

Kommunstyrelsen

För kännedom:  
Kommunfullmäktiges presidium  
Socialnämnden  
Utbildningsnämnden

**Revisionsrapport: Granskning av personalförsörjning**

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning kring personalförsörjning och huruvida arbetet styrs mot kompetensförsörjning.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 12 juni 2020.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

**För Ånge kommuns revisorer**

Roger Sundin  
Ordförande



Alf Hallén  
Vice ordförande



# Granskning av personalförsörjning

Rapport

Ånge kommun

KPMG AB

2020-03-18

Antal sidor 9



Ånge kommun  
Granskning av personalförsörjning

2020-03-18

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Planering och åtgärder	5
3.2	Processer och rutiner	7
3.3	Roller och arbetsfördelning	8
4	Slutsats och rekommendationer	9
4.1	Rekommendationer	9

## 1 Sammanfattning

Vi har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning kring personalförsörjning och huruvida arbetet styrs mot kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens arbete att tillgodose behovet av personalförsörjning samt om personalförsörjningsarbetet bedrivs i enlighet med kompetensförsörjningsbehovet.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att ett systematiskt och samordnat arbete har påbörjats och utvecklas fortlöpande. För att motsvara framtida behov bedömer vi att genomförande av åtgärder behöver intensifieras ytterligare.

Vi anser, liksom kommunen, att området är en av kommunens stora utmaningar. Vi uppfattar även att det finns en stor medvetenhet om utmaningens karaktär.

Det har genomförts och pågår ett antal åtgärder för att stärka möjligheterna att klara kommunens behov av personalförsörjning. Vi upplever att arbetet har fått en tydligare struktur i och med att strategi respektive handlingsplan för kompetensförsörjning har tagits fram. Det medför också att en relevant prioritering av åtgärder underlättas, vilket är viktigt då det finns ett stort behov av en bredd i åtgärder.

Vi bedömer att det finns ett stort behov av fortsatta åtgärder, och att arbetet med åtgärder behöver intensifieras ytterligare för att motsvara framtida behov. Även uppföljning av åtgärderna bör ske löpande, bland annat för att kunna möjliggöra prioritering av åtgärder.

Vi konstaterar att det finns en dokumenterad process för rekrytering med tillhörande stödmaterial. Gällande arbetet med bemanning konstaterar vi att en organisationsförändring har beslutats att genomföras.

Vi bedömer att det finns en tydlighet inom förvaltningen, där ledningsgruppens arbete med att revidera handlingsplanen för kompetensförsörjning kan bidra ytterligare till detta. Vi bedömer dock att det finns en otydlighet gällande nämndernas roll.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att erforderliga åtgärder genomförs för att motsvara framtida behov, se avsnitt 3.1.1
- Löpande följa upp åtgärder, se avsnitt 3.1.1
- Säkerställa att avslutningssamtal genomförs och sammanställs, se avsnitt 3.2.1
- Tydliggöra nämndernas roll och ansvar, se avsnitt 3.3.1.



## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning kring personalförsörjning och huruvida arbetet styrs mot kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Enligt kommunens budget för 2019 är kompetensförsörjningen en av de största utmaningarna för kommunen. Vidare konstateras att många anställda med lång erfarenhet inom kort kommer att uppnå pensionsålder.

Kommunstyrelsen är ansvarig för hanteringen av HR-frågor samt utvecklingen av personalpolitiken för kommunen och koncernen och utgör anställningsmyndighet för all kommunal personal.

Med personalförsörjning menas åtgärder på kort och lång sikt som görs för att klara av att rekrytera personal till de kommunala verksamheterna.

Revisionen bedömer att det finns en risk att kommunen i och med de kommande pensionsavgångarna inte kan säkerställa behörig personal i kommunens verksamheter.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunens arbete att tillgodose behovet av personalförsörjning samt om personalförsörjningsarbetet bedrivs i enlighet med kompetensförsörjningsbehovet.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- om processen för och rutiner kring personalförsörjningen är kartlagd och tydliggjord?
- om personalförsörjningsarbetet överensstämmer med kompetensförsörjningsarbetet och framtida behov?
- om roller och arbetsfördelning i personalförsörjningsarbetet är tydlig?

Granskningen avgränsas till år 2019.

Granskningen avser kommunstyrelsen, socialnämnden samt utbildningsnämnden.

### 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys





Änge kommun  
Granskning av personalförsörjning

2020-03-18

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av strategi och handlingsplan för kompetensförsörjning, policys och handlingsprogram inom personalområdet, material och underlag gällande kartläggning av kompetensförsörjning, löneöversyn samt processer och rutiner.
- Intervjuer/avstämningar med berörda tjänstemän däribland HR-chef, HR-konsult och förvaltningschefer.

Rapporten har tillställts intervjuade för faktakontroll.

### 3 Resultat av granskningen

Kommunfullmäktige fastställde under år 2019 en *Strategi för kompetensförsörjning 2019-2022*<sup>1</sup>, som syftar till att skapa förutsättningar för kommunens och företagens tillgång till kompetens. Strategin innehåller tre fokusområden:

- Rekrytering
- Utveckling av organisation och medarbetare
- Samarbeten

Vidare anges att kompetensförsörjningsarbetet är sammanlänkad med de prioriterade utvecklingsområdena *Digitalisering* och *Lokalförsörjning*. Båda uppges i strategin bland annat syfta till effektivare nyttjande av personal.

#### 3.1 Planering och åtgärder

Till strategin finns en handlingsplan för kompetensförsörjning framtagen under hösten 2019. Kopplat till respektive fokusområde i strategin finns ett antal områden med tillhörande aktiviteter angivna.

Områden gällande rekrytering är bl.a. att lyfta varumärket Ånge kommun, utveckla marknadsföring, annonsering och rekryteringsmetoder, samt lönebildning och anställningsförmåner. Vidare tas bland annat även minskad sjukfrånvaro och ledarskap och chefsförsörjning upp.

Det noteras också i handlingsplanen att alla åtgärder inte kan genomföras direkt, och under år 2020 prioriteras tre områden:

- Samarbeten med andra kommuner
- Chefernas arbetssituation
- "Jobba i Ånge-webb" med information för arbetssökande

Vidare nämns i handlingsplanen att resultat och analys ska redovisas årligen, samt att en årlig kartläggning av kompetensförsörjningsbehovet ska genomföras som grund för utvecklingen av arbetssätt och prioriteringar.

För närvarande pågår en revidering av handlingsplanen, med syftet att göra den kortare och inriktad på aktiviteter. Handlingsplanen ägs av kommunkoncernens ledningsgrupp.

Inför framtagande av kompetensförsörjningsstrategin och handlingsplan genomfördes under år 2017 bl.a. en kartläggning av rekryteringsbehov baserat på pensionsavgångar. Enligt erhållna uppgifter har kartläggningen inte uppdaterats sedan dess. Enligt intervjuade upplevs dock att det finns god kännedom om framför allt bristyrken och inom vilka områden det för närvarande finns en rekryteringsproblematik inom. Rekryteringar där ingen med efterfrågad kompetens kunnat anställas följs även

---

<sup>1</sup> KF § 45, 2019-06-17.

upp inom ramen för intern kontroll. I nuläget uppges de flesta tjänster kunna tillsättas, även om några rekryteringar tagit längre tid än planerat.

Det pågår också ett arbete med att ta fram prioriteringar inför löneöversynen 2020, där utgångspunkten är löneläget för olika yrkesgrupper tillsammans med information om arbetsmarknaden och rekryteringsläget. Konkurrenskraftiga löner uppges vara en mycket betydelsefull faktor för rekrytering. Inte minst gäller detta yrkeskategorier som är mer svårrekryterade, och där konkurrens med kringliggande kommuner föreligger.

Andra åtgärder i anslutning till detta är att HR-systemet kompletteras med en modul för lönesättning, vilket kommer att förbättra och förenkla arbetet med lönesättning. Förslag till en ny lönepolicy har tagits fram, liksom tillhörande lönekriterier och samtalsstöd. Cheferna kommer även att få utbildning, både i systemet och i lönesättning.

Under 2018 infördes rekryteringspremie, som för närvarande omfattar fyra yrkesgrupper. Premien har ett maxvärde på 120 000 kr, uppdelat på delarna inflyttning och anställningstid. Det uppges också att fler yrkesgrupper kan komma att omfattas av rekryteringspremien om det behovet finns.

Därutöver har även nämnts att arbete tillsammans med näringslivet gällande rekrytering av medföljande har påbörjats, vilket bedöms kunna vara en fördel för alla parter särskilt gällande akademiskt utbildade personer.

Vidare sker även andra åtgärder, som kan betraktas som ordinära i verksamheten men även påverkar rekryteringsmöjligheter. Exempelvis kan nämnas vidareutbildning, arbetsmiljöarbete, minskad sjukfrånvaro, friskvårdserbjudande och val av sysselsättningsgrad (inom vissa verksamheter).

Även åtgärder som syftar till att få ett ökat utbud av potentiella medarbetare genomförs, exempelvis ta emot praktikanter samt tillhandahålla gymnasie- och vuxenutbildningar inom bristyrken.

Då strategi och handlingsplan är relativt nya har ingen dokumenterad uppföljning genomförs, men avses att utvecklas framåt.

### 3.1.1 Bedömning

Vi anser, liksom kommunen, att området är en av kommunens stora utmaningar. Vi uppfattar att det finns en stor medvetenhet om utmaningens karaktär.

Det har genomförts och pågår ett antal åtgärder för att stärka möjligheterna att klara kommunens behov av personalförsörjning. Vi upplever att arbetet har fått en tydligare struktur i och med att strategi respektive handlingsplan för kompetensförsörjning har tagits fram. Det medför också att en relevant prioritering av åtgärder underlättas, vilket är viktigt då det finns ett stort behov av en bredd i åtgärder. Vissa åtgärder kan exempelvis genomföras under en begränsad tidsperiod och vara avsedda att ge direkta effekter. Andra åtgärder kan vara mer kontinuerliga, som exempelvis chefsutveckling, och ge effekter på något längre sikt.

Vi bedömer att det finns ett stort behov av fortsatta åtgärder, och att arbetet med åtgärder behöver intensifieras ytterligare för att motsvara framtida behov. Även



uppföljning av åtgärderna bör ske löpande, bland annat för att kunna möjliggöra prioritering av åtgärder.

## 3.2 Processer och rutiner

Rekryteringsprocessen finns dokumenterad och tillgänglig via intranätet. I denna framgår de steg som ska genomgå i samband med att rekrytering är aktuell, samt stödjande material för rekryteringsansvarig. Exempelvis kan nämnas att alla tjänster (längre än 3 månader) ska utannonseras. Vidare anges att referenser ska tas vid anställning. I kommunstyrelsens internkontrollplan kontrolleras detta via stickprov. Någon annan uppföljning eller kontroll av att rekryteringsprocessen följs görs ej. Enligt uppgifter ska en rekryteringsmodul införas i HR-systemet för att förbättra arbetet med de rekryteringar som görs.

Det har länge pågått ett arbete med att utveckla arbetet med bemanning, som bl.a. handlar om schemaläggning och vikarieanskaffning. En arbetsmodell med mer flexibilitet att omfördela arbetstid över tid och mellan arbetsenheter har införts (x-pass) liksom att löpande anpassa scheman efter behovet. Ett syfte är att minimera outnyttjad tid i scheman, och utgör ett kontrollmoment inom intern kontroll inom socialnämnden och utbildningsnämnden.

Utifrån en översyn genomförd under år 2019 har beslutats<sup>2</sup> om en övergång av bemanningseenheten till respektive förvaltning (socialförvaltning, utbildningsförvaltning och tekniska förvaltningen). Förändringen syftar till att uppnå en effektivare hantering av x-pass, få ett bättre samarbete mellan beställare av vikarier och utförare, samt att anpassa verksamheten efter hur respektive förvaltning arbetar. Även vissa stödfunktioner till chefer inom schemaläggning och bemanning stärks för att ge cheferna ett bättre administrativt stöd.

Alla som väljer avslutar sin anställning ska erbjudas avslutningssamtal. Ett syfte är att identifiera områden där kommunen som arbetsgivare kan bli bättre. Normalt ska samtalet genomföras av närmsta chef. Även personalenheten kan genomföra avslutningssamtalet. Enligt erhållna uppgifter sammanställs inte resultat och erfarenheter, och det finns inte kännedom om i vilken utsträckning avslutningssamtal sker. Vidare uppges att kontroll av att avslutningssamtal genomförs kommer att ingå i den interna kontrollen under år 2020.

### 3.2.1 Bedömning

Vi konstaterar att det finns en dokumenterad process för rekrytering med tillhörande stödmaterial. Vi noterar att det sker kontrollmoment i uppföljningen av den interna kontrollen gällande delar av rekryteringsprocessen.

Gällande arbetet med bemanning konstaterar vi att en organisationsförändring har beslutats att genomföras, och noterar att ett kontrollmoment sker även inom detta område.

---

<sup>2</sup> KS 2020-02-04, § 9.



Ånge kommun  
Granskning av personalförsörjning

2020-03-18

Vi anser att det finns ett värde i att avslutningssamtal genomförs och sammanställs för att få ett faktabaserat underlag av orsaker och eventuella åtgärdsbehov.

### **3.3 Roller och arbetsfördelning**

Kommunstyrelsen ansvarar enligt reglementet för kommunens personalpolitik och är anställningsmyndighet. Ansvar för rekrytering åligger enligt kommunstyrelsens delegationsordning rekryterande chef (i samråd med överordnad samt i samråd med personalchef/HR-konsult).

Utifrån fastställd strategi för kompetensförsörjning har kommunkoncernens ledningsgrupp ansvar för tillhörande handlingsplan. Därmed har förvaltningscheferna ett övergripande ansvar för att driva arbetet och säkerställa resurser för genomförande av åtgärder. Personalenheten har ett stort ansvar för att utveckla och stötta detta arbete.

Vid intervjuer framkommer att det finns en otydlighet i gränsdragningen mellan kommunstyrelsens och nämndernas ansvar. För såväl kommunstyrelse som nämnder är dock personalförsörjning en väsentlig fråga för att lösa sina respektive uppdrag.

#### **3.3.1 Bedömning**

Vi bedömer att det finns en tydlighet inom förvaltningen, där ledningsgruppens arbete med att revidera handlingsplanen för kompetensförsörjning kan bidra ytterligare till detta. Vi bedömer dock att det finns en otydlighet gällande nämndernas roll.



Ange kommun  
Granskning av personalförsörjning

2020-03-18

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att ett systematiskt och samordnat arbete har påbörjats och utvecklas fortlöpande. För att motsvara framtida behov bedömer vi att genomförande av åtgärder behöver intensifieras ytterligare.

### 4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att erforderliga åtgärder genomförs för att motsvara framtida behov, se avsnitt 3.1.1
- Löpande följa upp åtgärder, se avsnitt 3.1.1
- Säkerställa att avslutningssamtal genomförs och sammanställs, se avsnitt 3.2.1
- Tydliggöra nämndernas roll och ansvar, se avsnitt 3.3.1.

Datum som ovan

KPMG AB

Lena Medin  
*Certifierad kommunal revisor*

Mikael Lindberg  
*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.