

§ 134

Granskning avseende kommunens arbete med strategisk kompetensförsörjning

Dnr KS/2022:84

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen delar revisorernas bild i granskningen och ger förvaltningen följande uppdrag:

1. En övergripande kompetensförsörjningsstrategi för Sunne kommun tas fram. Klart senast 2023-11-30.
2. Verksamheterna tar fram en kompetensförsörjningsplan med tillhörande handlingsplaner inkluderande analys av behov på tre- till femårsperspektiv med regelbunden återrapportering till kommunstyrelsen. Klart senast 2023-11-30.
3. Säkerställa ändamålsenliga rutiner för rapportering gällande kompetensförsörjning till kommunstyrelsen. Klart senast 2023-03-31.

Sammanfattning av ärendet

Sunne kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

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

Beslutsunderlag

Allmänna utskottets protokoll 2022-08-24, § 90

Missiv – granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen 2022-05-23

Rapport - Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen 2022-03-28

Beslutet skickas till:
Kommunrevisorerna
Kommunledningsgruppen

Justerare			Utdragsbestyrkare
-----------	--	--	-------------------



SUNNE KOMMUN



2022-05-23

Till

Kommunstyrelsen

För kännedom

Kommunfullmäktige

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Sunne kommuns revisorer har genomfört en granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

I granskningen har vi biträtt av KPMG.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i vissa delar har en tillfredsställande styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet men att verktyg för styrning, strategi och analys behöver utvecklas.

Vi bedömer att kommunens ledar- och medarbetarpolicy som beskriver vad ledarskap och medarbetarskapet i Sunne kommun ska innebära är ett viktigt dokument för medarbetarskap och bidrar till Sunne som attraktiv arbetsgivare. Dock saknar vi en övergripande kompetensförsörjningsstrategi för kommunen, samt nedbrutna, verksamhetsanpassade strategier för kompetensförsörjning.

Vi bedömer vidare att det finns en koppling mellan medarbetarpolicyn och visionen, kommunstrategin samt de mål och uppdrag som fastställts i budget. Visionen har tre arbetsstrategier som ska genomsyra allt arbete inom kommunen: medskapande, tillgänglighet och mångfald. Arbetsstrategierna återfinns enligt kommunstrategin i alla verksamhets- och handlingsplaner. Vi saknar dock analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på ett tre- till femårsperspektiv samt mer tydligt verksamhetsanknutna analyser.

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

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fastställa en övergripande kompetensförsörjningsstrategi med handlingsplaner för varje verksamhet, samt säkerställa att regelbunden återslagning av denna sker till kommunstyrelsen.
- Säkerställ att kompetensförsörjningsstrategin utgår från och inkluderar ändamålsenliga element, så som:

- analyser av de olika verksamheternas kompetensförsörjningsbehov på ett tre- till femårsperspektiv
 - analyser och åtgärder kopplade till hantering av risker inom specialiserade och känsliga yrkesroller
 - verksamhetsanpassning av förmåner som erbjuds anställda
 - handlingsplaner baserade på resultat av medarbetarundersökningarna med kommungemensamma bedömningsgrunder kring vad som bör betraktas som låga resultat inom olika områden
- Säkerställ ändamålsenliga rutiner för rapportering rörande kompetensförsörjning till kommunstyrelsen, inkluderande information om:
- Uppgifter på personalomsättning
 - Insatser som mentorskap, samarbeten, samverkan
 - Analys kring uppsägningar, inkluderande statistik kring uppsägningar över tid i relation till resultat i medarbetarenkäter, medarbetarsamtal med mera

Kommunrevisionen emotser svar senast den 31 september 2022 på vilka konkreta åtgärder kommunstyrelsen har för avsikt att vidta med anledning av ovanstående synpunkter vad som för övrigt redovisas i rapporten. Vi vill också att det i svaret redogörs för en tidsplan för när åtgärderna kommer att genomföras.

Svaren ska översändas till samtliga förtroendevalda revisorer samt till Helena Hansson, KPMG, e-post: helena.hansson@kpmg.se.

För kommunrevisionen i Sunne kommun 2022-05-23



Anette Rhudin

Revisionsordförande



Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

Rapport

Sunne kommun

KPMG AB

2022-03-28

Antal sidor 23



Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	5
2.3	Revisionskriterier	5
2.4	Ansvarig nämnd	5
2.5	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation och ansvarsfördelning	6
3.2	Styrande dokument	8
3.3	Kompetensförsörjningsarbetet i styrelsen	11
3.4	Kompetensförsörjningsarbetet i verksamheterna	14
3.5	Kompetensutveckling	17
3.6	Behov av rekrytering	18
3.7	Personalomsättning	19
4	Slutsats och rekommendationer	21

1 Sammanfattning

Vi har av Sunne kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens arbete med att säkerställa kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

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

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i vissa delar har en tillfredsställande styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet men att verktyg för styrning, strategi och analys behöver utvecklas. Vi anser att kommunstyrelsen skulle vara behjälpt av att ta fram en tydlig politisk viljeriktning med tillhörande mål för kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att kommunens ledar- och medarbetarpolicy som beskriver vad ledarskap och medarbetarskapet i Sunne kommun ska innebära är ett viktigt dokument för medarbetarskap och bidrar till Sunne som attraktiv arbetsgivare. Dock saknar vi en övergripande kompetensförsörjningsstrategi för kommunen, samt nedbrutna, verksamhetsanpassade strategier för kompetensförsörjning. Vi bedömer att det finns en koppling mellan medarbetarpolicyn och visionen, kommunstrategin samt de mål och uppdrag som fastställts i budget. Visionen har tre arbetsstrategier som ska genomsyra allt arbete inom kommunen: medskapande, tillgänglighet och mångfald. Arbetsstrategierna återfinns enligt kommunstrategin i alla verksamhets- och handlingsplaner. Vi saknar dock analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på ett tre- till femårsperspektiv samt mer tydligt verksamhetsanknutna analyser.

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

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram en övergripande kompetensförsörjningsstrategi med strategier för varje verksamhet.
- Analysera de olika verksamheternas kompetensförsörjningsbehov på ett tre- till femårsperspektiv och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Tydliggöra hur kompetensförsörjningsstrategierna ska hanteras politisk och besluta om vilken rapportering som ska ske till kommunstyrelsen.
- Uppgifter på personalomsättning inkluderas i kommunstyrelsens löpande uppföljning samt att rutiner för löpande uppföljningar beslutas.
- Skapa rapporteringsstruktur till kommunstyrelsen för insatser som mentorskap, samarbeten, samverkan och möjligheter till utveckling.
- Utveckla analyser och åtgärder kopplade till hantering av risker inom specialiserade och känsliga yrkesroller.



Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

- Utveckla handlingsplaner som baseras på resultat av medarbetarundersökningarna med kommungemensamma bedömningsgrunder kring vad som bör betraktas som låga resultat inom olika områden.
- Utveckla analysen kring uppsägningar, statistik kring uppsägningar över tid och koppla dessa till exempelvis resultat i medarbetarenkäter, medarbetarsamtal med mera.
- Ytterligare verksamhetsanpassning av förmåner som erbjuds anställda.

2 Bakgrund

Sunne kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

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

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen, överförmyndarnämnden och miljö- och bygglovsnämnden har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen formulerat en politisk viljeinriktning för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?
- Har kommunstyrelsen formulerat en politisk viljeinriktning för den strategiska kompetensförsörjningen?
- Hur ser roll- och ansvarsfördelning i kommunstyrelsen, överförmyndarnämnden och miljö- och bygglovsnämnden ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?
- Analyserar och säkerställer kommunstyrelsens 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 kommunstyrelsen 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?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen och inkluderar till viss del berörda nämnders arbete.

2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om verksamheten uppfyller:

- 6 kap. 6 § kommunallagen
- Övrig aktuell lagstiftning
- Interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

2.4 Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen.

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med kommunstyrelsens presidium, kommunchef, personalchef, förvaltningschefer och övriga tjänstepersoner som arbetar med kompetensförsörjningsfrågor.

Rapporten är faktakontrollerad av dem som intervjuats i granskningen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvarsfördelning

Sunne kommuns politiska organisation består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen överförmyndarnämnden och miljö- och bygglovsnämnden. Övriga nämnder är valnämnden och krisledningsnämnden.

Kommunstyrelsen har tre tillhörande utskott: allmänna utskottet, bildningsutskottet och socialutskottet.



Kommunens förvaltningsorganisation består av en förvaltning med tre verksamhetsområden: lärande och utbildning, socialtjänst och samhällsbyggnad. Det finns även en kommunledningsstab som består av en administrativ stab, ekonomistab och kommunikationsstab. I den administrativa staben ingår kommunens personalenhet som leds av en personalchef.

3.1.1 Kommunstyrelsen

Av *kommunstyrelsens reglemente*¹ framgår att kommunstyrelsen ansvarar för upprätthållandet av en effektiv och ändamålsenlig organisation.

I kommunstyrelsen ledningsfunktion ingår arbetet att leda och samordna frågor inom bland annat personal- och lönepolitik. Kommunstyrelsen är kommunens anställningsmyndighet, samt pensions- och lönemyndighet.

Av reglementet framgår att det är kommunstyrelsen som har ett personal- och arbetsmiljöansvar för all personal inom kommunförvaltningen. Vidare fastslås att kommunstyrelsen ska hantera frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, därav har styrelsen uppgiften att:

- ”med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
- förhandla på kommunens vägnar enligt lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11–14 och 38 §§ lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden,
- avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
- besluta om stridsåtgärd,
- lämna uppdrag enligt 6 kap. 3 § lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter,
- besluta om strategiska personalpolitiska frågor såsom ramar för den lokala lönebildningen.”

3.1.1.1 Allmänna utskottet

I kommunstyrelsens reglemente framgår att det är det Allmänna utskottets uppgift att bereda personal-, ekonomi- och organisationsfrågor till kommunstyrelsen och lägga fram förslag till beslut i dessa ärenden.

Det allmänna utskottet är även kommunens förhandlingsdelegation och personalorgan. Detta innebär enligt reglementet att utskottet har rätt att ingå centrala kollektivavtal.

3.1.2 Överförmyndarnämnden

I *överförmyndarnämndens reglemente*² fastslås att nämnden ”ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som, fullmäktige har bestämt, de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning samt bestämmelserna i detta reglemente”.

¹ Antagen 2019-10-29

² Antagen 2020-04-20

Överförmyndarnämnden har ingen anställd personal.

3.1.3 Miljö- och bygglovsnämnden

Enligt miljö- och bygglovsnämndens reglemente ska nämnden "se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning samt bestämmelserna i detta reglemente".

Miljö- och bygglovsnämnden har ingen anställd personal.

3.1.4 Bedömning

Hur ser roll- och ansvarsfördelning i kommunstyrelsen, överförmyndarnämnden och miljö- och bygglovsnämnden ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?

Utifrån vår granskning av kommunstyrelsen, överförmyndarnämndens och miljö- och bygglovsnämndens reglementen kan vi konstatera att personalansvaret i kommunen åligger kommunstyrelsen. Det är även kommunstyrelsen som ansvarar för kommunens personalpolitiska inriktning. Det formella ansvaret för den samlade kompetensförsörjningen är således kommunstyrelsens att tillse. Därmed har inte överförmyndarnämnden eller miljö- och byggnadsnämnden något reellt ansvar för kompetensförsörjningen i kommunen. Bedömningar och rekommendationer som lämnas utgår från kommunstyrelsens översiktsplikt och samordningsansvar.

3.2 Styrande dokument

Kommunstrategin och vision

Kommunfullmäktige i Sunne kommun har antagit kommunstrategin och visionen "Sunne är platsen där modet växer, livet är enkelt och allting är möjligt" för åren 2014–2025. Strategin beskriver kommunens vision framåt och syftet med strategin beskrivs bland annat vara att ge invånare som funderar på att flytta till kommunen en bild av hur kommunen kommer att utvecklas.

Kommunstrategin beskriver hur Sunne kommun ska se ut år 2025. I strategin fastställs även flertalet övergripande mål inom olika prioriterade områden, bland annat inom ekonomi, utbildning och näringsliv. Målen ska ange kommunens färdriktning och ligga till grund för verksamheternas verksamhetsplaner samt handlingsplaner. Flera mål går att anknyta till kompetensförsörjningsfrågor, bland annat följande mål:

- "I Sunne finns de bästa förutsättningarna för ett brett näringsliv och en växande arbetsmarknad
- Fler unga får jobb i Sunne
- Fler väljer att vidareutbilda sig efter gymnasiet
- Fler utbildningar i egen regi matchas med näringslivets efterfrågan på arbetskraft"

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

Utifrån kommunens vision har tre arbetsstrategier tagits fram: medskapande, tillgänglighet och mångfald. Arbetsstrategierna återfinns enligt kommunstrategin i alla verksamhets- och handlingsplaner och ska genomsyra alla verksamheters arbete. Sunne kommun ska vara *tillgängliga* för invånare på olika sätt oavsett funktionsförmåga. Vad gäller *medskapande* ska kommunens invånare, lokala grupper, företag, föreningar samt andra aktörers åsikter beaktas i kommunens utveckling. Sunne kommun ska även sträva efter att vara en kommun för alla människor, vilket är grundtanken i arbetsstrategin *mångfald*.

Värdegrund

Sunne kommuns värdegrund är respekt, utveckling och professionalism. Samtliga verksamheter inom kommunen ska arbeta utifrån dessa värden. Värdegrunden stadgar vad som förväntas av arbetstagare och ledare i kommunens organisation.

Värdet *respekt* i kommunens värdegrund står för att respektera varandras olikheter och använda de som styrkor i arbetet. Kommunen ska genom ett ärligt och gott bemötande vara lyhörda för synpunkter och åsikter som kan utveckla verksamheten.

Betydelsen av *utveckling* i värdegrunden är att kommunen ska vara steget före i utvecklingen genom en lärande kultur.

Med *professionalism* menas att kommunen ska ge medborgare och övriga kontakter god service genom ett tryggt och gott bemötande. Även internt ska kontakten präglas av professionalism vilket innebär att medarbetare ska stötta varandra, engagera sig och vara lojala.

Mål och budget

I Sunne kommuns *Budget 2021 och flerårsplan för åren 2022–2023*³ beskrivs utmaningar inom olika verksamhetsområden i kommunen. I flera verksamheter nämns utmaningar med att säkerställa kompetensförsörjningen till följd av t.ex. förändrade budgetramar. Det konstateras även att kompetenshöjning hos personal inom individ- och familjeomsorgen har genomförts under året för att minska köp av öppenvårdsinsatser. I vissa verksamheter fastställs mål med anknytning till kommunens arbetsgivar- och personalansvar, t.ex. målet om friska medarbetare under det prioriterade området Hållbar kommun och färre barn per årsarbetare i förskolan inom verksamhetsområdet för lärande och utbildning

I *Budget 2022 och flerårsplan för åren 2023–2024*⁴ görs en omvärldsbevakning där bland annat kompetensförsörjning och rekrytering berörs. Det konstateras att det råder brist på vård- och omsorgsutbildad personal och att tillgänglig personal ofta måste kompetensutvecklas inom organisationen. Detta leder i många fall till längre inskolningsperioder och utbildningar som ökar verksamhetens kostnad.

Det konstateras i budgeten att digitala lösningar kan minska personalbehovet, t.ex. genom trygghetskameror, men att den ökade användningen av digitala medel kräver ett kunskapslyft hos medarbete.

³ Antagen av kommunfullmäktige 2020-11-16

⁴ Antagen av kommunfullmäktige 2021-06-14

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

Ledar- och medarbetarpolicy samt aktivt medarbetarskap

Sunne kommun har en ledar- och medarbetarpolicy som beskriver vad ledarskap och medarbetarskapet i Sunne kommun ska innebära. Policyn utgår från kommunens värdegrund och vision.

I policyn beskrivs Sunnemodellen som stadgar att kommunen i sitt utvecklingsarbete ska utgå ifrån människan, öppenhet, tillit, medskapande och bemötande. Modellen grundar sig i att medarbetare, men även kommunens invånare och brukare, ska involveras tidigt i kommunens processer.

Policyn beskriver att ett aktivt medarbetarskap innebär att "ta ansvar för att relationen fungerar bra med sig själv, sina kollegor, sin chef och dem vi är till för". Det har tagits fram en utbildning om aktivt medarbetarskap till medarbetare som ska genomföras tillsammans med sin närmaste chef. Utbildningen består av kortfilmer med Sunnes personal och olika tillhörande övningar.

Samverkan

Sunne kommun har flertalet samverkansavtal med olika aktörer inom ramen för kompetensutveckling- och kompetensförsörjningsfrågor. Kommunen har ingått två samverkansavtal med Karlstad universitet som avser deltagande i förskolläraryrket och lärarprogram vid universitetet, samt gällande VFU inom sjuksköterske- och distriktsköterskeprogrammen vid universitetet.

Sunne kommun har även samverkat i ESF-projektet Värmlands Arbetskraft 2.0 tillsammans med bland annat sex av Värmlands kommuner och Region Värmland. Projektet syftade till att minska arbetslösheten bland unga i Värmland.

Tillsammans med de värmländska kommunerna och Region Värmland ingår Sunne kommun i en gemensam marknadsföringsinsats, "Kompetensplattform Hälsa, vård och omsorg", för att stärka attraktionskraften för vård- och omsorgsyrken. Det finns en tillsatt styrgrupp som leder arbetet bestående av personalchefer och andra representanter från de aktörer som ingår i samarbetet. Inom ramen för samarbetet har workshops med ungdomar och omvärldsanalyser genomförts. Arbetet inleddes år 2016 och regionen samt varje kommun i samarbetet medfinansierar satsningen. Enligt uppgift har samarbetet förlängts till 2022–2023.

SKR och Sunne kommun har ett avtal inom ramen för SKR:s koncept Yrkesresan, vilket är en satsning på kompetensutveckling i svenska kommuners socialtjänst.

Övriga styrdokument

Övriga styrdokument av betydelse för kommunen som arbetsgivare är:

- Riktlinjer för arbetsmiljöansvaret i Sunne kommun
- Utkast för en övergripande kompetensförsörjningsplan i Värmland
- Sunne kommuns rekryteringsprocess

3.2.1 Bedömning

Har kommunstyrelsen formulerat en politisk viljeinriktning för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare?

Under vår granskning har vi inte tagit del av en uttalad tydligt formulerad viljeriktning för hur kommunen ska uppnå målet som attraktiv arbetsgivare. Vi kan dock konstatera att kommunen har politiskt formulerade mål kopplat till hur kommunen ska vara som arbetsgivare.

Sunne kommun har en antagen vision med tillhörande kommunstrategi som lyfts fram genomgående i samtliga intervjuer i vår granskning. Vi bedömer att beskrivningar av dessa inom det kompetensförsörjningsarbete som nämns i intervjuerna innebär att kommunvisionen är väletablerad. Vidare har även arbete bedrivits för aktivt medarbetarskap. Vi ser positivt på att man i Sunne kommun bedömer att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare.

Har kommunstyrelsen formulerat en politisk viljeinriktning för den strategiska kompetensförsörjningen?

Allt personalpolitiskt arbete och den strategiska kompetensförsörjningen ska i Sunne kommun utgå från de politiska mål som är antagna av kommunfullmäktige samt kommunens vision och kommunstrategi. Vi saknar dock en beslutad viljeriktning för kommunstyrelsens strategiska kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det på ett strategiskt plan är dokument som ledar- och medarbetarpolicyn och rekryteringsprocessen som är relevanta styrdokument i arbetet med kompetensförsörjning. Dock bedömer vi att dessa behöver kompletteras med antagna strategiska mål och viljeriktningar för att säkerställa arbetet med kompetensförsörjningen i kommunen. Vi ser även att det finns risk att sårbarhet identifierats inom området kompetensförsörjning på grund av avsaknad av verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner och bristande strukturer för uppföljning.

3.3 Kompetensförsörjningsarbetet i styrelsen

3.3.1 Kommunstyrelsens styrning i kompetensförsörjningsfrågor

I intervjuer framförs att kommunstyrelsens styrning inom personalpolitiska- och arbetsgivarfrågor utgår ifrån kommunens övergripande kommunstrategi och vision. Arbetet med att förverkliga kommunstrategin, visionen och värdegrunden sker sedan ute i verksamheterna.

Styrningen av kompetensförsörjningsarbetet på den politiska nivån uppges i intervjuer ske på flera olika sätt. I budgeten för år 2021 samt 2022 beskrivs kommunens rekryteringsutmaningar och kompetensförsörjningsutmaningar framöver. Vidare har flertalet övergripande mål antagits som har en direkt anknytning till kommunens arbetsgivaransvar och kompetensförsörjning, t.ex. att "Sunne kommun är en hållbar arbetsplats med friska medarbetar" och "Kommunen växer". Utöver dessa mål poängteras det i intervjuer att det finns andra målsättningar som anknyter till arbetet

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

med att vara en attraktiv arbetsgivare, men även till att vara en attraktiv kommun att bosätta sig i. Som exempel nämns mål inom jämställdhet och infrastruktur. Den förmedlade upplevelsen vid flera intervjuer innebär att kommunen genomgått en värderingsmässig övergång från detaljstyrd verksamhet till en mer målstyrd sådan.

Under de senaste åren har kommunstyrelsen enligt uppgift genomfört flertalet riktade insatser som grundat sig i kommunens kompetensförsörjningsbehov och utmaningar. Som exempel nämns att kommunen i sin investeringsbudget beslutat om en satsning på nya lokaler för kommunens omsorgspersonal. Projektet grundar sig i en förbättring av arbetsmiljön för omsorgspersonalen, men betraktas även som ett sätt att attrahera annan potentiell personal genom att erbjuda attraktivare lokaler.

Kommunstyrelsen uppges även arbeta strategiskt med kompetensförsörjningsfrågor vid den årliga löneöversynen. I Värmland är det enligt uppgift Hagfors kommun som sammanställer lönerna för olika yrkesgrupper i länet. Under flera års tid konstateras att Sunne kommuns lönenivå varit låg jämfört med andra kommuner. Målsättningen har därför, enligt uppgift, blivit att placera sig på en medelnivå jämfört med Värmlands läns kommuner, dvs. inte erbjuda den högsta lönen men inte heller den lägsta i länet.

I intervjuer konstateras att styrelsen vid löneöversynen år 2021 beslutat om riktade insatser utifrån de kompetensförsörjningsutmaningar som identifierats. Flertalet yrkesgrupper uppmärksammades vara svåra att rekrytera och behålla, däribland undersköterskor. I löneöversynen för år 2021 gjordes därför en satsning på undersköterskor genom en lönesatsning på 1,9 mkr. I löneöversynen har även arbetsterapeuter, miljö- och hälsoskyddsinspektörer, socionomer och biståndshandläggare identifierats som yrkesgrupper med lägre lön jämfört med andra kommuner.

Som en del i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har Sunne kommun arbetat med Heltidsresan, dvs. SKR:s och Kommunals arbete med att skapa tjänster inom välfärden där heltiden är normen. Enligt uppgifter har kommunen utsett en projektledare för att leda arbetet och kommunstyrelsen följer upp arbetet regelbundet, bland annat vid årsredovisningen.

Arbetsgivarfrågor belyses även i kommunstyrelsen internkontrollplan för år 2021. Det finns två kontrollmoment som avser att kontrollera att alla medarbetare får ett resultat- och utvecklingssamtal (RUS), samt att alla har haft regelbunden APT under året. Momenten kontrolleras i samband med den årliga medarbetarenkäten.

3.3.2 Kommunstyrelsens uppföljning

Enligt uppgift följer kommunstyrelsen upp statistik för respektive personalgrupp regelbundet. Vid delårsrapporteringen diskuteras även arbetsmiljöfrågor utifrån den årliga medarbetarundersökningen. Även vid årsredovisningen följs personalfrågor upp och kommunstyrelsen får ta del av statistik på pensionsavgångar, befolkningsstruktur, antalet årsarbetare och andra relevanta uppgifter.

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

Utifrån uppföljningen har kommunstyrelsen enligt uppgift kunnat konstatera att den demografiska försörjningskvoten⁵ är hög relaterat till de pensionsavgångar som väntar. I intervjuer konstateras att detta tagits i beaktning och att kommunen nu ser väsentligheten i att framåt fortsätta utveckla digitaliseringen för att kunna effektivisera, både för att minska personalbehovet och behovet av att ha personal på plats.

Enligt uppgifter föredrar personalchefen en lägesbild av personalsituationen i kommunens verksamheter fyra gånger per år i Allmänna utskottet. Det poängteras att det under dessa redovisningar diskuteras rekryteringsutmaningar och olika kompetensförsörjningsbehov inom respektive verksamhet.

3.3.3 Bedömning

Analyserar och säkerställer kommunstyrelsens verksamheternas kompetensförsörjningsbehov?

Vi kan konstatera att det behandlas kompetensförsörjningsfrågor i kommunens budget genom ett avsnitt om rekrytering där områden med särskild känslighet pekas ut. Det finns även antagna mål som syftar till att stärka Sunne kommun som attraktiv arbetsgivare, t.ex. avseende infrastruktur för att främja inflyttning och i sin tur kompetensen. Vi kan även konstatera att kommunen politiskt ser jämställdhet som en viktig faktor för att vara en attraktiv arbetsgivare. Budgeten är på en övergripande nivå och innebär att resurser kan avsättas genom politiska beslut.

Vår bedömning är att Sunne kommun har ett övergripande arbete för att tillse kompetensförsörjning. Den förmedlade upplevelsen av en värderingsmässig övergång från detaljstyrd verksamhet till en mer målstyrd sådan bedöms som en positiv utveckling för att möjliggöra mer verksamhetsanpassat arbete i frågan om kompetensförsörjning.

Vi bedömer att de kommunstyrelseövergripande analyserna och åtgärderna kopplade till djupare undersökningar kan utvecklas för att möta de risker som Sunne kommun har och står inför inom kompetensförsörjningen. De risker som är mest relevanta att hantera på strategisk kommunstyrelsenivå är enligt vår bedömning kompetensförsörjningen inom specialistområden där det ofta är en eller ett par personer som besitter kompetens. I granskningen har samhällsbyggnadsområdet lyfts fram som exempel.

Vi bedömer att djupare analyser av utpekade riskområden på en övergripande nivå, samlat med den generella löneöversynen som genomförs, kan öka chansen att det strategiska kompetensförsörjningsbehovet tillgodoses ytterligare. Det kan möjliggöra mer riktade ekonomiska resurser och strategier som verkar för kompetensförsörjningen framåt.

På vilket sätt följer kommunstyrelsen upp nämndernas arbete med kompetensförsörjningen?

⁵ Med *demografisk försörjningskvot* menas antalet personer i åldrarna 0–19 år samt 65+ år dividerat med antalet personer i åldrarna 20–64 år. Nyckeltalet är ett mått på hur stor andel av befolkningen som är i arbetsförålder relativt i icke arbetsför ålder. Ett lågt värde är önskvärt då de innebär att många i arbetsför ålder kan försörja få i icke arbetsför ålder.

Vi kan utifrån vår granskning konstatera att kommunstyrelsen följer upp och analyserar verksamheternas kompetensförsörjningsbehov i form av rapporteringar i budget och årsredovisning samt genom statistik. Statistikuppföljningen sker vid olika tillfällen på året: vid delår, helår och vid löneöversynen. Kommunstyrelsen får även uppföljning via personalchefens redogörelse i Allmänna utskottet som sker vid flera tillfällen under året.

Utifrån de satsningar som förmedlats i intervjuer bedömer vi att kommunstyrelsen delvis arbetar aktivt med verksamheternas kompetensförsörjningsbehov. Dock bedömer vi att arbetet kan utvecklas med exempelvis en kompetensförsörjningsstrategi med analys och planer för hur den ska omsättas med åtgärder.

Det har framkommit att kommunstyrelsen inte följer upp personalomsättningen i kommunens verksamheter. Det har även framkommit att det inte finns nedtecknade rutiner för när rapportering av personalläget ska ske från verksamheterna till kommunstyrelsen vilket vi bedömer är en brist. Vi anser det därför vara väsentligt att uppgifter på personalomsättning inkluderas i kommunstyrelsens löpande uppföljning samt att rutiner för dessa uppföljningar nedtecknas och beslutas.

3.4 Kompetensförsörjningsarbetet i verksamheterna

I intervjuer med verksamhetsföreträdare bekräftas att kommunens verksamheter arbetar utifrån kommunstrategin, visionen och värdegrunden i sitt arbete. Nedbrytandet av målen och kommunens ambitioner uppges ske på flera olika sätt, bland annat genom arbetet med aktivt medarbetarskap som upplevs vara en väsentlig del i verksamheternas kompetensförsörjningsarbete. Hur Sunne kommun ska betraktas som en attraktiv arbetsgivare diskuteras på kommunledningsnivå. Eftersom alla verksamheter är samlade i en förvaltning upplever verksamhetsföreträdare att de på ett enkelt sätt kan kommunicera och arbeta ur ett helhetsperspektiv med dessa frågor.

För att följa upp medarbetarnas upplevelse av sin arbetsmiljö och kommunen som arbetsgivare genomförs medarbetarundersökningar årligen. I de områden där resultaten bedöms vara låga upprättas en handlingsplan, vilket är i enlighet med kommunens rutin för resultat av medarbetarenkäten. Rutinen beskriver hur chefer ska förbereda sig inför resultatet av medarbetarenkäten och hur genomgången av medarbetarenkätens resultat ska gå till. Vidare fastslår rutinen att chefen ska prioritera förbättringsområden och hitta strategier för att åstadkomma förbättring. Vidare ska således en handlingsplan formuleras och ansvarig chef ska följa upp handlingsplanen tillsammans med medarbetare på APT.

Andra åtgärder som nämns för att främja kompetensförsörjning inom verksamheterna i Sunne kommun är samverkan med andra kommuner, andra aktörer och Region Värmland kring kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingsfrågor. Sunne kommun har flertalet samverkansavtal, som tidigare redogjorts för (se avsnitt 3.2), där kommunens samverkan med t.ex. Karlstads universitet framgår. Samverkan med universitetet syftar till att stärka specialistkompetens inom bland annat miljöområdet. I intervjuer betonas att samverkansformer mellan Sunne och länets kommuner är en väsentlig del för att möta kompetensutmaningarna i Värmland som helhet.

En sårbarhet som vi lyfter fram är inom enheten Miljö- och bygg där varierande kompetenser verkar och där vissa funktioner bemannas av en specialist är ett exempel. Vidare bedömer vi att det är viktigt att hantera sårbarhetsfaktorer inom myndighetsutövningen både inom miljöområdet och bygglovsväsendet. Under intervjuer lyfts mentorskapsinsatser och ökade resurser på bemanning som viktiga insatser för att minska sårbarhet och öka leverans och kvalitet.

Mentorskap inom bland annat bygglovsväsendet är en samverkansform som utgör en åtgärd inom området kompetensförsörjning. Mentorskapet syftar till att stärka nya bygglovhandläggare kunskapsmässigt, öka deras kompetens och stödja deras utveckling.

I intervjuer lyfts att skolverksamheten försöker kompetensutveckla lärare till chefspositioner i den mån det är möjligt. Det finns även en strategi i att verksamheten ser över av vilka som söker rektorstjänster och på så sätt fångar upp kompetensutvecklingsbehov hos respektive individ i den mån som går. Rollen förstelärare är ännu en satsning som syftar till att stärka kompetensförsörjningen i kommunen.

Kommunen uppges i intervjuer erbjuda flera olika förmåner till anställda. Det finns enligt uppgift ett friskvårdsprogram och erbjudanden av andra förmåner så som personal/förmånscykel etc. I intervjuer konstateras att förmånerna efter dialog i ledningsgrupper har justerats över tid för att passa aktuella önskemål och behov.

Under de senaste åren har kommunens verksamheter arbetat med filmer för att stärka kommunens varumärke och attrahera befolkning samt arbetskraft. Filmerna syftar enligt verksamhetsföreträdare inte bara till att framställa arbetsmöjligheterna i kommunen, utan även om att framställa Sunne som en attraktiv kommun att bo och leva i. Filmerna utgår ifrån kommunens vision om att vara en plats som erbjuder tillväxt, enkelhet och möjligheter. Enligt uppgifter har tre filmer publicerats varje år sedan tre år tillbaka och dessa uppges vara välkända i kommunen och agera som positiv förstärkning till kommunens varumärke.

Det framförs i intervjuer att chefer i flera verksamheter redogör för kommunens värdegrund och vision vid anställningsintervjuer. Även andra relevanta styrdokument som beskriver hur kommunen är som arbetsgivare, samt vad som förväntas av medarbetarna i kommunerna, uppges presenteras vid anställningstillfället.

På kommunledningsnivå sker enligt uppgift månadsvisa möten där chefer har möjlighet att framföra upplevelse av ledarskapet och andra aspekter som har med uppdraget som arbetsgivare att göra. Utifrån det som framkommer finns det möjlighet att göra riktade insatser.

Sunne kommun bedriver projektet Digital Track som handlar om att knyta till sig spetskompetens på nationell och internationell nivå som är relevant för kommunens behov och utmaningar.

3.4.1 Analyser

Det konstateras i intervjuer att det i kommunens verksamheter görs olika typer av analyser för att kunna se över kompetensförsörjningsbehoven. Inom

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

utbildningsverksamheten analyseras barngruppsstorlekar i relation till lärare, andelen legitimerade lärare etc. Denna typ av statistik redovisas även till bildningsutskottet med regelbundenhet.

Verksamheterna följer även upp pensionsavgångar och analyserar utifrån det kommande kompetensbehov. Som tidigare nämnts redovisas även denna typ av statistik till kommunstyrelsen.

Inom enheten Miljö- och bygg har ett kartläggningsarbete påbörjats för att identifiera sårbarheter när det gäller kompetens. Analysarbetet har initierats till följd av att kompetens försvunnit ur organisationen i samband med personal avslutat sina anställningar. Genom kartläggningen ska verksamheten öka möjligheten till planering och kunskapsöverföring mellan roller. Som exempel på sårbarheten lyfts scenariot kring när livsmedelsinspektören slutade och de rekryterings och upplärningsomkostnader det medförde samt de kontrollskulder som uppkom i samband med livsmedelsinspektören vilka kunde hanteras genom samarbetsavtal med annan kommun.

3.4.2 Bedömning

Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/ personalbehovet på kort och lång sikt t.ex. genom statistik?

Vi kan konstatera att uppföljning av pensionsavgångar och analyser utifrån det kommande kompetensbehovet genomförs löpande i Sunne kommun, liksom bedömningar av viss verksamhetsspecifik statistik inom exempelvis skolan där lärartäthet kopplas till statistik kring utvecklingen av barnantal.

Bedömningar av resultatet i genomförda medarbetarundersökningar görs rutinmässigt och när vissa områden bedöms ha låga resultat tas handlingsplaner fram.

Vi bedömer att det finns analyser av statistik beträffande kompetensbehov i Sunne kommun. Statistiken skulle kunna utvecklas inom vissa områden, där identifiering av riskyrkesgrupper är ett. Genom att exempelvis ta fram statistik kopplat till var personalomsättningen är störst och var uppsägningar förekommer i högst utsträckning i organisationen så kan riktade insatser utformas och djupare analys för att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning genomföras. Här skulle exempelvis socialtjänstens känsligare roller där det idag uppges vara stor omsättning kunna utgöra en insats. För att skapa långsiktighet inom kompetensförsörjning kopplat till socialtjänstens område så bör analyserna fokusera på hållbarhet i chefskap och medarbetarskap.

Vilka handlingsplaner har fastställts och åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?

Som tidigare nämnts tas handlingsplaner fram vid låga resultat inom områden i kommunens medarbetarundersökningar som identifieras som förbättringsområden. Vi bedömer att arbetet skulle kunna utvecklas om det fanns beslutade kommungemensamma bedömningsgrunder kring vad som bör betraktas som förbättringsområden. Ett exempel kan vara att om 5% eller fler uppger att det förekommer kränkande särbehandling inom enhet så ska fördjupad utredning och uppföljande undersökning ske. Ett sådant underlag skulle syfta till att stärka den interna

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

kontrollen och möjliggöra likställd hantering av resultaten av undersökningen inom olika verksamheter i kommunen.

Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning?

I Sunne kommun finns enligt de uppgifter som förmedlats under granskningen olika förmåner till anställda. I verksamheternas ledningsgrupper diskuteras och justeras de löneförmåner som erbjuds de anställda.

Vi bedömer att ytterligare verksamhetsanpassning kan göras i syfte att öka attraktiviteten hos Sunne kommun som arbetsgivare och främja kompetensförsörjningen. Genom att genomföra undersökningar eller på annat sätt tillfråga medarbetare i verksamheten om vilka intressen, behov och önskemål de har, samt genom att föra en dialog om vad som upplevs som förmånliga arbetsförhållanden så kan arbetet stärkas ytterligare.

Vidare bedömer vi att det är viktigt att hantera sårbarhetsfaktorer inom myndighetsutövningen både inom miljöområdet och bygglovsväsendet. Under intervjuer lyfts mentorskapsinsatser och ökade resurser på bemanning som viktiga insatser för att minska sårbarhet och öka leverans och kvalitet.

Slutligen vill vi lyfta fram samarbetsavtal med andra kommuner för hantering av sårbarhet vid exempelvis uppsägningar som en konstruktiv åtgärd för att säkra kompetensen i kommunen.

3.5 Kompetensutveckling

I intervjuer konstateras att flertalet kompetensutvecklingsinsatser genomförs inom kommunens olika verksamheter. Det konstateras i vård och omsorgs verksamhetsplan för 2021 att verksamheten behöver upprätta en långsiktig kompetensutvecklingsplan som beskriver vilka kompetensområden som bör finnas inom lika yrken. Om planen tagits fram har inte kunnat bekräftats under vår granskning.

Det framkommer i intervjuer att Sunne kommun fortbildat vård- och omsorgspersonal inom ramen för äldreomsorgslyftet. Vidare har även lärare fått möjligheten att utbilda sig inom ramen för rektorslyftet, som är fortbildning i ledarskap vid olika lärosäten.

I intervjuer uppges att kommunstyrelsen flyttat över medel från förgående års budget till 2022 års budget för att kunna genomföra de utbildningsinsatser som inte kunde genomföras under år 2021 pga. pandemins restriktioner.

I kommunens verksamheter finns även andra utbildningsinsatser för att kompetensutveckla befintlig personal. För fast anställd personal i skola och förskola finns kompetensutvecklingsinsatsen SKUA (Språkkunskapsutvecklande arbetssätt) som påbörjades år 2017. Det konstateras i intervju att utvecklingsarbetet har förbättrat elevers resultat, vilket även framgår av kvalitetsrapporten för läsåret 2020/2021 för verksamheten lärande och utbildning. Inom skolverksamheten uppges kommunen även utbilda egna specialpedagoger med hjälp av stimulansmedel.

Genom medel från omställningsfonden uppges fortbildning inom vissa verksamheter genomförts, exempelvis inom vård- och omsorg. Enligt uppgift har kommunen fått anslag från omställningsfonden fram till år 2023.

3.5.1 Bedömning

Säkerställer kommunstyrelsen kompetensutveckling av befintlig personal?

Vår bedömning är att Sunne kommun aktivt arbetar med insatser för att främja kompetensutveckling av befintlig personal.

För att utveckla kommunstyrelsens roll och övergripande uppsikt kring kompetensförsörjningsfrågan kan verksamhetsspecifika insatser som mentorskap, samarbeten och samverkan inom specialistroller och möjligheter till utveckling inom befintlig organisation genom nya roller utgöra delar av internkontrollstrukturen. Vi anser att verksamheterna i detta fall kan uppmanas redogöra sina anpassade insatser till kommunstyrelsen i samband med annan rapportering.

3.6 Behov av rekrytering

Sunne kommun arbetar utifrån en dokumenterad *rekryteringsprocess*⁶ som beskriver rekryteringsarbetet steg för steg. Inledningsvis ska en behovsanalys göras där verksamhetens behov ska analyseras. I intervjuer konstateras verksamheten vid rekryteringar arbeta utifrån den fastställda rutinen.

Som tidigare poängterats följer kommunstyrelsen upp olika typer av statistik och får till sig information om yrkesgrupper som är svåra att rekrytera. Utifrån dessa uppgifter identifieras olika kompetens- och rekryteringsbehov.

I arbetet med att fånga upp rekryteringsbehov har kommundirektörerna i Värmland givit HR-cheferna uppdraget att kartlägga bristyrken i respektive kommun, samt för länet som helhet. Tanken är att kartläggningen ska möjliggöra samordning av olika utbildningsinsatser tillsammans med Region Värmland. Det uppges även i intervjuer att kommundirektörerna givit HR-cheferna i länet uppdraget att ta fram en kompetensförsörjningsplan som ska gälla länsövergripande. I skrivande stund finns ett utkast till kompetensförsörjningsplanen.

Det poängteras att kompetensförsörjningen i socialtjänsten är en utmaning. Inom omsorgsverksamheter har korttidsrekrytering betungat enhetschefers arbete och orsakat en hög arbetsbelastning.

Rekrytering av kompetens uppges i flera verksamheter ske direkt från universitet och Sunne kommun uppges löpande ha en dialog med Karlstad universitet kring detta. Som exempel nämns att många från universitets miljö- och säkerhetsutbildning rekryteras till kommunen. Det finns även ett etablerat samarbete med Sunnes vuxenutbildning, särskilt vad gäller vårdutbildning och vårdbiträdesutbildningarna.

⁶ Antagen av kommunfullmäktige

3.6.1 Bedömning

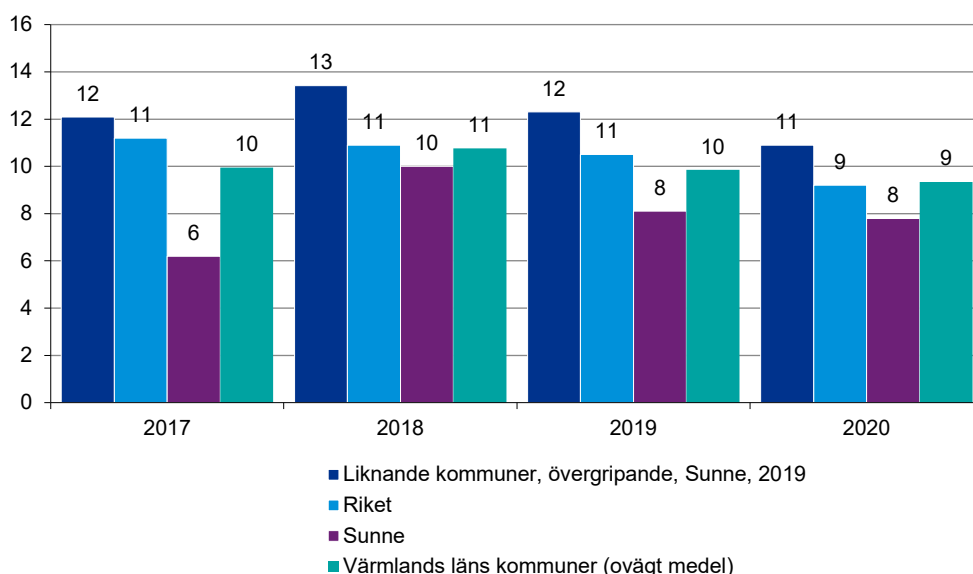
Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?

Vi bedömer att det i Sunne kommun finns system för att fånga upp rekryteringsbehov, men att arbetet delvis kan utvecklas. Vi kan konstatera att uppföljning av statistik kan ge en bild av rekryteringsbehoven i kommunen, men det som vi anser kan utvecklas är analysen kring uppsägningar, statistik kring uppsägningar över tid och att koppla dessa till exempelvis resultat i medarbetarenkäter och medarbetarsamtal mm.

3.7 Personalomsättning

I nedanstående tabell redovisas antalet avgångna tillsvidareanställda dividerat med antalet tillsvidareanställda föregående år multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Uppgifterna är hämtade från Kolada som är SKR:s statistikdatabas. Vi kan konstatera att Sunne kommun hade något lägre personalomsättning år 2020 än Värmlands läns kommuner och riksnittet.

Avgångna tillsvidareanställda under året, kommun, andel (%)



Enligt uppgifter från personalenheten har 155 anställda avslutat sin tjänst och 74 anställda påbörjat sin tjänst i Sunne kommun under perioden år 2021. Kommunen brukar som arbetsgivare beräkna ett omsättningstal både för började och slutade. Enligt uppgift redovisar kommunen antalet avslutade respektive påbörjade anställningar till SCB.

Baserat på ett totalt antal anställda i Sunne kommun om 1300 personer så är omsättningen för antal slutade cirka 12% och omsättningen för antal började cirka 6%.

Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

3.7.1 Bedömning

Vilken personalomsättning har det varit i kommunen de senaste fyra åren?

Vi kan genom Koladas uppgifter konstatera att Sunne kommuns personalomsättningsnivåer ligger något under snittet för Värmlands läns kommuner.

Vi kan konstatera att Sunne kommun inte följer upp sin personalomsättning på övergripande nivå och inte heller strukturellt på verksamhetsnivå genom ledningssystem på uppmaning från kommunstyrelsen. Däremot redovisas antalet avslutade och påbörjade anställningar till SCB. För att kunna analysera siffror och även kunna identifiera eventuella orsaker i Sunne kommun så behövs omsättningssiffror över tid samt omsättning redovisad per verksamhet.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i vissa delar har en tillfredsställande styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet men att verktyg för styrning, strategi och analys behöver utvecklas. Vi anser att kommunstyrelsen skulle vara behjälpt av att ta fram en tydlig politisk viljeriktning med tillhörande mål för kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att kommunens ledar- och medarbetarpolicy som beskriver vad ledarskap och medarbetarskapet i Sunne kommun ska innebära är ett viktigt dokument för medarbetarskap och bidrar till Sunne som attraktiv arbetsgivare. Dock saknar vi en övergripande kompetensförsörjningsstrategi för kommunen, samt nedbrutna, verksamhetsanpassade strategier för kompetensförsörjning. Vi bedömer att det finns en koppling mellan medarbetarpolicyn och visionen, kommunstrategin samt de mål och uppdrag som fastställts i budget. Visionen har tre arbetsstrategier som ska genomsyra allt arbete inom kommunen: medskapande, tillgänglighet och mångfald. Arbetsstrategierna återfinns enligt kommunstrategin i alla verksamhets- och handlingsplaner. Vi saknar dock analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på ett tre- till femårsperspektiv samt mer tydligt verksamhetsanknutna analyser.

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

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Ta fram en övergripande kompetensförsörjningsstrategi med strategier för varje verksamhet.
- Analysera de olika verksamheternas kompetensförsörjningsbehov på ett tre- till femårsperspektiv och föra in dessa analyser i handlingsplanerna.
- Tydliggöra hur kompetensförsörjningsstrategierna ska hanteras politisk och besluta om vilken rapportering som ska ske till kommunstyrelsen.
- Uppgifter på personalomsättning inkluderas i kommunstyrelsens löpande uppföljning samt att rutiner för löpande uppföljningar beslutas.
- Skapa rapporteringsstruktur till kommunstyrelsen för insatser som mentorskap, samarbeten, samverkan och möjligheter till utveckling.
- Utveckla analyser och åtgärder kopplade till hantering av risker inom specialiserade och känsliga yrkesroller.
- Utveckla handlingsplaner som baseras på resultat av medarbetarundersökningarna med kommungemensamma bedömningsgrunder kring vad som bör betraktas som låga resultat inom olika områden.
- Utveckla analysen kring uppsägningar, statistik kring uppsägningar över tid och koppla dessa till exempelvis resultat i medarbetarenkäter, medarbetarsamtal med mera.



Sunne kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2022-03-28

— Ytterligare verksamhetsanpassning av förmåner som erbjuds anställda.

Datum som ovan

KPMG AB

— Namn
— *Certifierad kommunal
revisor*

Åsa Rönnmark
Jakobsson

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.