



Granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning

Rapport

Bromölla kommun

KPMG AB

2021-10-07

Antal sidor 12



Bromölla kommun

Granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning

2021-10-07

Innehållsförteckning

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Sammanfattning | 2 |
| 2 | Bakgrund | 3 |
| 2.1 | Syfte, revisionsfrågor och avgränsning | 3 |
| 2.2 | Revisionskriterier | 3 |
| 2.3 | Metod | 4 |
| 3 | Resultat av granskningen | 4 |
| 3.1 | Styrdokument, rutiner och riktlinjer | 4 |
| 3.2 | Övergripande strategier och analyser | 5 |
| 3.3 | Verksamhetsspecifika analyser och strategier | 7 |
| 3.4 | Kompetensutveckling | 10 |
| 4 | Slutsats och rekommendationer | 12 |

1 Sammanfattning

KPMG har av Bromölla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning inom kommunens olika verksamhetsområden.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning har säkerställt ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning inom kommunens olika verksamhetsområden. Vi grundar vår bedömning på att det vid tidpunkten för granskningen saknas ett långsiktigt strategiskt arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. Det saknas både övergripande målsättningar och en strategisk plan för Bromölla kommuns långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Vidare sker ingen löpande analys av statistik eller nyckeltal med bäring på personal- och kompetensförsörjning på en kommunövergripande nivå. Vi kan dock konstatera att insatser genomförs på verksamhetsnivå utifrån varierande omfattning och identifierade behov.

Vi noterar att personal- och kompetensförsörjningsarbetet inte utgör en del av kommunens övergripande styr- och uppföljningssystem och på så vis saknas en samlad bild av vilka insatser som genomförs i kommunen och en analys av vilka effekter som uppnås. Vi gör däremot bedömningen att kompetensutveckling av personal och chefer i huvudsak sker för att säkra nödvändig kompetens. Dock saknas en kommunövergripande introduktion för nyanställda medarbetare samt en övergripande kompetensutvecklingsplan som tydliggör åtgärder för att säkerställa framtida kompetensbehov.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla en strategi/plan som tydliggör hur framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov på kommunövergripande nivå samt på verksamhetsnivå ska säkras.
- Revidera kompetensutvecklingspolicyn och förtydliga hur verksamhets- och kompetensanalys ska genomföras, vem som ansvarar för att genomföra analysen och hur ofta den ska upprättas.
- Säkerställa att kommunens verksamhetsområden tillhandahåller statistik som skapar förutsättningar för analyser och att bedriva ett strategiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjning.
- Se över möjligheten att tillhandahålla en kommunövergripande introduktion för nyanställda medarbetare.

2 Bakgrund

KPMG har av Bromölla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Bromölla kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Personalen är såväl den främsta resursen i kommunen som den största kostnadsposten. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier inom exempelvis förskola, skola, vård och omsorg samt socialtjänst ser revisorerna en risk gällande kommunens framtida personal- och kompetensförsörjning. För att säkra en långsiktig personal- och kompetensförsörjning krävs att kommunen gör kontinuerliga analyser av framtida behov i form av analys av pensionsavgångar, löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro, medarbetarundersökningar m.m. i syfte att säkra nödvändig kompetens.

Revisorerna har i sin revisionsplanering för 2021 bedömt att det finns en risk för att kommunens personal- och kompetensförsörjning inte bedrivs på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt för att trygga framtida kompetensbehov. Revisorerna önskar därav göra en fördjupad granskning inom området.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning inom kommunens olika verksamhetsområden.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Finns strategier och en plan för kommunens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning (ex. analys av pensionsavgångar, löneutveckling, kompetensutveckling, sjukfrånvaro etc.)?
- Finns ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring personal- och kompetensförsörjning inom de verksamheter där behovet är störst?
- Sker kompetensutveckling av personal och chefer för att säkra nödvändig kompetens?

Granskningen avser kommunstyrelsen och avgränsas till kommunens övergripande arbete med personal- och kompetensförsörjning. Ett urval av verksamheter inom stöd och omsorg, utbildning och myndighetskontoret kommer granskas närmre.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om kommunstyrelsen uppfyller:

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

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av riktlinje avseende kompetensförsörjning, kompetensutvecklingspolicy samt årsredovisning 2020.
- Intervjuer med HR-chef, kommunchef, verksamhetschef stöd och omsorg, verksamhetschef myndighetskontoret och verksamhetschef utbildning.

Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrdokument, rutiner och riktlinjer

3.1.1 Riktlinje avseende kompetensförsörjning

Det har framarbetats en riktlinje avseende kompetensförsörjning för Bromölla kommun¹. Riktlinjen innehåller kommunens bestämmelser kring positiv särbehandling och hur diskriminering ska undvikas i samband med rekrytering. Av riktlinjen framgår inga övergripande målsättningar eller en strategi gällande långsiktig personal- och kompetensförsörjning.

3.1.2 Kompetensutvecklingspolicy

En kompetensutvecklingspolicy finns upprättad för Bromölla kommun². Av policyn framgår tre målsättningar:

1. Verksamhets- och kompetensanalys ska vara grunden för all kompetensutveckling inom Bromölla kommun.
2. All personal ska få möjlighet till kompetensutveckling.
3. Medarbetarens behov och önskemål om kompetensutveckling ska tillgodoses i så stor utsträckning som möjligt när dessa sammanfaller med verksamhetens krav och behov.

Av policyn framgår vidare hur introduktion för bland annat nyanställda ska ske samt hur utvecklingssamtal ska användas för att kartlägga utvecklingsbehov hos medarbetarna.

3.1.3 Bedömning

Vi gör bedömningen att det saknas övergripande målsättningar och en strategisk plan för hur Bromölla kommun ska säkerställa sin långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Däremot har en kompetensutvecklingspolicy upprättats för kommunen med övergripande målsättningar avseende kompetensutveckling. Dock har policyn inte reviderats sedan 2005. Av policyn framgår att verksamhets- och kompetensanalyser ska utgöra grunden för all kompetensutveckling inom kommunen.

¹ Antagen av kommunstyrelsen 2019-03-07 § 50.

² Antagen av kommunstyrelsen 2005-06-08 § 99.

Policyn specificerar däremot inte hur verksamhets- och kompetensanalys ska genomföras, vem som ansvarar för att genomföra analysen eller hur ofta den ska upprättas.

3.2 Övergripande strategier och analyser

3.2.1 HR-enheten

HR-chefen i Bromölla kommun leder arbetet för den gemensamma HR- och kommunikationsenheten. Även bemanningsenheten och projektet heltid som norm är organiserade under HR-chefen. Nuvarande HR-chef tillträdde sommaren 2020 med det huvudsakliga uppdraget att utveckla nuvarande HR-enhet. Sedan dess har två nya HR-specialister anställts. Vid tidpunkten för granskningen finns fortfarande en vakans. Två av HR-specialisterna stöttar i huvudsak varsitt verksamhetsområde - utbildning respektive stöd och omsorg. Den tredje HR-specialisten arbetar mot övriga verksamheter.

Vid tidpunkten för granskningen pågår ett arbete inom HR-enheten med att kartlägga processer och styrdokument kopplade till enhetens arbete. Exempelvis har ett förslag på en arbetsmiljöpolicy framarbetats som framöver ska beslutas av politiken. Vidare uppger HR-chefen att under det senaste året har HR-enhetens fokus i huvudsak legat på hanteringen av Coronapandemin. Enligt HR-chefen saknas vid tidpunkten för granskningen en plan för kommunens strategiska personal- och kompetensförsörjning. Däremot upprättas kompetensutvecklingsplaner av verksamheterna inom vissa verksamhetsområden. Se avsnitt 3.4

HR-chefen uppger att det saknas en kommunicerad och politiskt fastställd personalidé kring vad Bromölla kommun står för som arbetsgivare, exempelvis i form av en vision, styrdokument eller mål. HR-enheten har på så vis identifierat employer branding som ett utvecklingsområde framöver. Ett arbete kring Bromöllas vision pågår vid tidpunkten för granskningen och en ny vision förväntas antas av kommunfullmäktige under våren 2022. HR-chefens ambition är att utifrån visionen bryta ned denna i en personalidé med tillhörande mål och fokusområden.

3.2.2 Analyser

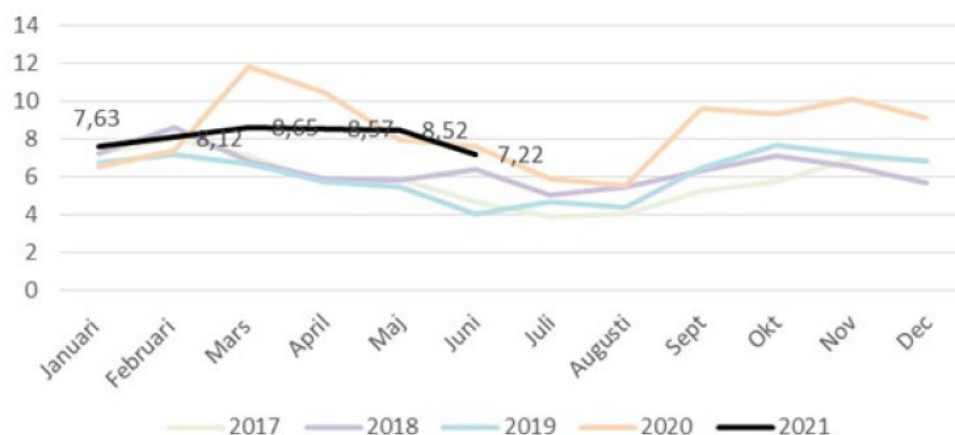
HR-chefen uppger att ambitionen framöver är att HR-enheten ska utveckla framtagandet av kartläggningar, analyser och statistik kopplat till personal- och kompetensförsörjning samt framarbetandet av en övergripande strategisk kompetensförsörjningsplan. HR-enheten framarbetade under hösten 2018 en kartläggning av kommande rekryteringsbehov för 2019 till 2023 för ett antal personalkategorier inom verksamhetsområdena utbildning samt stöd och omsorg. Detta arbete utmynnade dock inte i en konkret personal- och kompetensförsörjningsplan.

Bromölla kommun

Granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning

2021-10-07

HR-enheten kartlägger och analyserar vid tidpunkten för granskningen sjuktalen på veckovis basis. Av Bromölla kommuns årsredovisning för 2020 framgår statistik hämtad från kommunens ekonomi- och personalsystem. Gällande sjukfrånvaron 2020 framgår att sjuktalen har ökat med 2,4 procentenheter jämfört med 2019, vilket i huvudsak uppges förklaras av pandemin. En överblick över sjukfrånvarons utveckling i Bromölla kommun 2017–2021 i procent framgår i diagrammet nedan. Av diagrammet framgår att sjukfrånvaron februari till maj 2021 har sjunkit jämfört med motsvarande period 2020.



Det finns ingen centralt strukturerad process för analys av exempelvis pensionsavgångar. Enligt HR-chefen ligger HR-enhetens fokus vid tidpunkten för granskningen framförallt på det operativa stödet gentemot verksamheterna. Enligt uppgift bedrivs HR-controlling i dagsläget således inte på ett strukturerat vis, exempelvis vad gäller lönekartläggning, arbetsvärdering, medarbetarundersökning samt analys av data och nyckeltal. Jämförelsestatistik gällande löneutveckling finns däremot tillgänglig via nätverk med kommunerna i Blekinge.

Vid tidpunkten för granskningen pågår en diskussion kring rekrytering av en gemensam resurs till HR-enheten, ekonomienheten och kansliet. Detta i syfte att utöka samarbetet mellan de centrala stödfunktionerna och förenkla gemensamma processer samt projekt. HR-chefen uppger att en gemensam controllerfunktion skulle kunna vara behjälplig i att framarbete kartläggningar och analyser avseende den strategiska personal- och kompetensförsörjningen samt beslutsunderlag till förvaltningen och politiken i frågan. Beslut har dock ännu inte tagits gällande eventuell rekrytering.

3.2.3 Bedömning

Vi gör bedömningen att det saknas ett långsiktigt strategiskt arbete i form av statistik och analyser (utöver sjuktalen) samt strategisk plan för personal- och kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. Vidare saknas politiskt uttalade mål och ambitioner kring kommunens långsiktiga strategi i personal- och kompetensförsörjningsfrågor.

3.3 Verksamhetsspecifika analyser och strategier

3.3.1 Myndighetskontoret³

3.3.1.1 Analyser

Vad gäller kompetensutvecklingsbehov framgår att i samband med att Länsstyrelsen eller Miljösamverkan Skåne driver särskilda projekt förekommer det att myndighetskontoret får påbud om att kontorets medarbetare behöver utbildas för att uppnå tillräcklig kompetensnivå. Vid dessa tillfällen säkerställer myndighetskontorets verksamhetschef enligt uppgift att medarbetarna utbildas för att matcha kraven. Myndighetskontoret har dock fått kritik från Länsstyrelsen som påpekar att enligt miljöbalken ska kontoret gradera vilken kunskap som finns inom olika områden. Enligt verksamhetschefen är det dock inte tydligt vilken typ av kompetens som krävs inom respektive område, vilket försvårar graderingen av kunskaper. Verksamhetschefen ska enligt uppgift se över hur en kartläggning och gradering av kompetenser kan genomföras under hösten 2021.

Enligt verksamhetschefen är sjukfrånvaron inom myndighetskontoret låg. Gällande rekrytering upplever verksamhetschefen svårigheter att rekrytera byggnadsinspektörer på grund av stor konkurrens på arbetsmarknaden. Lönemässigt ligger myndighetskontoret enligt uppgift i paritet med kringliggande kommuner. Generellt sett är personalomsättningen låg inom myndighetskontoret. En medarbetare gick i pension under 2020 som ersattes genom rekrytering. Enligt verksamhetschefen finns det en beredskap för att ytterligare två medarbetare kommer gå i pension under de närmsta två åren.

3.3.1.2 Strategier

Det saknas övergripande samt utskottsspecifika målsättningar för myndighetsnämnden som har bäring på personal- och kompetensförsörjning. Vidare finns det inga formaliserade kompetensutvecklingsplaner inom myndighetskontoret. Däremot har verksamhetschefen utifrån genomförda dialogsamtal med medarbetarna antecknat önskemål och behov av kompetensutveckling.

3.3.2 Verksamhetsområde stöd och omsorg

3.3.2.1 Analyser

Utöver kartläggningen av rekryteringsbehovet som HR-enheten framarbetade 2018 har verksamhetsområde stöd och omsorg vid ett tillfälle gjort en analys av pensionsavgångar. Enligt verksamhetschefens analys slutar medarbetare av andra anledningar än pensionsavgångar. På så vis har analys av pensionsavgångar inte fortsatt inom verksamhetsområdet. Däremot har stöd och omsorg analyserat behovet av kompetenser, vilket har lett till att en kompetensutvecklingsplan har upprättats för respektive område som uppdateras årligen. Inom individ- och familjeomsorgen (IFO) pågår även en kartläggning av behovet av specialutbildningar.

³ Bestående av byggnadskontor och miljökontor.

Verksamhetsområde stöd och omsorg får ta del av sjuktalen på månatlig basis från HR-enheten och sjuktalen följs upp inom ramen för den verksamhets-specifika samverkan (VESAM). Analys av sjuktal genomförs två gånger per år. Under våren 2021 har stöd och omsorg sammanställt resultatet av den årliga OSA-undersökningen (organisatorisk och social arbetsmiljö). Utöver detta följer stöd och omsorg inte upp specifika nyckeltal som har bäring på personal- och kompetensförsörjning.

3.3.2.2 **Strategier**

Omsorgs- och ungdomsutskottet har inte framarbetat utskottsspecifika målsättningar som har bäring på personal- och kompetensförsörjning. Enligt verksamhetschefen för stöd och omsorg säkerställs att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs genom kompetensutvecklingsplaner. Att medarbetarna genomgår de utbildningar som krävs stäms av i samband med de årliga dialogsamtalen. Utifrån dialogsamtalen upprättar sedan respektive enhet en årlig kompetensutvecklingsplan. Av kompetensutvecklingsplanerna för omsorg funktionsnedsättning, IFO samt vård och omsorg framgår ett antal utvecklingsområden. Till respektive utvecklingsområde finns syfte, personalgrupp, utbildningsinsats och tidspann kopplade.

Enligt verksamhetschefen för stöd och omsorg arbetar verksamheten för att minimera risken kopplat till personal- och kompetensförsörjning framförallt via samverkan genom vård- och omsorgskollege Nordöstra Skåne. Samverkan är reglerat i ett avtal för perioden 2021-07-01 till 2025-06-30. Genom vård- och omsorgskollege samverkar kommunerna i nordöstra Skåne med lärosätena för att locka personer till branschen och att påverka utbildningen utifrån identifierat kompetensbehov. Vård- och omsorgskollege marknadsför de olika yrkena inom stöd och omsorgs verksamhet i en rad olika forum, exempelvis på Facebook, och genom olika arrangemang.

Verksamhetschefen för stöd och omsorg uppger att konkurrensen om medarbetare minskar genom samarbetet i Skåne Nordost med Perstorp, Osby, Östra Göinge, Kristianstad och Hässleholm kommuner. Inom ramen för samarbetet kartläggs lönenivåer och arbetsuppgifter som ska ingå i olika yrkeskategorier. Vid tidpunkten för granskningen finns det en nationell brist på sjuksköterskor, sjukgymnaster samt arbetsterapeuter och det är inom dessa yrkeskategorier som verksamhetschefen för stöd och omsorg upplever störst personalomsättning.

Enligt verksamhetschefen för stöd och omsorg ligger verksamheten bra till lönemässigt jämfört med närliggande kommuner. I samband med införande av heltid som norm och delade turer har ett antal undersköterskor däremot valt att avsluta sina anställningar.

3.3.3 **Verksamhetsområde utbildning**

3.3.3.1 **Analys**

Enligt verksamhetschefen genomförs ingen systematisk analys av personal- och kompetensförsörjningsbehovet inom verksamheten vid tidpunkten för granskningen. Verksamhetschefen följer framtida pensionsavgångar men uppger att det snarare är förflyttning mellan kommunerna som har påverkat verksamhetsområdet, framförallt i samband med reformerna utifrån *Lärarlönelyftet*. Förflyttningen har enligt uppgift avstannat under de senaste två åren. Verksamhetschefen uppger att

pensionsavgångarna prognostiseras öka inom fem till sex år eftersom medelåldern inom verksamheten är förhållandevis hög. Enligt uppgift rör det sig dock inte om stora avgångar utan om sex till sju pensionsavgångar per år. Verksamhetschefen upplever att det inte är ovanligt att medarbetare vid tidpunkten för granskningen väljer att arbeta efter 65 i större utsträckning än tidigare

HR-enheten sammanställer snittlönenivån för de olika personalkategorierna åt verksamheten och jämför med kringliggande kommuner. Enligt uppgift ligger snittlönerna bra till jämfört med kommunerna i närområdet. Verksamhetschefen uppger att sammanställningen har utgjort ett bra underlag i löneöversynsarbetet, vilket har lett till politiska prioriteringar att lyfta vissa personalgrupper, exempelvis förskolelärare. HR-enheten bistår även i att sammanställa statistik avseende sjukfrånvaron åt verksamheten som månatligen redovisas till politiken.

3.3.3.2 Strategier

Som nämnts ovan har omsorgs- och ungdomsutskottet inte framarbetat utskottsspecifika målsättningar som har bäring på personal- och kompetensförsörjning. Omsorgs- och ungdomsutskottet följer enligt uppgift upp lärarbehörigheten en gång per år men har däremot inte upprättat formella målsättningar kring behörighet.

Inom verksamhetsområde utbildning har kompetensutvecklingsplaner enligt uppgift upprättats under ett antal år. Dessa är dock inte dokumenterade. Rektorerne kartlägger personalens önskemål och behov i samband med medarbetarsamtal. Därefter sammanställs och analyseras informationen av ledningsgruppen som tar beslut om vilka områden som behöver satsas på.

Gällande rekryteringsläget har verksamhetsområde utbildning upplevt svårigheter att rekrytera vissa lärarkategorier, exempelvis slöjdlärare. Detta har lösts genom att rekrytera icke legitimerade pedagoger som studerar parallellt med arbetet.

Verksamhetsområde utbildning ska implementera heltid som norm i början av 2022. Eftersom merparten av verksamhetens medarbetare arbetar 100 procent kommer heltid som norm enligt uppgift inte direkt påverka verksamheten. Det kan däremot enligt uppgift finnas ett antal barnskötare som har tjänster på under 100 procent som vill gå upp i tid, vilket kommer påverka hur man bemannar de olika verksamheterna.

3.3.4 Bedömning

Vi gör bedömningen att det saknas ett långsiktigt strategiskt arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på verksamhetsområdesnivå. Detta eftersom det inte finns en tydlig sammanhållen strategi för verksamhetsområdena som syftar till att minimera riskerna relaterade till personal- och kompetensförsörjning. Vidare sammanställs och analyseras inte statistik och nyckeltal kopplat till personal- och kompetensförsörjning på ett systematiskt sätt inom respektive verksamhetsområde som grund för en mer långsiktig plan/strategi. Utöver detta har verksamhetsspecifika personal- och kompetensförsörjningsplaner inte upprättats. Däremot diskuteras kompetensbehovet löpande i granskade verksamheter och verksamhetsområde stöd och omsorg framarbetar årligen en kompetensutvecklingsplan för respektive enhet.

Vidare bedömer vi att det arbete som bedrivs kring personal- och kompetensförsörjning inte utgör en del av kommunens styr- och uppföljningssystem. Det har inte framarbetats några utskottspecifika målsättningar som har bäring på arbetet med strategisk personal- och kompetensförsörjning. Vidare saknas en samlad bild av vilka insatser som genomförs i kommunen för att stärka personal- och kompetensförsörjningen och en analys av vilka effekter arbetet får.

Sammanfattningsvis gör vi bedömningen att det saknas ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring personal- och kompetensförsörjning inom de verksamheter där behovet är störst även om vi kan konstatera att vissa punktinsatser görs och att dialog sker löpande utifrån olika behov.

3.4 Kompetensutveckling

3.4.1 Övergripande kompetensutvecklingsinsatser

HR-enheten tillhandahåller utbildningar i allt från grundläggande arbetsmiljöutbildning och utbildningar i systemstöd till praktisk hantering av rehabärenden samt tillbud och arbetsskador. Vissa utbildningar köps in via företagshälsovården. Utbildningar gällande proaktiva och hälsofrämjande aspekter har även genomförts, exempelvis utbildning i aktivt medarbetarskap för både medarbetare och chefer.

HR-enheten arrangerar utöver detta chefsfrukostar en gång per månad. HR-enheten genomför även en särskild chefsintroduktion för nya chefer tillsammans med övriga stödfunktioner cirka tre till fyra gånger per år. Inom Skåne Nordost genomförs utöver detta gemensamma ledarskapsutbildningar. Motsvarande kommunövergripande introduktion för övriga nyanställda saknas däremot, vilket HR-chefen uppger utgör ett utvecklingsområde framöver.

HR-enheten har en ambition att framöver kartlägga vilken kompetens medarbetarna har. Kommunen har systemstöd för detta i personalsystemet WinLas:s kompetensmoduler. Vid tidpunkten för granskningen finns dock ingen sammanhållen bild av medarbetarnas kompetens eller utbildningshistorik och hur det matchar identifierade behov i verksamheterna.

3.4.2 Myndighetskontoret

I samband med kravet från Länsstyrelsen har verksamhetschefen börjat samla in underlag på vilka utbildningar medarbetarna går och sammanställa detta i en fysisk pärm. Miljöbalken rekommenderar två till tre dagars utbildning per år och enligt uppgift ligger myndighetskontoret över denna nivå.

Enligt verksamhetschefen läggs stort ansvar på verksamheternas chefer gällande introduktion av nya medarbetare i och med att det inte finns en kommunövergripande introduktion. Däremot har HR-enheten framarbetat en checklista för introduktion som stöd. Det finns ingen specifik budget avsatt för kompetensutveckling inom myndighetskontoret.

3.4.3 Verksamhetsområde stöd och omsorg

Verksamhetsområde vård och omsorg har tagit emot statliga bidrag för bland annat utbildning av specialistundersköterskor. Enligt uppgift finns det större efterfrågan på vidareutbildning bland socialsekreterarna än bland undersköterskorna. Vid tidpunkten för granskningen valideras dock elva undersköterskor inom ramen för *Åldreomsorgslyftet*⁴ samtidigt som de arbetar 50 procent. Utöver detta nyttjas samarbetet med vård- och omsorgskolleger i syfte att höja och utveckla kompetensen.

Budgeten för utbildningar ligger sedan tre år tillbaka centralt hos verksamhetschefen för stöd och omsorg. Enligt verksamhetschefen medför detta att ledningsgruppen kan arbeta mer strategiskt kring utbildningar, exempelvis utbilda medarbetare gemensamt över områdesgränser. Utöver detta har tre medarbetare utbildats inom första hjälpen psykiatri och sedan vidareutbildat övriga medarbetare.

Inom ramen för kvalitets- och ledningssystemet Ensolution/QPR har ett arbete påbörjats med webbutbildningar i olika "paket" för olika yrkesgrupper inom verksamhetsområdet. Den första introduktionen av nyanställda sker via bemanningsenheten och därefter säkerställer respektive arbetsplats att lämplig introduktion sker.

3.4.4 Verksamhetsområde utbildning

Verksamheten har deltagit i ett antal projekt i Skolverkets regi där samtliga pedagoger i verksamheten deltar, exempelvis *Matematiklyftet* och *Språkutveckling för nyanlända och flerspråkiga elever*. Deltagande i projekten finansieras av statsbidrag. Enligt verksamhetschefen har kompetensutvecklingssatsningarna via Skolverket tagit upp större delen av verksamhetsområdets utvecklingstid. När projektet avseende nyanlända avslutas kommer på så vis respektive skolas behov återigen styra innehållet i personalens kompetensutveckling. Under tiden som projekten via Skolverket har pågått har budgeten för kompetensutveckling legat hos verksamhetschefen för utbildning. Respektive rektor har kunnat ansöka om medel för specifika utbildningar.

Verksamhetschefen brukar under normala omständigheter samla samtliga nyanställda inom verksamhetsområdet för verksamhetsspecifik introduktion en till två gånger per år. Detta har inte varit möjligt det senaste året på grund av Coronapandemin. I samband med introduktion av nya medarbetare presenteras verksamhetens organisation och vision.

3.4.5 Bedömning

Vi gör bedömningen att kompetensutveckling av personal och chefer i huvudsak sker för att säkra nödvändig kompetens. Däremot bör kommunstyrelsen se över möjligheten att tillhandahålla en kommunövergripande introduktion för nyanställda medarbetare. Vidare vill vi lyfta vikten av att skapa en sammanhållen bild av den kompetens som finns inom verksamhetsområdena i förhållande till identifierade behov, vilket är i linje med det arbetet som HR-enheten har inlett med stöd av kompetensmodulerna i personalsystemet.

⁴ Statsbidrag som syftar till att höja kompetensen inom vård och omsorg om äldre.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen inte i tillräcklig utsträckning har säkerställt ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning inom kommunens olika verksamhetsområden. Vi grundar vår bedömning på att det vid tidpunkten för granskningen saknas ett långsiktigt strategiskt arbete avseende personal- och kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. Det saknas både övergripande målsättningar och en strategisk plan för Bromölla kommuns långsiktiga personal- och kompetensförsörjning. Vidare sker ingen löpande analys av statistik eller nyckeltal med bäring på personal- och kompetensförsörjning på en kommunövergripande nivå. Vi kan dock konstatera att insatser genomförs på verksamhetsnivå utifrån varierande omfattning och identifierade behov.

Vi noterar att personal- och kompetensförsörjningsarbetet inte utgör en del av kommunens övergripande styr- och uppföljningssystem och på så vis saknas en samlad bild av vilka insatser som genomförs i kommunen och en analys av vilka effekter som uppnås. Vi gör däremot bedömningen att kompetensutveckling av personal och chefer i huvudsak sker för att säkra nödvändig kompetens. Dock saknas en kommunövergripande introduktion för nyanställda medarbetare samt en övergripande kompetensutvecklingsplan som tydliggör åtgärder för att säkerställa framtida kompetensbehov.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla en strategi/plan som tydliggör hur framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov på kommunövergripande nivå samt på verksamhetsnivå ska säkras.
- Revidera kompetensutvecklingspolicyn och förtydliga hur verksamhets- och kompetensanalys ska genomföras, vem som ansvarar för att genomföra analysen och hur ofta den ska upprättas.
- Säkerställa att kommunens verksamhetsområden tillhandahåller statistik som skapar förutsättningar för analyser och att bedriva ett strategiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjning.
- Se över möjligheten att tillhandahålla en kommunövergripande introduktion för nyanställda medarbetare.

Datum som ovan

KPMG AB



Ida Brorsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor



Frida Starbrant
Certifierad kommunal yrkesrevisor



Bromölla kommun

Granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning

2021-10-07

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.