Uppföljande granskning personal- och kompetensförsörjning

Ljusdals kommun

September 2021

Malou Olsson

Erika Brolin

Casper Wessén

Revisionsrapport

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun genomfört en uppföljning av 2018 års granskning avseende kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att besvara huruvida tillräckliga åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att tillräckliga åtgärder för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning ej har vidtagits.

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen säkerställer att tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.

- Att tillvägagångssättet för rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa en enhetlig hantering.

- Att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.

- Att kommunstyrelsen utarbetar och kommunicerar rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering för att säkerställa att arbetet som bedrivs bidrar till en strategisk personal – och kompetensförsörjning inom kommunen.

- Att kommunstyrelsen ser över möjligheten att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan och att denna harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	3
Metod	4
Granskningsresultat	5
Utgångspunkter	5
Iakttagelser	8
Sammanställning	10
Bedömning	10
Samlad bedömning	11

Inledning

Bakgrund

Under 2018 genomförde revisorerna en granskning avseende kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Revisionsobjekt var kommunstyrelsen.

I granskningen år 2018 gjordes bedömningen att kommunstyrelsen *i begränsad utsträckning* säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Ett arbete pågick med att centralisera styrningen av personalfrågorna och att se över roller och ansvarsfördelning. Likaså pågick en del arbeten för att stärka Ljusdals kommuns arbetsgivarvarumärke. Det konstaterades att vissa styrande och stödjande dokument för personal- och kompetensförsörjning fanns men att det saknades en systematisk uppföljning och rapportering av det arbete som pågår inom organisationen. Vidare framkom att vissa kartläggningar genomförts på förvaltningsnivå i syfte att klargöra rekryteringsbehovet framåt, men att det i övrigt inte genomfördes några riskanalyser eller kartläggningar på övergripande nivå. Mot bakgrund av granskningens resultat lämnades ett antal rekommendationer, som kommunstyrelsen bemötte i ett skriftligt svar till revisorerna.

I SKR[1]:s skrift *God revisionssed i kommunal verksamhet* (2018) påtalas vikten av att följa upp tidigare granskningar som revisorerna genomfört. Genom att regelbundet följa upp genomförda granskningar ges svar på om åtgärder med anledning av revisorernas kritik och rekommendationer har tagits i beaktande. Uppföljningen utgör även underlag för att bedöma om det finns anledning till förnyad granskning, och blir därmed en grund för riskanalysen inför kommande års revisionsplanering.

Revisorerna i Ljusdals kommun har med anledning av ovanstående och i relation till risk och väsentlighet beslutat att genomföra en uppföljande granskning av kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning?

Revisionskriterier

Granskningen har genomförts med utgångspunkt i följande revisionskriterier:

- Missivbrev och kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten från 2018
- Lokala styrande och stödjande dokument

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att omfatta uppföljning av 2018 års granskning av kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning.

[1] Sveriges kommuner och regioner

Metod

Granskningen har genomförts genom intervju med HR-chef och bitr HR-chef samt genomgång av protokoll och annan relevant dokumentation.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Utgångspunkter

Granskningen av arbetet med personal- och kompetensförsörjning genomfördes år 2018 och syftade till att bedöma huruvida kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 februari 2019 § 42 hanterades revisionsrapporten avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen beslutade då att remittera ärendet till kommunstyrelsens arbetsutskott.

I kommunstyrelsens arbetsutskott den 9 april 2019 § 13 beslutade personalutskottet att förvaltningen ska återkomma efter sommaren med en rapport om hur arbetet med revisionsrapporten fortskrider. Personalutskottet lämnade också förslag till kommunstyrelsen att besluta att yttrandet skickas till revisionen.

Vid kommunstyrelsens sammanträde den 2 maj 2019 §97 beslutade kommunstyrelsen att yttrandet skickas till revisionen.

I en tjänsteskrivelse daterad 2019-02-07 har kommunstyrelsen lämnat följande svar:

Kommunstyrelsen vill först säga att granskningen välkomnas och att de rekommendationer som lämnats av PwC i revisionsrapporten är viktiga och bra och ger KS vägledning och stöd i arbetet framåt med att säkerställa en ändamålsenlig process/arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt i Ljusdals kommun. Nedan lämnar kommunstyrelsen kommentarer på de rekommendationer (kursiverade) som lämnats i granskningen.

- *Att kommunstyrelsen säkerställer att personalpolicyn och tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.*

Kommunstyrelsen delar PwCs rekommendation. Det är mycket viktigt att personalpolicyn med tillhörande riktlinjer implementeras och kommuniceras i organisationen. Ett arbete med att ta fram en plan för implementering och kommunikation under 2019 pågår på HR. Ett material med diskussionsfrågor och cases arbetas nu fram av HR för att användas av cheferna i deras dialog med medarbetarna på t. ex enhetsmöten, med syfte att skapa en värdegrundsprocess i organisationen där personalen pratar om vad man står för som medarbetare i Ljusdals kommun och där var och en kan känna stolthet över sitt bidrag till kommunens verksamhet. Det är viktigt att implementerings- och kommunikationsprocessen hålls levande över tid och att HR här arbetar fram nya diskussionsfrågor och cases att föra dialog kring.

Implementering och kommunikation sker också bl a i samband med rekrytering, medarbetar- och lönesamtal, undertecknandet av medarbetarkontraktet och via publicering på kommunens intranät.

- *Att tillvägagångssättet för rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa en enhetlig hantering.*

Kommunstyrelsen delar PwCs rekommendation. Det är mycket viktigt att rekryteringsprocessen dokumenteras innefattande en beskrivning av roller och ansvar.

Det pågår ett arbete, som planeras att färdigställas under 2019, att utveckla nuvarande Bemanningsenhet till en Rekryterings och bemanningsverksamhet kopplad till HR-enheten som bl a ska hantera tillsättande av vakanser i kommunen, rekrytering samt kompetensförsörjning. Det finns som en planerad åtgärd att arbeta fram en central rekryteringsstrategi som innehåller rekryteringsprocessens delar från behov till anställning. Verksamheten ska lyfta rekrytering från cheferna för att avlasta dem och skapa en enhetlighet i processerna vilket därmed leder till en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess. Cheferna ska finnas med i vissa delar av processen enligt en processkarta där roller och ansvar tydliggörs. En del i rekryteringsarbetet är att arbeta med arbetsgivarattraktion för att säkerställa att potentiell arbetskraft på nytt väljer att söka sig till kommunen trots ett avslag på tidigare ansökan. En annan del av arbetet med arbetsgivarattraktion är att synliggöra kommunen och kommunens yrken på t ex mässor.

- *Att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.*

Kommunstyrelsen delar PwCs rekommendation. Det är mycket viktigt att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi.

Det finns ett behov av att arbeta fram en strategi för arbetet med arbetsgivarvarumärket. En viktig del av detta arbete utgörs av det värdegrundsarbete utifrån den nya Personalpolicyn som nu inletts i Ljusdals kommun (se under den första rekommendationen). Värdegrundsarbetet syftar till att tydliggöra vad det innebär att vara medarbetare i Ljusdals kommun. Här ser vi fördelar att samarbeta med informationsenheten.

- *Att kommunstyrelsen utarbetar och kommunicerar rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering för att säkerställa att arbetet som bedrivs bidrar till en strategisk personal – och kompetensförsörjning inom kommunen.*

- *Att kommunstyrelsen ser över möjligheten att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan och att denna harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier.*

Kommunstyrelsen delar PwCs rekommendation. Det är mycket viktigt att arbeta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan som harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier samt arbete med rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering av det strategiska personal – och kompetensförsörjningsarbetet.

Kommunstyrelsen ser ett behov av att arbeta fram en kommungemensam strategisk kompetensförsörjningsplan. Kompetensförsörjningsplanen skall bland annat innehålla en personalplanering/bemanningsplanering som lägger fokus på planering och åtgärder som tillgodoser Ljusdals kommuns behov av arbetskraft (inom 5-10 år). En detaljerad

nulägesanalys (Är-läge) behöver göras samt behövs arbetas fram en målbild (Bör-läge) dvs hur ska organisationen se ut om några år (utifrån pensionsavgångar, utbudet på arbetsmarknaden, konkurrens mellan arbetskraft etc). Inom ramen för detta behöver det arbetas fram strategier för hur kommun ska göra för att nå målen och hamna i bör-läget.

I strategin behöver kommunen även arbeta med att identifiera behovet av att attrahera, fördela, utveckla och behålla personal för att kunna möta Ljusdals kommuns verksamhetsmål.

Strategin ska sedan brytas ner på respektive förvaltning för att kunna specificera utifrån behov. På ett övergripande plan är strategin densamma, men de olika åtgärderna/del-strategierna kan se olika ut. Exempelvis kan vi behöva ha en strategi för att attrahera behöriga lärare och en annan för att lyckas behålla våra sjuksköterskor.

För att bedriva ett framgångsrikt arbete gällande kompetensförsörjning behöver vi främst fokusera på följande HR-områden:

- God arbetsmiljö
- Konkurrenskraftiga löner
- Ändamålsenlig organisation
- Kompetensutveckling

Utöver ovannämnda HR-områden är också följande områden viktiga för kommunen att arbeta med för ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjning:

- Bostäder
- Inflyttning
- Arbetsmarknad
- Näringsliv
- Varumärket Ljusdal
- Kommunikation och infrastruktur

I konkurrensen om framtidens kompetens/arbetskraft kommer det förhållandet att kunna erbjuda en attraktiv livsmiljö vara än mer betydelsefullt än idag varför ett strategiskt arbete krävs även inom dessa områden.

Idag finns ingen övergripande strategi/plan för arbetet med kompetensförsörjning men det pågår ett arbete med kompetensförsörjningsfrågorna. Några exempel:

- Utbildningsplan och körkortsplan inom omsorgsförvaltningen (specifikt inom timpoolen via Bemanningsenheten) för att säkerhetsställa att vi får rätt kompetens i organisationen.
- Utbildningskontrakt upprättas mellan arbetsgivaren och arbetstagaren utifrån de behov som arbetsgivaren har i sin verksamhet. Kan exempelvis vara vidareutbildning specialpedagog eller demenssjuksköterska. Utbildningskontraktet innebär att arbetsgivaren bekostar utbildningen (t ex litteratur, resor, viss inläsningstid) förutsatt att arbetstagaren kvarstår i anställning en viss tid efter avslutad utbildning. Hittills har utbildningskontraktet tillämpas inom exempelvis IFO, hemsjukvården och utbildningsförvaltningen.

- VFU-handledning är en handledning för lärarstudenter och är ett attraktivt villkorsavtal som är kopplat till handledaruppdraget. Samtidigt ges förutsättningar för att öka arbetsgivarattrationen hos potentiell arbetskraft. Förhoppningen är att lärarstudenten skall söka sig till kommunen efter avslutade studier.
- TLO-KL är ett omställningsavtal som är kopplat till tidig lokal omställning. Det skall möjliggöra omställning till nya kompetens- och rekryteringsbehov inom organisationen. Ett konkret exempel är körkortsutbildning för befintlig personal, så att de kan uppfylla kvalifikationskraven på hemtjänsten, ett annat exempel är kompetensutveckling av undersköterskor så att de kan utföra delar av det arbete som idag utförs av sjuksköterskor. Därmed frigörs resurser för sjuksköterskorna som är en svårrekryterad grupp.
- Arbetsintegrerad lärarutbildning är en satsning som görs på Utbildningsförvaltningen. Denna satsning syftar till att erbjuda fyra personer att arbeta som lärare i Ljusdals kommun på 50% och samtidigt studera 75% inom grundskollärarutbildningen under 5/5,5 år på Mittuniversitet eller Högskolan i Gävle. Ansökan till utbildningen görs via respektive högskola/universitet samt en ansökan till kommunen (urval görs genom en sedvanlig rekryteringsprocess).

När den strategiska kompetensförsörjningsplanen, som kortfattat beskrivits ovan, finns på plats så är de av stor vikt att det upprättas rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering.

I denna uppföljande granskning kommer de rekommendationer som lämnades i 2018 års granskning och de svar som kommunstyrelsen lämnat att följas upp för att se huruvida tillräckliga åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades.

Revisionsfråga 1: Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning?

Iakttagelser

Vid intervju har vi fått information om att revisionsrapporten från 2018 års granskning inte har kommunicerats inom HR-organisationen varför de rekommendationer som lämnats fortfarande utgör utvecklingsområden.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden 2019-01-01 - 2021-06-30 med fokus på personal- och kompetensförsörjning. Av genomgången framgår enbart när revisionsrapporten avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning från 2018 hanterades samt när beslut om att översända yttrandet till revisionen fattades.

Vi har inom ramen för granskningen även gått igenom kommunstyrelsens arbetsutskotts sammanträdesprotokoll för perioden 2019-01-01 - 2021-06-30. Vid genomgången av dessa sammanträdesprotokoll framgår följande:

- **2019-06-11 § 49 - Framtaget stödmaterial för implementering av Personalpolicyn - information**

Personalpolicyn antogs av fullmäktige under våren 2018 och den tydliggör vilket ansvar arbetsgivaren, chefer och medarbetare har inom olika områden som till exempel arbetsmiljö och ledarskap. Den innehåller också Ljusdals kommuns värdegrund. En av lämnade rekommendationer belyser vikten av att personalpolicyn implementeras och

kommuniceras ute i verksamheterna vilket cheferna ansvarar för. Som stöd i detta arbete har HR-enheten tagit fram ett frivilligt stödmaterial till cheferna för implementeringsprocessen med diskussionsfrågor, kommunikationsövningar, cases och powerpointpresentation. Cheferna informerades om framtaget stödmaterial på chefsdagen den 10 april 2019.

- **2020-06-10 § 49 - Diskussion om HR**

Biträdande kommunchef informerar om att belastningen på HR-enheten är ohållbar med hög arbetsbelastning och lite personal samtidigt som det finns en väldigt hög efterfrågan på enhetens tjänster. Vid intervju förklaras också detta, och turbulens inom HR-teamet med en HR-chef som slutade, sjukskrivningar och föräldraledigheter förklaras utgöra möjliga anledningar, tillsammans med skogsbränderna 2018 och rådande covid-19 pandemi, till att huvudfokus legat på annat än arbetet med personal- och kompetensförsörjning sedan granskningen genomfördes 2018.

- **2020-12-16 § 108 - Information om kompetensförsörjningsplan**

Vårdförbundet har inkommit med en fråga om hur pengarna som kommunen fått i statsbidrag med anledning av coronapandemin används för att höja kompetensen hos personalen inom vård och omsorg. Information ges om hur pengarna använts samt om kompetensutveckling inom i huvudsak omsorgsförvaltningen men även utbildningsförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Tf personalchef informerar om att det inte finns någon övergripande kompetensförsörjningsplan för Ljusdals kommun.

- **2021-03-16 § 23 samt 2021-05-12 § 64 - Information om medarbetarundersökning 2020 samt Medarbetarundersökning 2020 - analys**

Ljusdals kommuns medarbetarundersökning grundar sig på kommunens personalpolicy och syftar till att mäta hur medarbetare upplever sin arbetsgivare utifrån personalpolicyn. Svarsfrekvensen för år 2020 uppgick till 77,5% och analysen av undersökningen visar bland annat att kommunens förmåga att attrahera yngre åldersgrupper är viktig för kompetensförsörjningen och för framtida välfärd. Åtgärdsplaner har tagits fram inom förvaltningarna med aktiviteter för att förbättra ledarskap och arbetsorganisation samt för att minska arbetsbelastning. En av de åtgärder kommunstyrelseförvaltningen lyfter fram är att påbörja arbetet med en kompetensförsörjningsstrategi.

Utöver ovan har vi tagit del av ett antal dokument som delvis har bäring på granskningsområdet och som tillkommit sedan granskningen genomfördes 2018. Dessa dokument är:

- *Policy och Riktlinjer för Arbetsmiljö och hälsa*[2] vilka syftar till att ge ramar och goda förutsättningar för att skapa en utvecklande och hälsofrämjande arbetsmiljö. Dokumentet innehåller riktlinjer för det systematiska arbetsmiljöarbetet som kontinuerligt ska genomföras i kommunens alla verksamheter.

[2] Policy och Riktlinjer för Arbetsmiljö och hälsa, fastställda av kommunstyrelsen 2018-11-08.

- *Riktlinjer Jämställdhet*[3] vilka syftar till att tydliggöra vad som gäller i Ljusdals kommun för en arbetsplats som aktivt arbetar för jämställdhet och jämställdhetsfrågor.

- *Riktlinjer Mångfald*[4] vilka syftar till att tydliggöra vad som gäller i Ljusdals kommun för en arbetsplats som aktivt arbetar för mångfald.

Sammanställning

Rekommendation	Åtgärder
Att kommunstyrelsen säkerställer att personalpolicyn och tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.	Stödmaterial för implementering av personalpolicyn har tagits fram och presenterats för chefer (som ansvarar för att policyn implementeras och kommuniceras i verksamheterna) på chefsdagen den 10 april 2019.
Att tillvägagångssättet för rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa en enhetlig hantering.	Vi har i granskningen inte tagit del av något dokument där tillvägagångssättet för rekrytering finns angivet.
Att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.	Vi har i granskningen varken tagit del av något dokument eller någon information som indikerar att en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket har skett.
Att kommunstyrelsen utarbetar och kommunicerar rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering för att säkerställa att arbetet som bedrivs bidrar till en strategisk personal – och kompetensförsörjning inom kommunen.	Vi har i granskningen inte tagit del av några utarbetade rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering. Vi noterar dock att en av de åtgärder som tagits fram av kommunstyrelseförvaltningen kopplat till genomförd medarbetarundersökning är att påbörja arbetet med en kompetensförsörjningsstrategi.
Att kommunstyrelsen ser över möjligheten att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan och att denna harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier.	Vi har i granskningen inte tagit del av någon kompetensförsörjningsplan.

Bedömning

Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning?

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att tillräckliga åtgärder för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning ej har vidtagits.

[3] Riktlinjer för Jämställdhet, fastställda av kommunstyrelsen 2018-12-10.

[4] Riktlinjer för Mångfald, fastställda av kommunstyrelsen 2018-12-10.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun genomfört en uppföljning av 2018 års granskning avseende kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att besvara huruvida tillräckliga åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att tillräckliga åtgärder för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2018 års granskning ej har vidtagits.

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer:

- Att kommunstyrelsen säkerställer att tillkommande riktlinjer implementeras och kommuniceras inom organisationen för att därigenom säkerställa efterlevnaden.

- Att tillvägagångssättet för rekrytering dokumenteras och att denna innefattar en beskrivning av roller och ansvar för att säkerställa en enhetlig hantering.

- Att det görs en översyn av behovet av att samla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket i en dokumenterad strategi för att tydliggöra detta ytterligare.

- Att kommunstyrelsen utarbetar och kommunicerar rutiner för systematisk uppföljning och utvärdering för att säkerställa att arbetet som bedrivs bidrar till en strategisk personal – och kompetensförsörjning inom kommunen.

- Att kommunstyrelsen ser över möjligheten att ta fram en övergripande kompetensförsörjningsplan och att denna harmoniserar med kommunens övergripande mål och strategier.

2021-09-10

Hanna Franck Larsson	Malou Olsson
Uppdragsledare	*Projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ljusdals kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 15 april 2021. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.