommun har genomfört det första delen, *nulägesanalys*.

Vidare framkommer i vår intervju att förvaltningen regelbundet tar emot vfu⁹-studenter. Håbo kommun har nyligen börjat samarbeta med Mittuniversitetet lärarutbildning avseende vfu-studenter. Detta nya samarbete ersätter ett tidigare som kommunen haft med Uppsala universitet. Förvaltningen förmedlar att de är positiva till det nya avtalet och tror att det ska medföra att de lättare kan få den kompetens som de efterfrågar. För att både kompetensutveckla samt för att kunna ta emot vfu-studenterna på ett ändamålsenligt vis har ca 25 lärare erbjudits och tackat ja till handledarutbildning på 7,5 högskolepoäng. I vår intervju framhålls detta även är en kompetenshöjande åtgärd som medför att möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll.

I vår intervju framkommer att arbetsmiljö och ledarskap är två områden som är prioriterade inom nämnden. Detta utifrån de resultat som medarbetarundersökningar visat. Gällande ledarskap grundas mycket i en hög personalomsättning inom exempelvis rektorer vilket lett till en bristande kontinuitet inom området.

3.3.3 Bygg- och miljönämnden

Bygg- och miljönämnden behandlar i regel mest myndighetsärenden vid deras sammanträden vilket innebär att frågor rörande kompetensförsörjning förekommer mer sällan.

⁸ <https://www.skolverket.se/skolutveckling/leda-och-organisera-skolan/samverkan-for-basta-skola#h-Samverkanikortversion>

⁹ Verksamhetsförlagd utbildning

Dock framkommer i vår intervju med förvaltningen att redovisningar avseende personal och kompetens till nämnd genomförs i samband med verksamhetsanalys och inför framtagande av verksamhetsplan. Likaså framkommer det att förvaltningen vid varje nämndsammanträde informerar om personalnytt.

Av vår intervju framkommer att nämnden har haft med kompetensförsörjning i sin budget och verksamhetsplan i flera år, dock inte i form av mål utan istället som en kritisk kvalitetsfaktor, *trivsamt och attraktiv arbetsplats*.

Vid intervju med framförs exempel på åtgärder som görs inom förvaltningen för att klara kompetensförsörjningen. Exempelvis deltar företrädare för verksamheten vid mässor. Nätverkande och deltagande i samverkansgrupper över kommungränserna lyfts även fram som exempel på viktig aktivitet då det ger förvaltningen möjlighet att lära av andra kommuner samt även möjlighet att vara ambassadör för Håbo kommun. Det uppges även underlätta framtida rekryteringsprocesser då förvaltningen har större kunskap om potentiella medarbetare.

Vidare framkommer i vår intervju att förvaltningen regelbundet tar emot praktikanter till flera av deras verksamhetsområden. Detta är något som uppskattas stort inom förvaltningen och i flera fall kan praktikplatsen sedan leda till en fast anställning.

Det finns ingen kompetensförsörjningsplan eller motsvarande inom nämnden. Dock förs det dialog med nämnden gällande rekryteringsbehov. Enligt uppgift genomför förvaltningen genomlysning av kompetenser och kompetensförsörjningen och analyserar framtida behov. Bygg- och miljönämnden fattar sedan beslut om prioritering.

3.3.4 Kultur och fritidsnämnden

Enligt uppgift finns det inte några av nämnden fattade beslut att arbeta aktivt med kompetensförsörjningen utifrån kompetensförsörjningsstrategin. Det är inte heller en fråga som aktivt drivs i nämnd. Dock framgår i vår intervju att förvaltningen arbetar med flera olika åtgärder för att stärka kompetensen och säkra kompetensförsörjningen. Exempelvis har det genomförts ett arbete med att profilera förvaltningens tjänster och stärka statusen för många av rollerna inom verksamheterna. Detta genom att bland annat kompetensutveckla befintlig personal samt att skapa tydliga kompetensprofiler.

Vidare framgår att förvaltningen erbjuder praktik inom de flesta av sina verksamheter. Att kommunen erbjuder feriepraktik är ett sätt att få ungdomar att se vilka möjligheter till framtida yrken som finns i kommunen. Kultur- och fritidsförvaltningen har i uppgift att koordinera feriearbetet inom Håbo kommun. Förvaltningen tar emot samtliga ansökningar och fördelar sedan ut till respektive förvaltning. Detta lyfts i vår intervju fram som problematiskt då samarbetet med de andra förvaltningarna inte fungerar ändamålsenligt. Det lyfts exempelvis fram vara svårt att få tag på handledare.

3.3.5 Socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden

Av vår intervju med socialförvaltningen framgår att det inte finns några politiskt fattade beslut i vare sig socialnämnden eller vård- och omsorgsnämnden om att arbeta aktivt med kompetensförsörjningen utifrån kompetensförsörjningsstrategin.

Däremot lyfts det i vår intervju fram att kompetensförsörjning har en hög aktualitet inom nämnderna och att de området regelbundet tas upp vid nämndernas sammanträden. Socialförvaltningen rapporterar regelbundet om exempelvis personalomsättning till nämnderna.

Vidare uppges det i vår intervju att kompetensförsörjningsarbetet är prioriterat inom socialförvaltningen och något som de har arbetat aktivt med. Bland annat lyfts fram att det påbörjats ett arbete med att kartläggning av befattningar med kompetensbeskrivningar för befattningarna. Det har även påbörjats ett arbete med att utveckla en kompetensstege samt en del andra kompetensutvecklande insatser. Arbetet har än så länge främst genomförts inom förvaltningens LSS-verksamhet där man har arbetat med både metodutveckling och kompetensutveckling. Förvaltningschefen lyfter fram att det påbörjade arbetet och insatserna nog kan ligga bakom det ökade intresset för LSS-verksamheten och att fler söker sig dit.

Inom socialnämnden har verksamheterna anslutit sig till yrkesresan som anordnas av Sveriges kommuner och regioner (SKR). Genom yrkesresan får socialsekreterare kompetensutveckling i olika steg. Kursen genomförs nationellt vilket innebär att socialsekreterarna som deltar får samma typ av kompetensutveckling oavsett kommuntillhörighet.

3.3.6 Tekniska nämnden

Av vår intervju med tekniska förvaltningen framgår att nämnden inte har något utvecklingsmål direkt kopplat till att vara en attraktiv arbetsgivare eller att säkra kompetensförsörjningen. Nämnden har antagit kommunens strategi för kompetensförsörjning men inte fattat beslut om hur de ska arbeta med den.

I vår granskning framkommer att i den nya nämndorganisation som träder i kraft 2022 kommer tekniska nämnden att tas bort och istället ingå i den nya samhällsbyggnadsnämnden. Detta medför att fokus har varit att på arbeta fram den nya nämnd- och förvaltningsorganisationen dels via nyrekrytering för att säkra kompetensbehovet. Det har även inneburit att utvärdera befintliga tjänster och se över möjligheter att kompetensutveckla och använda befintlig personal i nya roller.

Förvaltningen har under tidigare år tagit emot praktikanter samt studenter som gör sitt examensarbete. I flera fall har praktik och examensarbetet lett till anställning inom förvaltningen. Det framgår av vår intervju att förvaltningen samarbetar med olika skolor i området samt att de tidigare år har deltagit vid mässor för att informera om Håbo kommun och verksamheterna. Likaså har de under somrarna tagit emot feriejobbare.

3.3.7 Bedömning

Vi kan konstatera att det inte finns någon gemensam struktur för hur styrelse och nämnd arbetar med frågor rörande kompetensförsörjning. Vår bedömning är att kommunstyrelsen brister i sitt arbetsgivaransvar då de inte har säkerställt att kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att det finns tydliga strukturer för hur kompetensarbetet ska bedrivas. Vi rekommenderar även kommunstyrelsen att regelbundet följa upp och bevaka kompetensförsörjningsarbetet inom organisationen.

Vår uppfattning är att det finns ett engagemang i nämnderna i frågorna rörande kompetensförsörjning och att det förekommer att nämnderna både driver och följer upp arbetet avseende kompetenshöjning. Enligt vår bedömning bör nämnderna ha en roll i kompetensförsörjningsarbetet då kompetensförsörjningen är en förutsättning för att nämnderna ska kunna uppfylla sitt verksamhetsansvar. Vilken roll de ska ha bör finnas dokumenterat i t.ex. kompetensförsörjningsplanerna eller motsvarande styrdokument. Lika så bör det framgå vilken rapportering nämnden ska få.

3.4 Statistik på personalomsättning

Håbo kommun, Avgångar	2017 Antal	2017 %	2018 Antal	2018 %	2019 Antal	2019 %	2020 Antal	2020 %
Pensionsavgångar	37	2,9 %	24	1,8 %	26	1,9 %	22	1,6 %
Personalomsättning , exkluderat pensionsavgångar	141	11,0 %	147	11,2 %	120	8,8 %	129	9,4 %
Totalt	178	13,9 %	171	13,0 %	146	10,7 %	151	11,0 %

*urvalet gällande avgångar gäller tillsvidareanställda med avgångskoder 91,94 och 95

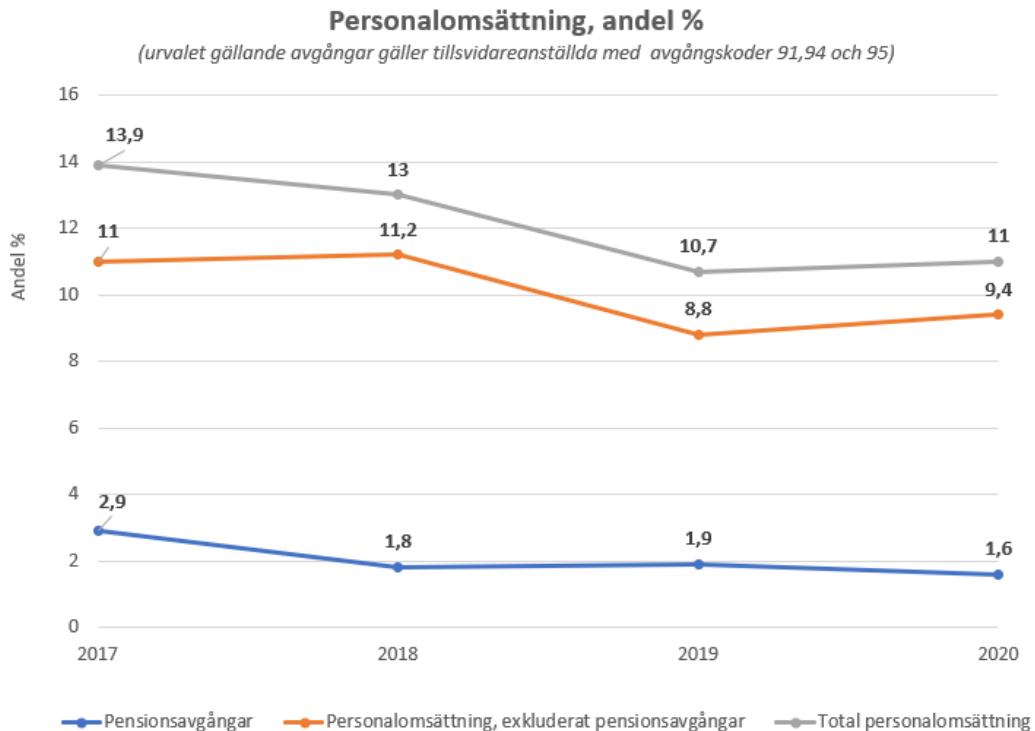
I tabell ovan redogörs personalomsättningen för perioden 2017 till 2020. Uppgifterna är hämtade ut kommunens årsredovisning. I årsredovisningarna redovisas och analyseras personalomsättningen.

Av tabellen framgår bland annat att personalomsättningen år 2020 var 11% vilket motsvarar 151 personer som valt att avsluta sin anställning i kommunen. Av dessa 151 personer utgjorde pensionsavgångar 22 personer.

Vidare framgår av årsredovisningen att personalomsättningen och expansionen av kommunen innebär att cheferna behöver lägga stor del av sin tid åt rekrytering. Detta för att både kompensera för de medarbetare som slutar samt för att säkra det ökade behovet av kompetens som expansionen av kommunen medför.

I grafen nedan tydliggörs personalomsättningens utveckling under perioden 2017 till 2020. Vi kan konstatera att personalomsättningen minskat sedan 2017 med nästan 3%. Personalomsättningen, exklusive pensionsavgångar låg som lägst på 8,8% år 2019 men steg sedan något igen år 2020 och låg då på 9,4%.

Personalomsättningen med anledning av pensionsavgångar är under de senaste fyra åren genomsnittligen 2%. Av årsredovisningen 2020 framgår att prognosen av pensionsavgångar visar på motsvarande siffra även kommande år.



4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas ett strategiskt arbete med kompetensförsörjningen i kommunen. I enlighet med reglemente och kompetensförsörjningsstrategi är det kommunstyrelsen som har ansvar för kommunens medarbetare och därmed kompetensförsörjningsarbetet. Enligt vår bedömning har inte kommunstyrelsen tagit detta ansvar. Vi anser att det är allvarligt att kommunstyrelsen brister inom detta område då kompetensförsörjningen är ett av de viktigaste områdena för att kommunen ska kunna klara sin verksamhet med en god kvalitet.

Vi har dock kunnat konstatera att nämnderna på olika sätt arbetar med kompetensförsörjningsfrågorna vilket är positivt. Vi menar dock att detta arbete bör göras på ett mer strategiskt och strukturerat sätt. Vi anser dock att det är kommunstyrelsens ansvar att utforma strategier och rutiner för hur arbetet ska styras, bedrivas och följas upp.

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

- säkerställa att kompetensförsörjningsstrategin bryts ner till analyser av kompetensförsörjningsbehovet på lång och kort sikt, utifrån analys sedan uppräta mål och handlingsplaner med tillhörande aktiviteter



Håbo kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2021-09-28

- säkerställa att det tydligt framgår hur uppföljning av kompetensförsörjningen ska genomföras och var ansvaret för detta ligger.
- förtydliga vilken roll nämnderna har i arbetet med kompetensförsörjningen samt vilken rapportering de ska få
- säkerställa att det finns tydliga strukturer för hur kompetensarbetet ska bedrivas. Vi rekommenderar även kommunstyrelsen att regelbundet följa upp och bevaka kompetensförsörjningsarbetet inom organisationen.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Micaela Hedin

Micaela Hedin
Certifierad 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.