

Uppföljande granskning av personal- och kom- petensförsörjning

Sjöbo kommun

Oktober 2020

Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor

Emma Ekstén, revisionskonsult



Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Syfte	3
1.3.	Avgränsning	3
1.4.	Metod	3
2.	Iakttagelser och bedömningar	4
2.1.	Behovs- och riskanalyser	4
2.1.1.	Iakttagelser	4
2.1.2.	Bedömning	5
2.2.	Handlingsplaner	5
2.2.1.	Iakttagelser	5
2.2.2.	Bedömning	6
2.3.	Avgångssamtal	6
2.3.1.	Iakttagelser	6
2.3.2.	Bedömning	7
2.4.	Kompetensöverföring	8
2.4.1.	Iakttagelser	8
2.4.2.	Bedömning	9
2.5.	Övriga iakttagelser	9
3.	Revisionell bedömning	10
3.1.	Rekommendationer	11

Sammanfattning

Den samlade bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt* har genomfört åtgärder i enlighet med rekommendationerna i vår granskning som genomfördes år 2017.

Vi har i denna uppföljande granskning gjort bedömningen att det delvis vidtagits åtgärder avseende samtliga rekommendationer i tidigare granskning. Denna bedömning har vi gjort utifrån följande ställningstaganden:

- Det saknas **dokumenterade behovs- och riskanalyser** för såväl kommunen som helhet som på förvaltningsövergripande nivå. Vår granskning visar dock att det finns goda exempel inom de granskade förvaltningarna där behovs- och riskanalyser har genomförts för vissa personalgrupper.
- Det finns inte några dokumenterade **handlingsplaner avseende kompetensförsörjning**, varken på övergripande- eller på förvaltningsnivå. Vi konstaterar dock att det genomförs aktiviteter för att för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning.
- Åtgärder har vidtagits från HR-funktionen för att systematisera **avgångssamtalen**, dock visar våra enkät- och intervju svaren att dessa åtgärder inte nått full effekt ute i verksamheterna.
- HR-funktionen har tagit fram ett material för verksamheterna att använda som stöd vid **kompetensöverföring** (överlämning). Dock saknar vi en tydlig systematik för att säkerställa en kvalitativ kompetensöverföring.

Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen rekommenderar vi:

- att åtgärder vidtas och tidsätts med utgångspunkt från de fyra rekommendationer som lämnades i granskningen för år 2017 med beaktande av de bedömningar som framkommit i denna uppföljning.
- att se över hur det administrativa stödet till chefer kring både rekrytering och anställningar kan stärkas i syfte att avlasta chefer.
- att åtgärder vidtas för att även framgent säkerställa goda omdömen gällande att Sjöbo kommun har ett starkt varumärke som arbetsgivare för att behålla och attrahera framtida medarbetare och chefer.
- att arbetet med personal- och kompetensförsörjning bedrivs utifrån både ett kort- och ett långsiktigt perspektiv för att skapa handlingsberedskap för den digitala utveckling som pågår.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna genomförde år 2017 en granskning av kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Bedömningen i granskningen var att kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning till mindre del var ändamålsenligt.

I granskningen lämnades följande rekommendationer:

- Att dokumenterade behovs- och riskanalyser avseende personal- och kompetensförsörjning upprättas
- Att handlingsplaner tas fram i syfte att konkretisera hur kommunen ska agera som arbetsgivare för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning.
- Att rutinen för avgångssamtal systematiseras och görs tillgängligt för HR-funktionen för att på så sätt bli ett underlag för att utveckla personalpolitiken.
- Att gemensamma riktlinjer tas fram som beskriver hur kompetensöverföring i samband med att medarbetare lämnar sin anställning bör genomföras.

Revisorerna har, utifrån en bedömning av risk och väsentlighet, funnit det angeläget att genomföra en uppföljning av vilka åtgärder som vidtagits sedan föregående gransknings-tillfälle.

1.2. Syfte

Syftet med uppföljningen är att granska vilka åtgärder som kommunstyrelse och nämnder har vidtagit sedan föregående granskningstillfälle mot bakgrund av revisionens rekommendationer.

1.3. Avgränsning

Uppföljningen är avgränsad till kommunstyrelsen, familjenämnden samt vård- och omsorgsnämnden. Uppföljningen avser revisionsåret 2020.

1.4. Metod

Vi har i granskningen tagit del av relevanta dokument med bäring på kompetensförsörjning. Inom ramen för granskningen har vi också skickat ut en enkät till kommunens chefer där svarsfrekvensen uppgick till 76 procent.

Intervjuer har genomförts med:

- Kommunstyrelsens ordförande
- HR-chef
- Förvaltningschef för familjeförvaltningen
- Förvaltningschef för vård- och omsorgsförvaltningen

Revisionsrapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Behovs- och riskanalyser

Rekommendation 1

Att dokumenterade behovs- och riskanalyser avseende personal- och kompetensförsörjning upprättas

2.1.1. Iakttagelser

Granskningen som genomfördes år 2017 visade att det inte genomfördes några behovs- och riskanalyser avseende personal- och kompetensförsörjning. Några specifika behovs- och riskanalys genomfördes inte från HR-avdelningens sida kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Enligt vad som framkom under intervjun fanns det flertalet utmaningar inom personalområdet, däribland en ökande personalomsättning där den genomsnittliga anställningstiden på kort tid har minskat från 20 år till 10 år.

Familjeförvaltningen genomförde inte några skriftliga behovs- och riskanalyser när det gäller personal- och kompetensförsörjning. Det framkom att det pågick en löpande diskussion i delar av förvaltningen vad gällde personalförsörjningen. Vård- och omsorgsförvaltningen framhöll att de arbetade med riskbedömning kopplat till personalförsörjning, som dock inte dokumenterades. Vidare framhölls det att vård- och omsorgsförvaltningen gjorde analyser av sjukfrånvaron.

Av den nu aktuella granskningen framgår att det inte skett något mer omfattande arbete för att utveckla behovs- och riskanalyser kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Av intervju med kommunens HR-chef framgår att behovs- och riskanalyser ligger till grund för den personalekonomiska redovisningen i årsbokslutet men att analysen inte helt är färdigutvecklad och dokumenterad ännu.

Inom familjeförvaltningen har det inte gjorts några behovs- och riskanalyser på förvaltningen som helhet. Det framkommer under intervju att SKR gjorde en undersökning om kompetensförsörjning i skolan med fokus på lärarkåren. Detta är något som Sjöbo kommun har arbetat med under ca 1,5 år. Inom ramen för detta projekt har det gjorts en behovs- och riskanalys just utifrån lärarnas situation där bland annat arbetsmiljö, arbetstider och kompetens inventerades. Av intervju framgår det att avseende socialsekreterare upplevs det att det finns en stor rörlighet på arbetsmarknaden. Denna var som störst under år 2015 i samband med flyktingkrisen. Det framgår vidare att organisationen i Sjöbo är stabil avseende socialsekreterarna i nuläget. Förvaltningen lyckas rekrytera personal till utlysta tjänster men ser att det framförallt är nyutexaminerade som väljer att söka dessa tjänster. Detta bidrar till en högre belastning för de mer rutinerade socialsekreterarna som får lägga tid på att stötta de kollegor som inte har samma erfarenhet.

Inom omsorgsförvaltningen finns det inte några dokumenterade behovs- och riskanalyser men det beskrivs i intervju att det har skett ett arbete med att se över personalomsättning i olika arbetsgrupper. Denna översyn visar att det är en större rörlighet bland legitimerad

personal. Förvaltningsledningen har gjort analyser på varför personalen väljer att lämna inom dessa specifika grupper vilket till stor del berodde på ett missnöje. För att arbeta vidare med problematiken anlätades en extern konsult som arbetade med den specifika arbetsgruppen utifrån deras situation samt behov av stöd. Konsultens utredning påvisade att det fanns samarbetssvårigheter i gruppen som inte ledningen kände till vilket resulterade i ett antal uppdrag för att komma tillrätta med problemen. Utfallet av dessa uppdrag beskrivs av förvaltningschefen vara gott och har gett positiva resultat i den berörda arbetsgruppen.

2.1.2. Bedömning

Vi bedömer att det *delvis* vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation.

Bedömningen grundar vi på att det inte finns några dokumenterade behovs- och riskanalyser varken för kommunen som helhet eller på förvaltningsövergripande nivå. Vår granskning visar dock att det finns goda exempel inom de granskade förvaltningarna där behovs- och riskanalyser har genomförts för särskilda personalgrupper. Vi bedömer att det är angeläget att motsvarande arbete sker på en övergripande nivå för att bli skapa handlingsberedskap inför framtida utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen.

2.2. Handlingsplaner

Rekommendation 2

Att handlingsplaner tas fram i syfte att konkretisera hur kommunen ska agera som arbetsgivare för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning

2.2.1. Iakttagelser

I granskningen som genomfördes under år 2017 gjordes bedömningen att då det inte genomfördes några dokumenterade risk- och behovsanalyser så gjordes bedömningen att det också saknades handlingsplaner och strategier som tog sin utgångspunkt i dessa analyser. I granskningen framkom att det inom de granskade verksamheterna ändå pågick en rad olika aktiviteter som hade till syfte att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare för att både kunna behålla och attrahera nya medarbetare.

I dagsläget finns inga kommunövergripande handlingsplaner för hur kommunen ska agera som arbetsgivare för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning. Det framkommer i samband med intervju att det genomförs en rad olika aktiviteter i verksamheterna kopplat till personal- och kompetensförsörjning, men att dessa aktiviteter inte tar avstamp i någon handlingsplan. Vidare framhålls det att det sker ett arbete inom kommunen avseende personal- och kompetensförsörjning i samråd med fackliga representanter men att detta arbete inte har dokumenterats.

I samband med våra intervjuer beskrivs ett antal aktiviteter som genomförs inom ramen för hur kommunen ska agera som arbetsgivare. Kommunstyrelsens ordförande beskriver bland annat att det inte funnits några politiska beslut kopplat till just personal- och kompetensförsörjning men att det har vidtagits åtgärder för att göra yrkena inom kommunens verksamhet mer populära. Bland annat beskrivs det att Malenagymnasiet tillsammans med yrkeshögskolan har startat upp något som betecknas "Möjligheternas dag" där de besöker olika verksamheter, både inom kommunens verksamheter och inom det privata näringslivet. Under förmiddagen är det gymnasieeleverna som tar plats och under eftermiddagen är det vuxna som står utanför arbetsmarknaden tur. Det framhålls att det bland annat inom omsorgsverksamheten har noterats en ökning av antalet ansökningar efter dessa verksamhetsbesök.

Vidare beskrivs att det finns centrala medel avsatta för särskilda satsningar inom vissa yrkesgrupper. Dessa medel används till en särskild lönepott i löneförhandlingarna för att kunna göra vissa yrken mer attraktiva lönemässigt. Vidare framkommer också att friskvårdsbidraget har höjts och att en friskvårdstimme varje vecka har införts där personalen får träna på arbetstid som ett sätt för att både behålla och attrahera medarbetare.

Mot bakgrund av SKR:s utredning inom skolan har familjeförvaltningen börjat ta fram handlingsplaner för lärargruppen, dock inte för andra yrkesgrupper på förvaltningen. Vidare beskrivs också aktiviteter som genomförts för att säkerställa kompetensförsörjningen. Bland annat framhålls projektet "Teach for Sweden" som innebär att personer som har ämneskunskaper inom ett visst område får möjlighet att läsa till pedagogik samtidigt som de arbetar och uppbär lön. Detta resulterar i förlängningen till att personerna blir legitimerade lärare. Vidare framkommer det att det har tecknats ett samarbetsavtal med högskolorna och universiteten gällande förskola samt låg- och mellanstadium som innebär att personal kan läsa in behörighet samtidigt som de arbetar i Sjöbo kommun. Vid granskningstillfället finns det tre medarbetare i förskolan och två i låg- och mellanstadiet som utbildas på detta sätt. Samarbetet innebär att Sjöbo kommun betalar en del av utbildningen vilket ekonomiskt kan lösa det genom statsbidraget för likvärdig skola.

Inte heller inom omsorgsförvaltningen finns det några dokumenterade handlingsplaner. Även här förekommer det en rad aktiviteter för att säkerställa den framtida personalförsörjningen. Även nämnden har fattat beslut om en rad åtgärder. En aktivitet som nämns under intervjuer är att förvaltningen erbjuder tio dagars betald praktik för de som vill testa att jobba inom vård och omsorg - utan vidare förpliktelser. Detta belastar förvaltningens budget centralt och påverkar inte enheternas budget. Under ett år är det mellan fem och tio medarbetare som provat på möjligheten till betald praktik.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer att det *delvis* vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation.

Bedömningen grundar vi på att det, i likhet med tidigare granskning, inte finns några dokumenterade handlingsplaner, varken övergripande eller på förvaltningsnivå för att säkerställa kompetensförsörjningen. Vi konstaterar dock att det sker flera aktiviteter inom verksamheterna för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning, även om dessa inte tar sin utgångspunkt från en handlingsplan.

2.3. Avgångssamtal

Rekommendation 3

Att rutinen för avgångssamtal systematiseras och görs tillgängligt för HR-funktionen för att på så sätt bli ett underlag för att utveckla personalpolitiken.

2.3.1. Iakttagelser

Granskningen som genomfördes år 2017 visade att det inte fanns någon systematik i hur avgångssamtalen genomfördes eller dokumenterades. I granskningen ansågs det att denna information, rätt använd, skulle kunna bidra till att utveckla och stärka kommunen som arbetsgivare.

Sedan granskningen genomfördes har avgångssamtalen enligt kommunens HR-chef till viss del systematiserats. Huvudregeln är att avgångssamtal ska genomföras samt att det även sedan år 2018 finns en avgångsenkät. Denna ska skickas ut till samtliga medarbetare som avslutar tjänst oavsett anledning, vilket sker på uppdrag av kommunstyrelsen.

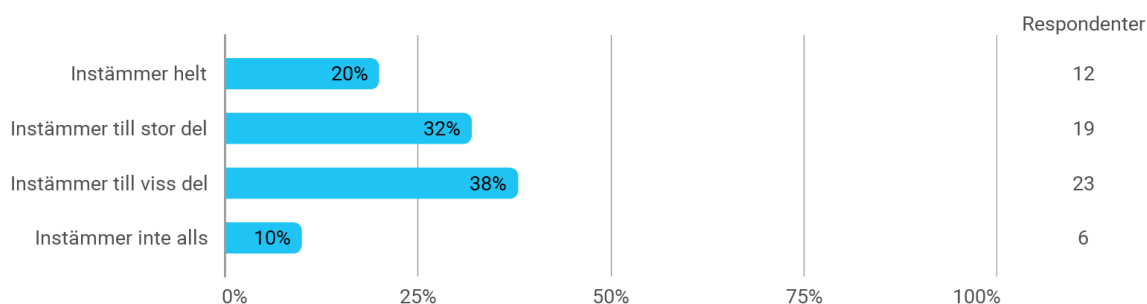
Svaren på enkäterna bearbetas på kommunens HR-avdelning där det görs en analys över om det finns återkommande orsaker till att personal väljer att avsluta sin anställning. Det har även förts en diskussion centralt på kommunen om att genomföra intervjuer med de som jobbat länge i kommunen för att höra vad det är som gör att de valt att stanna kvar.

Enligt förvaltningschefen på familjeförvaltningen finns det inte någon systematik i avgångssamtalen. Avgångssamtal sker för de chefer som väljer att ha sådana med sina medarbetare. Det finns ingen systematik i hur resultaten av samtalen sammanställs vilket innebär att dessa inte bidrar till några förändringar i organisationen.

Från omsorgsförvaltningens sida framgår det att enkäten från den centrala HR-avdelningen används när någon slutar. Det uppges också finnas en systematik i avgångssamtal bland medarbetarna och cheferna på förvaltningen.

I enkäten ställdes frågan om huruvida avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när någon i personalen avslutar sin anställning eller går i pension och används som ett underlag för att utveckla Sjöbo kommuns varumärke som arbetsgivare.

Diagram 1 - avslutningssamtal



Resultatet visar att avgångssamtal i genomförs i relativt stor utsträckning. Av fritextkommentarerna till frågan anges i flera fall att avgångssamtal alltid genomförs, men att det inte alltid är så att svaren från dessa samtal dokumenteras. Det framgår också att resultatet av avgångssamtalen inte används för att utveckla verksamheterna. Ingen av respondenterna nämner att den tidigare nämnda avgångsenkäten används.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att det *delvis* vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation.

Bedömningen grundar vi på att HR-funktionen har gjort ett arbete för att systematisera avgångssamtalen, men att både enkät- och intervju svaren tyder på att detta inte nått full effekt i verksamheterna.

Vi anser att det är angeläget att resultaten av avgångssamtalen *dokumenteras, analyseras* och *används* som ett underlag för att utveckla Sjöbo kommuns varumärke som arbetsgivare.

2.4. Kompetensöverföring

Rekommendation 4

Att gemensamma riktlinjer tas fram som beskriver hur kompetensöverföring i samband med att medarbetare lämnar sin anställning bör genomföras.

2.4.1. Iakttagelser

I den tidigare granskningen som genomfördes år 2017 framgick att det till delar fanns system och rutiner som säkerställde att relevant kompetens fördes vidare i samband med personalomsättning. Bredvidgång anordnades i samband med främst pensionsavgångar. Dock fanns ett förbättringsutrymme när det gällde kompetensöverföring för de som valde att lämna sin tjänst för anställning hos annan arbetsgivare.

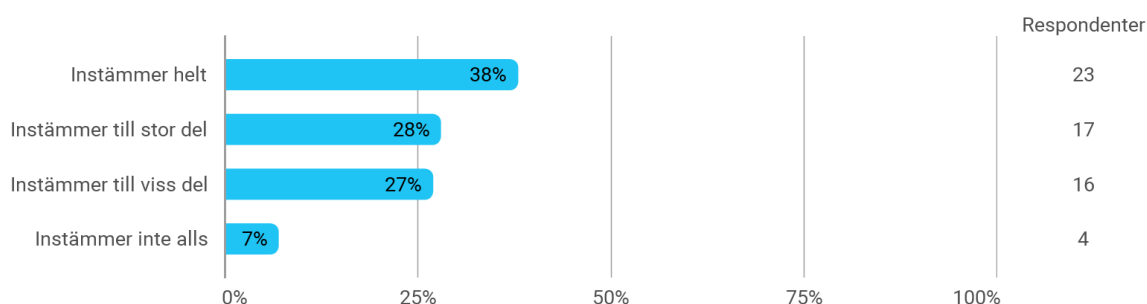
Från centralt håll beskrivs det sedan förra granskningen har genomförts bredvidgång för chefer och specialister. Det finns en checklista för när personal slutar där denne får fylla i en ruta med saker för den nya att tänka på. Det finns även ett särskilt stycke som riktar sig till om det är en chef som slutar. Det framkommer att det inom verksamheterna ofta finns en gruppkompetens i arbetsgruppen, vilket gör att bredvidgång med den specifika personen som slutar inte alltid är nödvändig. Från centralt håll beskrivs att det gärna hade kunnat få finnas någon stöddokumentation för bredvidgång, men att denna inte ska vara obligatorisk. Det framhålls även att nya chefer fångas upp och får en egen introduktion.

Inom familjeförvaltningen uppges att det är svårt att rent praktiskt anordna bredvidgång då det är svårt att rekrytera med en överlappning från "gammal" till ny medarbetare. Vad gäller chefer är det något lättare att hitta lösningar för bredvidgång. Vidare anges det att exempelvis inom arbetslagen sker en bra överlämning.

Företrädare för omsorgsförvaltningen uppger att de har likartade svårigheter att anordna bredvidgång, både för chefer och medarbetare.

I enkäten ställde vi frågan om huruvida cheferna försöker hitta lösningar för att överföra önskad kompetens till den nya medarbetaren i form av tex bredvidgång, dokumentation eller överlämningssamtal.

Diagram 2 – kompetensöverföring vid personalomsättning



Resultaten visade att det till övervägande del sker någon form av överlämning. Av fritextsvaren till frågan framkommer att det inte alltid finns ekonomiska förutsättningar för bredvidgång med den som slutar. Enkätsvaren bekräftar även den bild som framkommit i intervjuerna att det är praktiskt svårt att få till bredvidgång vilket kan innebära att det blir ett glapp mellan "gammal och ny" medarbetare.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det *delvis* vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation.

Bedömningen grundar vi på att det från HR-funktionen tagits fram ett material för verksamheterna att använda som stöd vid kompetensöverföring. Vi saknar dock en tydlig systematik i samband med överlämningar. Vi noterar också att det kan vara svårt med adekvata överlämningar när glapp uppstår mellan anställningar.

2.5. Övriga iakttagelser

I enkäten ställdes några ytterligare frågor som inte var direkt kopplade till rekommendationerna i den förra granskningen men som har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. Av enkäten framkom bland annat att 25 procent av cheferna *har fler* än 30 medarbetare, trots att det från centralt håll i kommunen finns en riktlinje om att cheferna får *ha som mest* 30 medarbetare.

En övervägande del av de svarande angav i enkäten att de i sin roll som chef har ett bra stöd i att behålla och rekrytera medarbetare, endast 3 procent instämde inte alls i påståendet. Det som framkommer av enkäten i fritextsvaren är att cheferna saknar stöd i det administrativa arbetet kring både rekrytering och anställningar.

En övervägande del av de svarande i enkäten instämmer i påståendet att Sjöbo kommun har ett starkt varumärke som arbetsgivare för att behålla och attrahera framtida medarbetare och även när det gäller chefer. Det som framhålls gällande chefer är att det behövs mer stöd i chefskapet och att arbetet som chef idag är alltför administrativt belastat.

Samtliga respondenter i enkäten anger att de i någon mån skulle rekommendera andra att börja arbeta i Sjöbo kommun.

3. Revisionell bedömning

Den samlade bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt* har genomfört åtgärder i enlighet med rekommendationerna i vår granskning som genomfördes år 2017.

Vi har i denna uppföljande granskning gjort följande bedömningar:

- Det saknas **dokumenterade behovs- och riskanalyser** för såväl kommunen som helhet som på förvaltningsövergripande nivå. Vår granskning visar dock att det finns goda exempel inom de granskade förvaltningarna där behovs- och riskanalyser har genomförts för vissa personalgrupper.

Vi bedömer mot denna bakgrund att det delvis vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation i tidigare granskning.

- Det finns inte några dokumenterade **handlingsplaner avseende kompetensförsörjning**, varken på övergripande- eller på förvaltningsnivå. Vi konstaterar dock att det genomförs aktiviteter för att för att säkerställa en adekvat personal- och kompetensförsörjning.

Vi bedömer mot denna bakgrund att det delvis vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation i tidigare granskning.

- Åtgärder har vidtagits från HR-funktionen för att systematisera **avgångssamtalen**, dock visar våra enkät- och intervju svaren att dessa åtgärder inte nått full effekt ute i verksamheterna.

Vi bedömer mot denna bakgrund att det delvis vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation i tidigare granskning.

- HR-funktionen har tagit fram ett material för verksamheterna att använda som stöd vid **kompetensöverföring** (överlämning). Dock saknar vi en tydlig systematik för att säkerställa en kvalitativ kompetensöverföring. Vi noterar också att det kan vara svårt med adekvata överlämningar när glapp uppstår mellan anställningar.

Vi bedömer mot denna bakgrund att det delvis vidtagits åtgärder mot bakgrund av revisionens rekommendation i tidigare granskning.

3.1. Rekommendationer

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen rekommenderar vi:

- att åtgärder vidtas och tidsätts med utgångspunkt från de fyra rekommendationer som lämnades i granskningen för år 2017 med beaktande av de bedömningar som framkommit i denna uppföljning.
- att se över hur det administrativa stödet till chefer kring både rekrytering och anställningar kan stärkas i syfte att avlasta chefer.
- att åtgärder vidtas för att även framgent säkerställa goda omdömen gällande att Sjöbo kommun har ett starkt varumärke som arbetsgivare för att behålla och attrahera framtida medarbetare och chefer.
- att arbetet med personal- och kompetensförsörjning bedrivs utifrån både ett kort- och ett långsiktigt perspektiv för att skapa handlingsberedskap för den digitala utveckling som pågår.

2020-10-05

Uppdragsledare

Lena Salomon

Projektledare

Carl-Gustaf Folkesson

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