



Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Revisionsrapport
Alingsås kommun

KPMG AB
2024-12-12
Antal sidor 18



Alingsås kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2024-12-12

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Övergripande styrning	7
3.2	Uppföljning av tidigare granskningsrekommendationer	11
3.3	Uppföljning	16
4	Samlad bedömning och rekommendationer	17

1 Sammanfattning

KPMG har av Alingsås kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Vi bedömer vi att kommunstyrelsen delvis vidtagit tillräckliga åtgärder för att hantera rekommendationerna från tidigare genomförd granskning.

Vi noterar att det inte finns politiska fastställda mål. Vi konstaterar att det finns en kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning som är beslutad på förvaltningsnivå men som inte är politisk fastställd. Utifrån strategin sker det ett arbete med systematiska kartläggningar och analyser av personal- och kompetensförsörjningsbehovet ur ett övergripande och förvaltningsspecifikt perspektiv. Strategin anger även kommungemensamma processer för arbetet, såsom för arbetsgivarvarumärke och marknadsföring av kommunen som arbetsgivare.

Vi anser att det i allt väsentligt finns en tydlig ansvarsfördelning. Det finns även ett medarbetarutvecklingsprogram samt ett ledarutvecklingsprogram, vilka vi anser skapar goda förutsättningar för att fånga in behov av kompetensutveckling på både kort och lång sikt för personalen.

Kommunstyrelsen följer upp resultatet av pulsundersökningarnas och vidtagna åtgärder.

Vad avser avslutningssamtalen genomförs inte någon uppföljning av kommunstyrelsen.

Vi har noterat att det inte framgår beslutsinstans och/eller beslutsdatum i ett flertal av de dokumenten vi har tagit del av, vilket kräver åtgärd.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Bedömning
Finns det en kommunövergripande strategi för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning på lång och kort sikt?	Ja
Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen?	I allt väsentligt
Säkerställs tillräcklig kompetensutveckling av befintlig personal för att hantera kompetensbehov på kort och lång sikt?	I allt väsentligt
Säkerställs att personalpolicyn är aktuell?	I allt väsentligt

Genomförs systematiska kartläggningar och analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på lång och kort sikt?	I allt väsentligt
Finns en kommunövergripande marknadsföringsplan mot arbetsmarknaden, inklusive universitet och högskolor?	I allt väsentligt
Följer kommunstyrelsen upp det aggregerade resultatet av genomförda pulsundersökningar?	Ja
Följer kommunstyrelsen upp åtgärder som vidtas med anledning av resultatet i pulsundersökningarna?	I allt väsentligt
Säkerställs att avslutningssamtal genomförs?	Nej
Följer kommunstyrelsen upp resultatet av genomförda avslutningssamtal på aggregerad nivå?	Nej
Har kommunstyrelsen säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder i syfte att tillse kompetensbehov på kort och lång sikt?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att styrande dokument har beslutsinstans och beslutsdatum.
- Tillse att det finns konkreta och politiskt fastställda mål för kommunens arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen.
- Fastställa strategi för kompetensförsörjning på politisk nivå.
- Säkerställa att synpunkter från medarbetare som ska avsluta sin anställning fångas in i syfte att utveckla verksamheten.
- Sammanställa och analysera de synpunkter som framförs av medarbetare som ska avsluta sin anställning i syfte att skapa underlag för att kunna fatta adekvata beslut om åtgärd.
- Stärka uppföljningen av det arbete som bedrivs i enlighet med strategi för kompetensförsörjning.

2 Bakgrund

KPMG har av Alingsås kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) är personal- och kompetensförsörjningen välfärdens största utmaning. Det är inte tillräckligt att hantera kompetensbehov genom att enbart rekrytera fler. Enligt SKR krävs det nya arbetssätt samtidigt som kompetens hos befintliga medarbetare tillvaratas och utvecklas.

De förtroende revisorerna har genomfört en granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning under revisionsåret 2021. Revisorernas sammanfattade bedömning vid den tidigare granskningen var att kommunstyrelsen, i huvudsak, bedriver ett aktivt och ändamålsenligt arbete för att säkerställa kompetensförsörjning och kompetensutveckling på kort och lång sikt. Utifrån granskningen rekommenderade revisorerna kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att en kommunövergripande strategi avseende kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling, på kort och lång sikt, upprättas.
- Säkerställa att systematiska analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov genomförs.
- Tillse att personalpolicyn revideras och löpande hålls uppdaterad.
- Tillse att en kommunövergripande marknadsföringsplan mot arbetsmarknaden, inklusive universitet och högskolor, framarbetas.
- Säkerställa att kommunstyrelsen får ta del av det aggregerade resultatet av pulsundersökningarna och åiterrapportering avseende genomföra åtgärder utifrån resultatet av pulsundersökningarna.
- Säkerställa att sammanställning av avslutningssamtal genomförs i varje nämnd och åiterrapporteras till kommunstyrelsen.

Revisorerna bedömer att det finns en risk att kommunstyrelsen inte säkerställt personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Med anledning av detta har revisorerna beslutat att granska kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftade till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Därtill syftade granskningen till att bedöma om kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att hantera rekommendationerna från tidigare genomförd granskning.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns det en kommunövergripande strategi för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning på lång och kort sikt?
- Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen?
- Säkerställs tillräcklig kompetensutveckling av befintlig personal för att hantera kompetensbehov på kort och lång sikt?
- Säkerställs att personalpolicyn är aktuell?
- Genomförs systematiska kartläggningar och analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på lång och kort sikt?
- Finns en kommunövergripande marknadsföringsplan mot arbetsmarknaden, inklusive universitet och högskolor? (till exempel Campus Alingsås och Hjälmareds folkhögskola)
- Följer kommunstyrelsen upp det aggregerade resultatet av genomförda pulsuundersökningar?
- Följer kommunstyrelsen upp åtgärder som vidtas med anledning av resultatet i pulsuundersökningarna?
- Säkerställs att avslutningssamtal genomförs?
- Följer kommunstyrelsen upp resultatet av genomförda avslutningssamtal på aggregerad nivå?
- Har kommunstyrelsen säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder i syfte att tillse kompetensbehov på kort och lång sikt?

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsens centrala och kommunövergripande arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

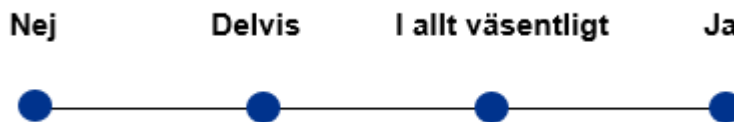
- Kommunallagen 6 kap. 6 samt 38 §§
- Reglemente för kommunstyrelsen
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat budget 2022–2024 samt 2024–2026, medarbetarpolicy, reglemente för kommunstyrelsen, kommunstyrelsens delegationsordning, utvecklande medarbetarskap och strategi för kompetensförsörjning.
- Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, kommunstyrelsens vice ordförande, kommundirektör, personalchef och HR-strateg.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet till att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Övergripande styrning

3.1.1 Mål och strategi

Kommunfullmäktige har, genom Medarbetarpolicy¹, fastställt kommunens mål avseende värdegrund och delaktighet, lika rättigheter och möjligheter, arbetsmiljö och hälsa samt lön och måluppfyllelse. Vidare framgår av nämnda policy vad som förväntas av samtliga medarbetare, respektive medarbetare med chefsuppdrag för att målen ska förverkligas.

Kommunfullmäktige har i budgeten för 2024–2026² inte angett några mål med direkt bäring på kommunen som arbetsgivare. För budgeten 2023–2025³ framgår inte några mål kopplat till personal, kompetensförsörjning eller motsvarande.

Av fullmäktiges budget för åren 2022–2024 framgår bland annat följande politiska prioriteringar för år 2022: *”Det är av avgörande betydelse att Alingsås kommun kan attrahera kompetent personal att såväl söka sig till vår kommun som att våra befintliga konkreta åtgärder för ett tryggare och säkrare Alingsås”*. Det anges även ett flertal konkreta åtgärder för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare, däribland att utveckla formerna för strategisk kompetensförsörjning.

Av kommunstyrelsens årsbokslut 2023⁴ framgår att kommunledningskontoret fick i uppdrag att ta fram en långsiktig handlingsplan för säkrad kompetensförsörjning. Uppdraget resulterade i att en ”Strategi för kompetensförsörjning”⁵ arbetades fram och beslutades av personalchefen, fortsättningsvis kallad för strategin, (se avsnitt 3.2.1 för utförligare beskrivning).

3.1.2 Kommentar

Vi noterar att det inte finns politisk fastställda mål för personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar att det finns en strategi för kommunens kompetensförsörjning som syftar till en styrning och ökad kvalitet vad avser kommunens vision och arbete med kompetensförsörjning.

En fungerade kompetensförsörjning är av ytterst viktig för kommunen ska kunna fullfölja uppdraget gentemot medborgarna. Vi ser det som positivt att kommunstyrelsen har haft som mål föregående år att en handlingsplan gällande kompetensförsörjning skulle tas fram.

¹ Kommunfullmäktige 2023-03-29, § 36

² Kommunfullmäktige 2023-11-08, § 211

³ Kommunfullmäktige 2022-11-09, § 227

⁴ Kommunstyrelsen 2024-02-05, § 18

⁵ 2024-03-14

3.1.3 Roll- och ansvarsfördelning

Kommunstyrelsens reglemente⁶ gör gällande att styrelsen har det övergripande strategiska ansvaret för bland annat varumärke och attraktivitet, information och kommunikation samt arbetsmiljö. Vidare är kommunstyrelsen även ansvarig för kommunens personal- och lönepolitik.

Enligt kommunstyrelsens budget 2024–2026⁷ är HR-avdelningens övergripande uppdrag att stödja verksamheten med de verktyg, stöd och processer som skapar förutsättningar för att kommunen ska nå sina mål, prioriteringar och värderingar inom området. Det innebär att avdelningen både arbetar med kommunens strategiska planering och det operativa stödet i HR-frågor. Lön- och bemanningenheten arbetar bland annat med utveckling och förvaltning av HR-system samt uppdraget att bemanna kommunens förvaltningar med timavlönade och semestervikarier.

Det framgår av strategin att respektive förvaltning ska utarbeta en handlingsplan för aktiviteter som överensstämmer med politiska beslut och som ska bidra till kompetensförsörjning. Till samtliga aktiviteter ska det anges ansvarig för genomförandet. Utöver det ska en kommungemensam handlingsplan utarbetas.

Enligt strategin ska HR-avdelningen vara stödjande i det förvaltningsspecifika och det kommungemensamma arbetet genom att samordna processen och anordna workshops, (se vidare beskrivning i avsnitt 3.2.1 gällande strategin). Av kommunstyrelsens budget 2024–2026 framgår att HR-avdelningen ska fokusera på aktiviteter kopplat till den kommungemensamma kompetensförsörjningshandlingsplanen under 2024.

3.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjningen i kommunen.

Kommunstyrelsen har tilldelats ett tydligt ansvar i reglementet gällande personal- och lönepolitik. I kommunstyrelsens budget tydliggörs även vilka uppgifter inom personal- och kompetensförsörjningsområdet som ska utföras av HR-avdelningen. HR-avdelningen ingår i kommunledningskontoret med kommunstyrelsen som ansvarig politisk ledning. Därutöver finns det en strategi för kompetensförsörjning som tydliggör vilka uppgifter förvaltningarna är ansvarig för att genomföra. Strategin tydliggör även på vilket sätt kommunstyrelsens HR-avdelning och förvaltningarna ska samarbeta.

3.1.5 Kompetensutveckling

I strategin anges ett flertal kommungemensamma processer kopplade till att utveckla befintliga medarbetare, däribland introduktion, medarbetar- och chefsöverenskommelse, ledarutvecklingsprogram, medarbetarskapsutveckling samt karriärutveckling.

⁶ Kommunfullmäktige 2023-12-13, § 230

⁷ Kommunstyrelsen 2023-12-11, § 216

Av den kommungemensamma handlingsplanen för kompetensförsörjning framgår att kompetens- och karriärutvecklingsmodeller ska utarbetas under perioden 2024–2025 i syfte att stärka arbetsgivarevarumärket och för att få fler medarbetare att stanna kvar och utvecklas i yrket. Uppdraget innehåller flera delmoment och HR-avledningen är ansvarig för att samordna uppdraget och leda utsedda referensgrupper/personer/förvaltningar. Förvaltningen äger däremot frågan om att ta fram och driva yrkets kompetens-utvecklingsmodell.

Kommunen har ett *medarbetarutvecklingsprogram*, vars syfte är att stärka medarbetarskapet och att skapa en god och trivsamt arbetsmiljö. Av programmet framgår inte beslutsinstans eller tidpunkten för beslut.

Programmet består av fem delar:

- **Introduktion**
- **Utvecklande medarbetarskap (UM)**
- **Pulsmätningar:** beskrivs mer utförligt i avsnitt 3.2.7.
- **Medarbetarsamtal**
- **Kompetensutveckling**

Kompetensutvecklingsdelen handlar om att utveckla befintliga medarbetares kompetens i förhållande till nuvarande eller framtida arbetsuppgifter. Vidare framgår att den kompetensutveckling som kommunen erbjuder utgår från verksamhetens behov och det uppdrag som medarbetaren har.

I samband med denna granskning har vi tagit del av *Introduktion för chefer – utvecklande medarbetarskap*⁸ som är ett koncept som tagits fram av HR-avdelningen i samarbete med företagshälsan. Av intervju framgår att det materialet används vid workshop med fokus att lyfta medarbetarens roll i verksamheten. I granskningen har det inte framkommit hur detta tillämpas i praktiken.

Medarbetarsamtal

Enligt medarbetar⁹- respektive chefsöverenskommelsen¹⁰ består medarbetarsamtalsprocessen av tre delar:

- 1) Medarbetaröverenskommelse: i denna dialog lyfts områden som avser utveckling och måluppfyllelse med bäring på verksamhet, ekonomi och personal. Utifrån verksamhetsuppdraget planeras kompetensutvecklingsinsatser in. Denna del genomförs under perioden mars-maj.
- 2) Uppföljningssamtal: under detta samtal berörs samverkan, arbetsmiljö och hälsa. Områden som behandlades under del ett fördjupas här. Under samtalet

⁸ Datering saknas

⁹ Personalchef 2022-01-18

¹⁰ Personalchef 2022-06-12

ska aktiviteter för en hållbar och hälsosam arbetsmiljö identifieras. Denna del genomförs under perioden september-november.

- 3) Lön och prestationssamtal: de föregående delarna utgör grund för del tre. I denna del ska resultatet av mål i överenskommelserna utvärderas. Denna del genomförs under perioden januari-mars.

Till respektive del finns det mallar innehållande bland annat förslag på diskussionspunkter och bedömningskriterier kopplat till resultat, professionalitet, samarbete och utveckling. Det framförs vid intervju att innehållet i överenskommelserna har behandlats i samråd och dialog med förvaltningscheferna i respektive förvaltning.

Chefer

Vid intervju framförs att gemensamma introduktionstillfällen för chefer ska vara återkommande under året, antingen digitalt eller i fysisk form.

Enligt styrdokumentet Ledarskapet i Alingsås kommun¹¹ ska chefer tilldelas förutsättningar att utveckla ett ledarskap som kan möta de utmaningar kommunen står inför genom kommunens ledarutvecklingsprogram där ledarskapsutbildningarna Utvecklande ledarskap (UL), Indirekt ledarskap (IL) och Utveckling, grupp, ledarskap (UGL) står i fokus. I samband med medarbetarsamtalet ska det anges vilka delar i ledarutvecklingsprogrammet som ska genomföras samt vid vilken tidpunkt. Överenskomna delar förs in som en aktivitet i chefsöverenskommelsen. Av intervju framgår att programmet ses över årligen och revideras vid behov.

Utöver de utbildningsmoment som genomförs inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet genomförs Chefsdagar och Utvecklingsträffar vid ett flertal tillfällen varje år. Chefsdagar innebär att kommundirektör samlar alla chefer tre till fyra gånger per år i syfte att bland annat forma en samsyn kring kommunens målarbete. Forumen syftar även till att skapa förutsättningar för kunskapsfyllnad, erfarenhetsutbyte och gemenskap med andra chefskollegor. Utvecklingsträffarna syftar till att öka verkningsgraden och främja implementeringen av genomförd UL.

I kommunstyrelsens årsbokslut 2023 framgår att fokus för kommunledningskontorets arbete det senaste året har varit aktiviteter och åtgärder kopplade till kompetensutveckling samt styrning och ledning i kommunkoncernen. I intervjuer beskrivs att det har identifierats bristkompetenser inom flera yrkeskategorier exempelvis socionomer, sjuksköterskor och undersköterskor. I årsbokslutet beskrivs att utvecklingen av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet bidrar till att kommunens kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt tillgodoses.

3.1.6 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt säkerställs tillräcklig kompetensutveckling av befintlig personal för att hantera kompetensbehov på kort och lång sikt.

¹¹ Personalchef 2022-06-07

Det finns ett medarbetarutvecklingsprogram samt ett ledarutvecklingsprogram, vilka vi bedömer skapar goda förutsättningar för att fånga in behov av kompetensutveckling på både kort och lång sikt bland befintlig personal.

3.2 Uppföljning av tidigare granskningsrekommendationer

3.2.1 Strategi

I mars 2023 antog kommunfullmäktige medarbetarpolicyn¹². Av protokollet från kommunfullmäktige framgår att policyn utarbetats efter en översyn av styrande dokument inom det personalpolitiska området. Vidare framgår att policyn ska vara det övergripande dokument som beskriver organisationens värderingar, förhållningssätt och grundprinciper i personalfrågorna. Av policyn framgår att personalchef är dokumentansvarig samt att policyn ska revideras vid behov.

Det framförs vid intervju att kommunen har ett övergripande årshjul som anger att det ska genomföras en årlig översyn av personalrelaterade rutiner och policys. HR-avdelningen ansvarar för översynen av kommungemensamma dokument. Utifrån översynen ska HR-avdelningen utarbeta en plan för vilka dokument som är aktuella för revidering.

Som tidigare nämnts framfördes det i budget 2022–2024 att formerna för strategisk kompetensförsörjning ska utvecklas för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Vid intervju framförs att kommunstyrelsen uppdragit till personalchef att utarbeta ett processtöd för arbetet, vilket utmynnade strategi för kompetensförsörjning¹³.

Av protokoll framgår att uppdraget har återrapporterats till kommunstyrelsens arbetsutskott i december 2023¹⁴. Vid intervjuer framförs att strategin är antagen på förvaltningsnivå med anledning att den bedöms beskriva detaljer i arbetssätt. Vidare anges att det även skapar ett större handlingsutrymme för tjänstepersoner till revidering av strategin jämfört med om den skulle vara politiskt fastställd.

Strategin beskriver kommunens gemensamma process och på vilket sätt förvaltningarna ska arbeta vidare inom området. Strategin är baserad på:

- Omvärld: baseras på kommunens kontinuerliga omvärldsbevakning och analys.
- Vision 2040: kommunfullmäktiges framtidsvision.
- Medarbetarpolicy: kommunfullmäktiges ställningstagande till kommunens värderingar, förhållningssätt och grundprinciper i personalfrågorna.
- Mål och budget: kommunfullmäktige kan ange särskilda mål eller uppdrag kopplat till personal och kompetensförsörjningsområdet.

¹² Kommunfullmäktige 2024-03-06, § 35

¹³ Personalchef 2024-03-14

¹⁴ Kommunstyrelsens arbetsutskott 2023-12-06, § 215

Utifrån strategin ska förvaltningarna utarbeta egna handlingsplaner innehållande konkreta aktiviteter. Hur arbetat ska bedrivas i praktiken under ett verksamhetsår ska baseras på en behovsanalys, vilken ska utarbetats årligen genom workshops i förvaltningsledningsgrupperna och i medarbetardialogen. Behovsanalysen ska behandla områden som:

- Nulägesanalys och framtidsspaning
- Önskat läge
- Utvärdera pågående aktiviteter
- Nya aktiviteter
- Prioriteringar av aktiviteter
- Sammanställning handlingsplan
- Samverkan handlingsplan

Workshoppen föregås av att kommunens stödfunktioner utarbetat och sammanställt underlag utifrån omvärldsbevakning och interna förutsättningar.

Vidare beskrivs i strategin att utifrån vad som anges i behovsanalysen ska handlingsplaner innehållande konkreta aktiviteter utarbetas på förvaltningsnivå. Aktiviteterna ska anges utifrån kommunens modell för medarbetarresan - **ARUBOA** (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och engagera, omställning och avslut).

Det beskrivs i intervjuerna att förvaltningarna har kommit olika långt i arbetet med handlingsplaner. Till exempel har vård- och omsorgsförvaltningen påbörjat sitt arbete. Förvaltningarnas handlingsplaner ska utgöra underlag till dialogerna vid löneöversynen samt budgetprocessen. I intervjuer beskrivs att aktiviteter i handlingsplanen även ska bli en del av den ordinarie verksamhetsplaneringen och kan omvandlas till uppdrag i medarbetar- och chefsöverenskommelser. Av strategin framgår även kommun-gemensamma ordinarie processer/rutiner kopplat till medarbetarresan, eller **ARUBOA**. Processerna, eller rutinerna som anges ska fungera som exempel på grundläggande strategier för alla förvaltningar. En ordinarie process kopplat till **Omställning** är till exempel avslutningssamtal.

Enligt strategin ska kommunledningsgruppen genomföra en behovsanalys och utarbeta en kommungemensam handlingsplan. Arbetet ska utgå från förvaltningarnas handlingsplaner och syfta till att fånga in de områden som bedöms vara gemensamma för hela kommunen. Av intervju framgår att detta arbete drivs i kommundirektörens ledningsgrupp av kommunledningskontoret med stöd av HR. Vi har tagit del av protokoll för sammanträden i september, oktober och december 2023 som påvisar att arbetet förankrats i ledningsgruppen. Den kommungemensamma handlingsplanen ska samverkas i den centrala samverkansgruppen innan den kommuniceras i organisationen. Det framförs vid intervju att handlingsplanen kan redovisas på politisk nivå om det bedöms nödvändigt.

Vi har i samband med denna granskning tagit del av både den kommungemensamma handlingsplanen samt förvaltningarnas planer. Av planerna framgår bland annat ansvarig för genomförande, beräknad tidsperiod samt status.

Strategin gör gällande att arbetet ska följas upp årligen både på kommunövergripande nivå och förvaltningsnivå samt behandla nulägesanalys och framtidsspaning, uppföljning av måltalen, revidering av handlingsplan, samverkan kring handlingsplanen och kommunikationsplan. Gällande revidering av handlingsplan ska till exempel aktiviteter med ansvariga, tidsperiod och finansiering uppdateras om det föreligger ett behov av detta.

3.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt säkerställs att personalpolicyn är aktuell.

Det finns ett systematiskt arbetssätt på förvaltningsnivå där personalrelaterade styrande dokument ses över av HR-avdelningen årligen. Vi anser att denna återkommande översyn skapar möjlighet att identifiera revideringsbehov.

Vår bedömning är att det finns en kommunövergripande strategi för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning på lång och kort sikt.

Vår bedömning baseras på att det finns en utarbetad strategi för kompetensförsörjningsarbetet. Vi anser dock att en strategi ska tydliggöra verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. Beslutanderätten avseende detta är inte möjlig att delegera.

Med anledning av detta anser vi att en strategi för personal- och kompetensförsörjningsarbetet ska vara beslutad av kommunstyrelsen då styrelsen är ansvarig för personal- och lönepolitiken i kommunen.

Vår bedömning är att det i allt väsentligt genomförs systematiska kartläggningar och analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på lång och kort sikt.

Vår bedömning baseras bland annat på att strategin har fastställt ett arbetssätt som är baserat på systematiska kartläggningar och analyser av personal- och kompetensförsörjningsbehov inom respektive förvaltnings verksamheter.

3.2.3 Marknadsföring

Enligt strategin är arbetsgivarvarumärke samt marknadsföring två kommun-gemensamma processer.

Av den kommungemensamma handlingsplanen framgår att HR-avdelningen och kommunikationsenheten är ansvarig för att under 2023–2024 utarbeta en strategi och aktivitetsplaner för arbetsgivarvarumärke och platsvarumärke samt kommunikationskoncept för arbetsgivarvarumärke. Uppdraget ska kompletteras med ställningstagande av kommunledningsgruppen om vilka aktiviteter som ska genomföras.

I anteckningar från kommunledningsgruppens möte den 12 mars 2024 framgår att lansering av kommunens arbetsgivarvarumärke planeras i oktober/november. Avsikten var att i maj/juni 2024 förfina kommunikationskonceptet genom mallar för sociala medier, standardtexter för arbetsannonser, konceptbeskrivningar för yrkesområden samt bildbank.

2024-12-12

Mellan augusti och november ska ett årshjul utarbetas, vilken ska fungera som underlag för kommande kommunikationskampanjer. Årshjulet ska bland fånga in positiva exempel från verksamheterna, vilka ska användas för att skapa "framgångshistorier" för både intern och extern kommunikation. Syftet är att synliggöra och uppmärksamma det positiva arbete som redan pågår inom kommunen. Vidare ska en kanalstrategi utarbetas. I november/december ska det nya konceptet implementeras i verksamheterna och användas i kommande informationskampanjer.

Av intervju framgår att det pågår en inventering av marknadsföringsaktiviteter mellan juni och september 2024.

På kommunportalen framgår att kommunen kan erbjuda anställningsförmåner som friskvård, kollektivavtalsförmåner, terminalglasögon samt uppvaktning, avtackning med mera¹⁵.

3.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns en kommunövergripande marknadsföringsplan mot arbetsmarknaden, inklusive universitet och högskolor.

Vår bedömning baseras bland annat på att arbetsgivarvarumärke samt marknadsföring anges som kommungemensamma processer i strategi för kompetensförsörjning samt att det pågår ett arbete med att utarbeta en strategi och aktivitetsplaner för arbetsgivarvarumärke och platsvarumärke samt kommunikationskoncept för arbetsgivarvarumärke. Vid granskningens genomförande fanns det en fastställd plan för utformande och implementering av kommunens arbetsgivarvarumärke

3.2.5 Pulsmätningar

Det framgår av intervju att Pulsmätningarna har genomförts vid fyra tillfällen per år och syftar till att öka både engagemang och trivsel på arbetsplatsen. Personalchef framför vid intervju att det genomförts en utvärdering av arbetssättet, vilket resulterat i att mätningen enbart kommer att utföras vid tre tillfällen under 2024. Under februari och mars ska en dialog föras under en arbetsplatsträff (APT) kopplat till mätningens resultat, vilket ska utmynna i en handlingsplan innehållande aktiviteter för att stärka arbetsmiljön. I maj ska en mellanliggande mätning genomföras. I oktober ska handlingsplanen följas upp genom dialog.

Vid intervju framförs att resultatet av pulsmätningarna kommer återrapporteras till kommunstyrelsen i samband med delårsbokslut och helårsbokslut. Vid granskningens genomförande var inte delårsbokslut 2024 fastställt. Vi noterar att styrelsen följt upp genomförda pulsmätningar i årsbokslut 2023¹⁶. Av kommunstyrelsens årsbokslut 2023 framgår att åtgärder vidtagits till följd av genomförda pulsmätningar.

I faktakontrollen framförs det av personalchef att de åtgärder som vidtas med anledning av pulsmätningarna främst är på enhetsnivå. Det beskrivs att resultatet av åtgärderna diskuteras på enhetsnivå i samband med arbetsplatsträffar. Om resultatet

¹⁵ Hämtat 2024-06-04

¹⁶ Kommunstyrelsen 2024-02-05, § 18

av pulsundersökningarna föranleder åtgärder på avdelnings- eller förvaltningsnivå ska både åtgärderna och effekterna av dessa följas upp i bokslut.

3.2.6 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen har följt upp det aggregerade resultatet av genomförda pulsundersökningar.

Pulsundersökningarnas resultat kommer att rapporteras till kommunstyrelsen i samband med delårsbokslut samt helårsbokslut.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt följt upp åtgärder som vidtas med anledning av resultatet i pulsundersökningarna.

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen följt upp att åtgärder vidtagits i samband med tidigare årsbokslut.

3.2.7 Avslutningssamtal

Avslutningssamtal och karriärväxling anges som kommungemensamma processer i strategi för kompetensförsörjning.

Vid intervju framförs att det finns stödmaterial som chef kan använda sig av vid genomförande av avslutningssamtal. Vidare framgår av intervju att det inte genomförs någon uppföljning i syfte att säkerställa att avslutningssamtal erbjuds och genomförs.

Det sker inte någon uppföljning på aggregerad nivå av det som framkommer vid avslutningssamtalen.

Av den kommungemensamma handlingsplanen framgår att HR-avdelningen, IT, ekonomi och förvaltningarna är ansvariga för att under 2024–2025 digitalisera en "on- och offboarding". I denna uppgift ingår att utarbeta en digital avgångsenkät som ska fungera som komplement till avgångssamtalet. Enkäten ska vara anonym och skickas ut automatiskt. Syftet är att kunna sammanställa och analysera statistik kopplat till avslut.

3.2.8 Bedömning

Vår bedömning är att det inte säkerställs att avslutningssamtal genomförs.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte följer upp resultatet av genomförda avslutningssamtal på aggregerad nivå.

Det inte sker någon uppföljning på aggregerad nivå av det som framkommer vid avslutningssamtal för att kunna dra slutsatser kring anledningarna till att anställda väljer att lämna Alingsås kommun som arbetsgivare.

3.3 Uppföljning

I den kommunövergripande årsredovisningen 2023¹⁷ finns ett särskilt avsnitt för väsentliga personalförhållanden. I avsnittet följs nyckeltal som antal tillsvidareanställda, sysselsättningsgrad, personalomsättning samt medelålder för tillsvidareanställda upp och jämförs med föregående års värden på kommunövergripande nivå. Vidare följs även nyckeltalen utförd tid av timavlönade, fyllandstid samt övertid upp omräknat till antal heltidsarbetare. Kopplat till kompetensförsörjning beskrivs exempel på både kommungemensamma och nämndspecifika aktiviteter som genomförts under året. Även sjukfrånvaro nedbrutet på kön, ålder och antal sjukdagar presenteras i avsnittet. Kopplat till arbetsmiljö anges bland annat antal tillbud och arbetsskador med tillhörande analys. Kommunstyrelsen har genomfört motsvarande uppföljning för sitt verksamhetsområde inom ramen för årsbokslut 2023.

Kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande framför vid intervju att kommunstyrelsens följer upp arbetet med strategin för kompetensförsörjning genom muntliga återrapporteringar och dialoger samt genom aktivitetsbeskrivningar i delårsbokslut och helårsbokslut.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder i syfte att tillse kompetensbehov på kort och lång sikt.

Det sker rapportering avseende personalförhållanden och genomförda aktiviteter i årsbokslutet. Det ska även ske kontinuerliga muntliga rapporteringar under året. Vi anser dock att uppföljningen av arbetet kan stärkas ytterligare. Tex. bör rapporteringar till styrelsen avseende kompetensförsörjningsarbetet systematiseras, det vill säga att det finns en tydlighet när och hur rapporteringarna ska ske.

¹⁷ Kommunfullmäktige 2024-04-24, § 60

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställt personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Vi bedömer vi att kommunstyrelsen delvis vidtagit tillräckliga åtgärder för att hantera rekommendationerna från tidigare genomförd granskning.

Vi noterar att det inte finns politiska fastställda mål. Vi konstaterar att det finns en kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning som är beslutad på förvaltningsnivå men som inte är politisk fastställd.

Utifrån strategin sker det ett arbete med systematiska kartläggningar och analyser av personal- och kompetensförsörjningsbehovet ur ett övergripande och förvaltningsspecifikt perspektiv. Strategin anger även kommungemensamma processer för arbetet, såsom för arbetsgivarvarumärke och marknadsföring av kommunen som arbetsgivare.

Vi anser att det i allt väsentligt finns en tydlig ansvarsfördelning. Det finns även ett medarbetarutvecklingsprogram samt ett ledarutvecklingsprogram, vilka vi anser skapar goda förutsättningar för att fånga in behov av kompetensutveckling på både kort och lång sikt för personalen.

Kommunstyrelsen följer upp resultatet av pulsundersökningarna och vidtagna åtgärder.

Vad avser avslutningssamtalen genomförs inte någon uppföljning av kommunstyrelsen.

Vi har noterat att det inte framgår beslutsinstans och/eller beslutsdatum i ett flertal av de dokumenten vi har tagit del av, vilket kräver åtgärd.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att styrande dokument har beslutsinstans och beslutsdatum.
- Tillse att det finns konkreta och politiskt fastställda mål för kommunens arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen.
- Fastställa strategi för kompetensförsörjning på politisk nivå.
- Säkerställa att synpunkter från medarbetare som ska avsluta sin anställning fångas in i syfte att utveckla verksamheten.
- Sammanställa och analysera de synpunkter som framförs av medarbetare som ska avsluta sin anställning i syfte att skapa underlag för att kunna fatta adekvata beslut om åtgärd.
- Stärka uppföljningen av det arbete som bedrivs i enlighet med strategi för kompetensförsörjning.



Alingsås kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2024-12-12

Datum som ovan
KPMG AB

Maria Wiksten
Verksamhetsrevisor

Viktoria Bernstam
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kundansvarig

Liam Alldén
Verksamhetsrevisor

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.