

# Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Ödeshögs kommun

*Petra Ribba*

*Josefin Gustavsson*

*Kvalitetsgranskat av Carl-Gustaf Folkesson*



# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
1.1.	Bakgrund	4
1.2.	Revisionsfråga, kontrollmål och revisionskriterier	4
1.3.	Avgränsning	4
1.4.	Metod	4
<b>2.</b>	<b>lakttagelser och bedömningar</b>	<b>5</b>
2.1.	<b>Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov</b>	<b>5</b>
2.1.1.	lakttagelser	5
2.1.2.	Bedömning	6
2.2.	<b>Ansvar och organisation</b>	<b>7</b>
2.2.1.	lakttagelser framtida kompetens- och personalförsörjning	7
2.2.2.	lakttagelser kompetensutveckling av befintlig personal	8
2.2.3.	Bedömning	8
2.3.	<b>Stödet till chefer</b>	<b>9</b>
2.3.1.	lakttagelser framtida kompetens- och personalförsörjning	9
2.3.2.	lakttagelser kompetensutveckling av befintlig personal	9
2.3.3.	Bedömning	10
2.4.	<b>Avrapportering till kommunstyrelsen</b>	<b>10</b>
2.4.1.	lakttagelser	10
2.4.2.	Bedömning	10
<b>3.</b>	<b>Revisionell bedömning</b>	<b>11</b>
3.1.	Rekommendationer	11

# Sammanfattning

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsbedömning beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning utifrån följande fråga: **Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.**

Efter genomförd granskning är den sammanfattade bedömningen att kommunstyrelsen **delvis** bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens. Den sammanfattade bedömningen grundar sig på de individuella bedömningarna för nedanstående kontrollmål.

## 1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort

Vi bedömer kontrollmålet som *delvis uppfyllt*.

Vi baserar vår bedömning på att det finns en kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i Ödeshögs kommun, dock saknas en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Det finns styrdokument som berör personal- och kompetensförsörjningsbehovet men dessa bedöms vara i behov av uppdatering då de antagits av kommunfullmäktige för ett flertal år sedan. Det genomförs en årlig kartläggning av planerade pensionsavgångar på en övergripande nivå, vilken redovisas i kommunens årsredovisning. Det har även genomförts ett arbete inom området med ansvariga chefer under föregående år men det är inget arbete som sker regelbundet eller har vidareutvecklats till en kommunövergripande plan för det behov som finns. Vi ser dock positivt på att det finns en önskan om att göra arbetet kring det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet till en återkommande och årlig process.

## 2. Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera;

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**

Vi bedömer kontrollmålet som *delvis uppfyllt*.

Vi baserar bedömningen på att det saknas en tydlig organisation och ansvarsfördelning för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, samt kompetensutveckling av befintlig personal i Ödeshögs kommun. Det är respektive enhet som ansvarar för dessa frågor och det saknas ett övergripande perspektiv på hur det organiseras.

## 3. Stödet till chefer är säkerställt för att hantera;

- **framtida kompetens- och personalförsörjning**
- **kompetensutveckling av befintlig personal**

Vi bedömer kontrollmålet som *delvis uppfyllt*.

Bedömningen grundar sig på att cheferna i Ödeshögs kommun har ett visst stöd av de kommungemensamma dokument som är framtagna så som policys och riktlinjer men de är, som tidigare nämnts, i behov av uppdatering. Föregående år lyftes kompetens- och personalförsörjningsområdet och gav cheferna stöd i att reflektera och diskutera frågor kring detta utifrån sina verksam-

hetsförutsättningar. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten vilket saknas i nuläget.

Cheferna kan även vända sig till personalenheten för stöd och upplevelsen hos personalenheten är att det används. Dock sker det utifrån respektive chefs initiativ och behov. När det gäller kompetensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har utvecklingsplaner eller medarbetarsamtal som omfattar deras framtida kompetensutveckling, vilket skulle fungera som ett bra stöd för cheferna i planeringen av kompetensutvecklingsinsatser.

#### **4. Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.**

Vi bedömer kontrollmålet som *ej uppfyllt*.

Vi baserar vår bedömning på att ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende kompetens- och personalförsörjningsområdet förutom övergripande information om pensionsavgångar i samband med årsredovisning samt vissa rekryteringar. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering avseende granskningsområdet. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkommande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpolitiken.

#### **Rekommendationer**

Utifrån genomförd granskning och ovanstående bedömningar vill vi lämna rekommendation om att kommunstyrelsen vidtar åtgärder avseende följande:

- Säkerställer att det arbetas fram en sammanhållen och övergripande bild av det framtida kompetensförsörjningsbehovet i kommunen, som kan användas för att bedriva ett strategiskt arbete rörande dessa frågor.
- Säkerställer att kompetensförsörjningsfrågorna mer regelbundet görs till en återkommande punkt på kommunstyrelsens sammanträden för att säkerställa att den blir ett fokusområde.
- Säkerställer att det finns uppdaterade styrande dokument inom området framtida personal- och kompetensförsörjning samt kompetensutveckling av befintlig personal.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

En framtida obalans kommer att råda mellan tillgång till arbetskraft bland de i yrkesverksam ålder och de som är i behov av stöd och service från kommunerna. Att ligga i fas inom nya kompetensområden och att upprätthålla kompetens inom olika spetsområden och på nyckelbefattningar är andra utmaningar kommunerna generellt står inför. Hur kommunen arbetar med dessa frågor är avgörande för hur tillgången till stöd och service säkras framöver.

Ödeshögs kommuns revisorer har i sin risk- och väsentlighetsbedömning funnit skäl för att granska kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning.

## 1.2. Revisionsfråga, kontrollmål och revisionskriterier

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

*Bedriver kommunstyrelsen ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens?*

För att besvara revisionsfrågan har vi utgått från följande kontrollmål:

- Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort
- Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera;
  - Framtida kompetens- och personalförsörjning
  - Kompetensutveckling av befintlig personal
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera;
  - Framtida kompetens- och personalförsörjning
  - Kompetensutveckling av befintlig personal
- Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

Revisionskriterier till granskningen utgörs av fullmäktiges uppdrag.

## 1.3. Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsens övergripande arbete med strategisk kompetensförsörjning. Granskningen avser revisionsår 2019.

## 1.4. Metod

Genomgång av planer och styrdokument avseende strategisk kompetensförsörjning samt eventuella underlag i form av kartläggningar, kompetensförsörjningsplaner och uppföljningar. Intervju med personalchef/administrativchef som företrädare för kommunledningen med ansvar för HR frågor för att följa effekter av styrning och uppföljning (styrkedjan).

Rapporten är faktaavstämd med den intervjuade samt kommunchef.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

För varje avsnitt nedan återges aktuellt kontrollmål nedanför rubriken. Efter det presenteras en redogörelse för kommunövergripande iakttagelser inom kontrollmålet och slutligen görs en bedömning.

### 2.1. Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov

**Kontrollmål 1: Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort.**

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av kommunens styrdokument inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Vi har tagit del av *rekryteringspolicy*, antagen av kommunfullmäktige 2006-03-27, som anger hur rekryteringsarbetet ska bedrivas i kommunen. Vi har även tagit del av *personalpolicy*, framtagen 2000-01-19, som anger riktlinjer kring bland annat personalförsörjning, kompetensutveckling, lönepolitik samt arbetsmiljöarbete. Kommunen har även en *ledarskapspolicy*, antagen av kommunfullmäktige 2002-03-11, samt en *mångfaldspolicy*, antagen av kommunfullmäktige 2018-11-12. Dessa anger vad som förväntas och krävs av en ledare i Ödeshögs kommun samt anger hur kommunens mångfaldsarbete ska bedrivas.

#### 2.1.1. Iakttagelser

Av intervju framkommer att det inte bedrivs något strategiskt kommunövergripande arbete med det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i dagsläget. Uppfattningen är att varje enhet arbetar med sin verksamhets personal- och kompetensförsörjningsbehov och att det därför är respektive chef som ansvarar för att det upprättas en plan för detta område inom respektive verksamhet. Då cheferna känner sin verksamhet är det de som bäst kan se de framtida behoven. Inför del- och årsrapport tas viss kommunövergripande information fram så som pensionsavgångar och sjukfrånvaro.

I flera av kommunens policydokument framgår olika faktorer som kan påverka kompetens- och personalförsörjningen samt hur det framtida behovet ska hanteras. Samtliga policydokument som vi tagit del av är daterade och antagna av kommunfullmäktige för ett flertal år sedan. I *personalpolicy* framgår att rekrytering ska tillgodose behovet av kompetens såväl i nuläget som för verksamhetens utveckling på längre sikt. Det framtida behovet av kompetens ska således vara del i övervägandet vid rekryteringsarbetet. Vidare framgår att kommunen genom långsiktighet och god framförhållning i sin planering beträffande det framtida arbetskraftsbehovet ska motverka kortsiktiga uppsägningar vid övertalighet. Det framtida arbetskraftsbehovet ska således även övervägas när det handlar om personalavveckling. I *personalpolicy* framgår vidare att även lönepolitiken ska bidra till att trygga personalförsörjningen på kort och långsikt. I intervju framgår att kommunen gjort omvärldsanalyser kring löneläget och att kommunen ligger förhållandevis bra till samt haft fördelaktiga lönerevisioner under flera år, i jämförelse med liknande kommuner. Detta uppges delvis vara en strategi för att vara en attraktiv arbetsgivare.

I *mångfaldspolicy* framgår att ett aktivt mångfaldsarbete förbättrar kommunens förmåga att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetent personal. Både lönepolitiken och det aktiva mångfaldsarbetet tycks således vara sätt att trygga och hantera försörjningen av personal och kompetens.

Av *rekryteringspolicy* framgår att en personalförsörjningsplan ska upprättas och att denna ska revideras årligen. Det framgår även att varje förvaltning årligen ska göra en skriftlig uppföljning och utvärdering av rekryteringsarbetet vars syfte är att ta reda på hur rekryteringsarbetet fungerat och varför rekryteringsbehov uppstått.

I intervju framgår att det varken finns någon framtagna kommunövergripande- eller förvaltnings-specifik kompetensförsörjningsplan. Uppfattningen är att det är förvaltningens förutsättningar och behov som styr om detta upprättas. Det är framförallt socialförvaltningen och barn – och utbildningsnämndens som arbetat mest med kompetensförsörjningsfrågan då det är där behoven varit störst. Det är även i dessa verksamheter det finns en stor generell personalbrist i Sverige idag.

Förra hösten, 2018, bedrevs ett övergripande arbete med det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet genom att ett antal workshops genomfördes med alla ansvariga chefer i kommunen. Workshopparna innehöll omvärldsanalyser för respektive verksamhetsområde, identifiering av utmaningar och tekniska förändringar som kommer att påverka de olika områdena. Detta var ett sätt att sammanställa omvärldens påverkan och samla de förutsättningar som finns i kommunen inför kommande lönerevision och framtida kompetensfrågor. Diskussionen fördes utifrån ett perspektiv på 10–15 år framåt och har sammanställts samt rapporterats till kommunledningen. Vi har tagit del av sammanställningen som låg till grund för presentationen. Detta arbete gav personalenheten en kommunövergripande bild av situationen kring personal- och kompetensförsörjningen. Det framkommer vidare, i intervjun, att det finns en förståelse för att det behöver bedrivs ett aktivt arbete kring detta i kommunen då statistiken visar på utmaningar på 10–15 års sikt med bakgrund av kommande pensionsavgångar och ökad personalrörlighet. Det finns en önskan kring att implementera dessa frågor på ett mer strategiskt sätt årligen i samband med exempelvis lönerevisionsprocessen. Det finns också en önskan kring att samla förvaltningarna i kommunen som en organisation och därmed arbeta mer samlat och övergripande. I intervju framkommer även att det finns ett behov av att gå igenom och uppdatera kommunens övergripande riktlinjer och policys samt se till att de levandegörs i organisationen då de ej efterlevs i alla delar, vilket framkommit i vår granskning.

Inför förra årets workshop kartlades kommunens framtida pensionsavgångar av personalchefen. Kartläggningen fungerade som ett underlag för diskussion på träffen. I *årsredovisning 2018* framgår att kommunen under 2019 och tio år framåt väntas ha ca 105 pensionsavgångar. Personalchefen vill inte underskatta utmaningen att rekrytera men upplevelsen, i dagsläget, är att behovet kommer att täckas utan större problem. Det uppges vidare att kommunen redan haft ett större antal pensionsavgångar för ca fem år sedan, som framförallt påverkade barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde, vilket även de kommande pensionsavgångarna väntas göra.

I *årsredovisning 2018* framgår att det finns framtida utmaningar i personalförsörjningen inom ett antal personalkategorier, bland annat behöriga lärare, förskollärare, fritidspedagoger, undersköterskor, vårdbiträden samt socialsekreterare med socionomutbildning. Det är yrkesgrupper där många går i pension under kommande tio år. Det framgår vidare att kommunen ser över riktlinjer och förmåner vid studier för att hantera utmaningen att behålla och rekrytera personal. I flera av nämndernas verksamhetsberättelser framgår att kompetensutvecklingen har stort fokus för att säkra upp kvaliteten på kommunens service.

I *delårsrapport augusti 2019* beskrivs resursförsörjningen, vad gäller att rekrytera och behålla personal, som en kritisk kvalitetsfaktor för kommunen. Vidare uppges att det trots en riksövergripande trend som tydliggör utmaningar att rekrytera och behålla arbetskraft inom såväl kommunal som privat sektor har kommunen på en övergripande nivå lyckats väl med att försörja organisationen med resurser.

### 2.1.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

Vi baserar vår bedömning på att det finns en kommunövergripande bild av det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet i Ödeshögs kommun, dock saknas en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Det finns styrdokument som berör personal- och kompetensförsörjningsbehovet men dessa bedöms vara i behov av uppdatering då de antagits av kommunfullmäktige för ett flertal år sedan. Det genomförs en årlig kartläggning av planerade pensionsavgångar på en övergripande nivå, vilken redovisas i kommunens årsredovisning. Det har även genomförts ett

arbete inom området med ansvariga chefer under föregående år men det är inget arbete som sker regelbundet eller har vidareutvecklats till en kommunövergripande plan för det behov som finns. Vi ser dock positivt på att det finns en önskan om att göra arbetet kring det framtida personal- och kompetensförsörjningsbehovet till en återkommande och årlig process.

## 2.2. Ansvar och organisation

### **Kontrollmål 2: Tydligt ansvar och organisation finns för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning, samt kompetensutveckling av befintlig personal**

Enligt *Kommunstyrelsens reglemente*, antagen 2019-03-18 av kommunfullmäktige, ligger det i kommunstyrelsens ledningsfunktion att utforma övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Kommunstyrelsen har även hand om personalpolitiken och de frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Personalenheten i Ödeshögs kommun tillhör kommunledningsförvaltningen som är en centraliserad förvaltning under kommunstyrelsens ledning. Kommunstyrelsen har en *delegationsordning*, antagen 2019-09-04, som anger vilka beslut som respektive delegat kan fatta. Personalenheten leds av en personalchef/administrativ chef. Personalchefen har ansvar för det administrativa arbetet och i intervju framkommer att personalchefen även ansvarar för kommunikation och säkerhetsfrågorna i kommunen. På personalenheten arbetar även två löneadministratörer samt en HR-konsult.

Personalenheten ansvarar för kommunens personalfrågor och ger service till förvaltningarna. De fungerar som stöd i frågor som rör personal- och lönepolitik. Det uppges i intervju att det finns tillräckliga resurser för att hantera frågan om den framtida kompetens- och personalförsörjningen. Personalenheten anser att de kan svara upp mot de behov som finns och att det finns en balans mellan vad förvaltningarna kräver och vad personalenheten, sin tur, kräver av förvaltningarna.

#### 2.2.1. Iakttagelser framtida kompetens- och personalförsörjning

Det är personalchefen som har ett övergripande ansvar för personalfrågorna och därmed även den framtida kommunövergripande kompetens- och personalförsörjningen. Vidare framkommer att det inte finns någon direkt organisation för att arbeta specifikt med dessa frågor. Det finns ingen som har i uppdrag att ta fram underlag för planering på längre sikt. Det har inte fattats beslut om några strategiska åtgärder på kommunövergripande nivå vad gäller att hantera det framtida kompetens- och personalförsörjningsbehovet specifikt. Det har däremot fattats beslut om att arbeta med att ta fram ett arbetsgivarvarumärke samt att arbeta med en kommunövergripande värdegrund och vision.

I de styrdokument som vi tagit del av framkommer att kommunens mångfaldsarbete och rekryteringsarbete berör personal- och kompetensförsörjningen då dessa arbeten har betydelse för hur attraktiv kommunen är som arbetsgivare och således kan detta ses som delar för att hantera behovet av personal och kompetens. I *rekryteringspolicy* framgår att det är respektive chef som ansvarar för rekryteringsarbetet och att detta ansvar ej kan överlåtas för det slutliga valet av vem som ska erbjudas anställning. Personalavdelningen kan hjälpa till med planering och urval. I *delegationsordningen* framgår att kommunstyrelsens ordförande har delegation på att fatta beslut om anställning och lön för kommundirektören och att kommundirektören har delegation på att fatta beslut om anställning och lön för förvaltningschefer och personal direkt underställd direktören själv. För övrig personal har respektive förvaltningschef delegation på att fatta beslut om anställning och lön samt upprättande av nya tjänster. I *mångfaldspolicy* framgår att respektive chef ansvarar för att arbeta för ökad mångfald. Mångfaldhetsfrågorna ska integreras i alla personal- och verksamhetsbeslut, vilket respektive chef ansvarar för.



Det uppges, i intervju, att ansvariga chefer för respektive förvaltning tar ansvar för sin verksamhet och har kontroll på sina behov av kompetens- och personalförsörjning. Vidare framkommer att ansvaret mellan personalenheten och respektive förvaltning inte är helt tydliggjort och att det finns ett behov av att tydliggöra detta för att synliggöra vad som behöver göras inom området.

### 2.2.2. *lakttagelser kompetensutveckling av befintlig personal*

I kommunens *ledarskapspolicy* framgår att en ledare i Ödeshögs kommun ska ge personalen möjlighet att utveckla/förändra sina arbetsuppgifter och egen kompetens. Ledaren förväntas också vara en del i att utveckla personalen och visa en vilja till att utvecklas.

I *rekryteringspolicy* framgår att ett rekryteringsbehov alltid ska ses som en anledning att ta upp frågan om omfördelning av arbetsuppgifter och ansvar i syfte att ge befintlig personal utvecklingsmöjligheter. Det åligger således respektive chef att, vid rekryteringsbehov, utreda möjligheten om befintlig personal, med utvecklingsmöjlighet, kan täcka behovet. I *personalpolicy* framgår vidare att kommunen i ökad utsträckning bör arbeta för en större flexibilitet och rörlighet i personalförsörjningen. Detta gynnar medarbetarnas utveckling samtidigt som det ökar anställningstryggheten vid verksamhetsförändringar. Kommunen har en positiv inställning beträffande möjligheterna att få tjänstledighet för att pröva på andra yrkesområden, såväl internt som externt. Vidare framgår att kompetensutveckling av befintlig personal ska ses som en ständigt pågående process. Det är ett viktigt hjälpmedel för att förnya och förändra den kommunala verksamheten. Med bakgrund av att den enskildes kompetensutveckling är ett medel för att nå verksamhetens mål har den verksamhetsansvarige chefen och den anställde ett gemensamt ansvar för kompetensutvecklingen. Det är varje chefs skyldighet att genom medarbetarsamtal bland annat gå igenom kompetensutveckling för den enskilde samt arbetsgivarens (kommunens) ansvar att cheferna känner sig kompetenta och trygga i att göra detta.

I *delegationsordningen* framgår att kommunstyrelsens ordförande har delegation på beslut om utbildning, kurser och konferenser i anställningen för kommundirektören. Kommundirektören har delegation på att fatta dessa beslut för förvaltningscheferna och förvaltningscheferna har delegation på beslut för övrig personal.

I intervju framkommer att det är respektive ansvarig chef eller förvaltningschef som ansvarar för kompetensutvecklingen av befintlig personal. Det är återigen chefen som står närmast verksamheten och kan se verksamhetens behov och förutsättningar, vilket måste styra kompetensutvecklingen. Exempelvis bedriver barn – och utbildningsnämndens ansvarsområde ett kontinuerligt arbete med kompetensutveckling då deras behov av fortbildning är stort. HR-personal kan finnas med som stöd och coacha samt utmana behovet med en omvärldsanalys. Det uppges även att det kan förekomma kommunövergripande kompetensutvecklingsinsatser som till exempel HLR-kurs eller värdegrund- och visionsimplementering som berör samtliga medarbetare.

Det är enheterna själva som bekostar den största delen av kompetensutvecklingsinsatserna. Varje förvaltning har sin budget och där ingår kompetensutvecklingspotten men den särskiljs inte utan ingår ofta i posten övriga kostnader. Vissa förvaltningar har kompetensutveckling kopplat till statliga bidrag så som exempelvis läraryftet. Personalenheten har också en budget där kompetensutvecklingsresurser finns som mer är riktat mot chefer och medarbetare inom personalenheten.

### 2.2.3. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

Vi baserar bedömningen på att det saknas en tydlig organisation och ansvarsfördelning för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning, samt kompetensutveckling av befintlig personal i Ödeshögs kommun. Det är respektive enhet som ansvarar för dessa frågor och det saknas ett övergripande perspektiv på hur det organiseras.

## 2.3. Stödet till chefer

### Kontrollmål 3: Stödet till chefer är säkerställt för att hantera; framtida kompetens- och personalförsörjning samt kompetensutveckling av befintlig personal

En del i det samlade stödet till chefer är styrande och stödande dokument som kommungemensamma policys och riktlinjer.

I *planeringsdirektiv 2019 med plan 2020–2021* framgår att kommunfullmäktige beslutat om två personalpolitiska mål för Ödeshögs kommun. Ett av målen är att Ödeshögs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunen ska utifrån detta mål bedriva en aktiv löne- och personalpolitik som främjar rekrytering och förmågan att behålla medarbetare.

#### 2.3.1. Iakttagelser framtida kompetens- och personalförsörjning

Varje förvaltning ansvarar för att anställa sina egna medarbetare och det är framförallt respektive förvaltningschef eller avdelningschef som i sin tur ansvarar för sitt eget kompetens- och personalförsörjningsarbete. Personalenheten uppges finnas tillgängliga för att ge råd och stöd. Det uppges att det är personalenhetens ambition att arbeta nära verksamheterna men att det är cheferna som avgör hur mycket stöd de behöver. Det finns chefer som har lång erfarenhet och som inte upplever behov av stöd. De har kunskap om de policys och riktlinjer som finns på området. Upplevelsen hos personalenheten är dock att deras stöd används samt att cheferna upplever att HR-funktionen finns närmare verksamheten än vad som var fallet tidigare.

Workshopparna som anordnades föregående år lyfte frågorna kring framtida kompetens- och personalförsörjning och fick cheferna att diskutera och reflektera kring detta utifrån sin verksamhet.

Personalenheten bistår även med framtagande av data inför rapportering till förvaltningarnas respektive nämnder inför exempelvis del- och årsrapport samt annan rapportering avseende till exempel personal, rekrytering och sjukfrånvaro. I intervju framgår att rapportering av dessa slag görs vid olika tidpunkter för olika nämnder och utifrån om nämnden överhuvudtaget efterfrågat informationen.

#### 2.3.2. Iakttagelser kompetensutveckling av befintlig personal

I kommunens *ledarskapspolicy* framgår att en ledare i Ödeshögs kommun ska erbjudas individuellt anpassad kompetensutveckling samt alternativa karriärvägar. Det har framkommit i intervju att personalenheten har en viss budget för kompetensutveckling för chefer så som exempelvis mentorskapsutbildningar. I övrigt ingår kompetensförsörjningen i respektive förvaltningsbudget. I intervju uppges att det är vid löneredovisningsprocessen som även chefens roll utvärderas och det är då det synliggörs om chefen kunnat utföra sina åtaganden och därigenom om chefen är i behov av stöd i sin roll.

I intervju uppges att kompetensutvecklingen av befintlig personal sköts av respektive chef. Det uppges vidare att det är oklart om alla förvaltningar använder sig av medarbetarutvecklingsplaner, eller om det genomförs medarbetarsamtal med samtliga medarbetare, i dagsläget. I årshjulet finns dock kompetensutveckling med som en del. Det innebär att ansvarig chef och medarbetare diskuterar behov av kompetensutveckling utifrån medarbetarens roll och ansvar. Som stöd för medarbetarsamtal håller en kommungemensam mall på att uppdateras. I mallen kan medarbetare och chef tydliggöra vad medarbetaren behöver för att klara sitt uppdrag och därigenom verka för verksamhetens uppdrag och syfte. Förvaltningarna har i viss mån utvecklat egna mallar och årshjul där kompetensutveckling kan ingå, som det centralt i organisationen, inte finns så mycket kunskap kring. Det är bland annat socialförvaltningen och teknik- och näringslivsförvaltningen som använt sig av egna mallar.

Kommunen har öppnat upp för möjligheten att genomföra medarbetarsamtal i gruppform för att möjliggöra dialog om hur verksamheten och medarbetarna på bästa sätt ska kunna lyckas med sitt

uppdrag. Det ger chefen stöd i att kunna planera vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver göras.

### 2.3.3. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som **delvis uppfyllt**.

Bedömningen grundar sig på att cheferna i Ödeshögs kommun har ett visst stöd av de kommun-gemensamma dokument som är framtagna så som policys och riktlinjer men de är, som tidigare nämnts, i behov av uppdatering. Föregående år lyftes kompetens- och personalförsörjningsområ-det och gav cheferna stöd i att reflektera och diskutera frågor kring detta utifrån sina verksamhets-förutsättningar. Dock bedömer vi att det bör finnas en övergripande kompetensförsörjningsplan som fångar helheten vilket saknas i nuläget.

Cheferna kan även vända sig till personalenheten för stöd och upplevelsen hos personalenheten är att det används. Dock sker det utifrån respektive chefs initiativ och behov. När det gäller kompe-tensutveckling av befintlig personal är det inte säkerställt att samtliga medarbetare har utveckl-ingsplaner eller medarbetarsamtal som omfattar deras framtida kompetensutveckling, vilket skulle fungera som ett bra stöd för cheferna i planeringen av kompetensutvecklingsinsatser.

## 2.4. *Avrapportering till kommunstyrelsen*

**Kontrollmål 4: Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.**

### 2.4.1. *lakttagelser*

Kommunstyrelsen uppges främst ta del av generell personalekonomisk rapportering så som sjuk-frånvaron och kommande pensionsavgångar i samband med del- och årsrapport. Det uppges inte ske några löpande, muntliga dragningar för kommunstyrelsen inom detta område.

Styrelsen och övriga nämnder uppges inte heller ha efterfrågat någon ytterligare rapportering från personalenheten kring exempelvis kompetensförsörjningsfrågor. I översiktlig genomgång av kom-munstyrelsens protokoll för 2018 samt 2019 framkommer att kommunstyrelsen ej behandlat ären-den som berört kompetens- och personalförsörjningsfrågor under denna tidsperiod. Vid ett sam-manträde, 2018-03-14, har information om personalsituationen berörts utifrån att tjänsten som administrativ chef tillsatts samt information om att rekrytering av kommunikatör kommer att påbör-jas inom kort.

### 2.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet som **ej uppfyllt**.

Vi baserar vår bedömning på att ingen rapportering sker till kommunstyrelsen avseende kompen-tens- och personalförsörjningsområdet förutom övergripande information om pensionsavgångar i samband med årsredovisning samt vissa rekryteringar. Kommunstyrelsen har ej heller efterfrågat rapportering avseende granskningsområdet. Vi bedömer att styrelsen som helhet bör få återkom-mande rapporter rörande kompetensförsörjningen för att kunna leda och samordna personalpoliti-ken.

# 3. Revisionell bedömning

Efter genomförd granskning gör PwC därmed den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen **delvis** bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.

## 3.1. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning och ovanstående bedömningar vill vi lämna rekommendation om att kommunstyrelsen vidtar åtgärder avseende följande:

- Säkerställer att det arbetas fram en sammanhållen och övergripande bild av det framtida kompetensförsörjningsbehovet i kommunen, som kan användas för att bedriva ett strategiskt arbete rörande dessa frågor.
- Säkerställer att kompetensförsörjningsfrågorna mer regelbundet görs till en återkommande punkt på kommunstyrelsens sammanträden för att säkerställa att den blir ett fokusområde.
- Säkerställer att det finns uppdaterade styrande dokument inom området framtida personal- och kompetensförsörjning samt kompetensutveckling av befintlig personal.

2019-12-12

---

*Uppdragsledare  
Markus Zackrisson*

---

*Projektledare  
Petra Ribba*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Ödeshögs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-06-20 PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.