

# Revisionsrapport

## *Strategisk kompetensförsörjning* Surahammar kommun

Kerstin Svensson  
Cert. kommunal revisor  
Oktober 2015

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Sammanfattande revisionell bedömning.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Uppdrag .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund .....	3
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	3
2.3.	Metod och avgränsning .....	3
2.4.	Beslut av fullmäktige .....	4
<b>3.</b>	<b>Granskningens resultat.....</b>	<b>5</b>
3.1.	Personal- och kompetensförsörjningsbehov .....	5
3.1.1.	Kommunövergripande .....	5
3.1.1.1.	Projektet Lyskraft .....	5
3.1.2.	Förvaltningsnivå.....	6
3.1.3.	Bedömning.....	7
3.2.	Ansvar och organisation .....	8
3.2.1.	Ansvar för personal- och kompetensförsörjning.....	8
3.2.2.	Organisation för personal- och kompetensförsörjning.....	9
3.2.3.	Bedömning.....	9
3.3.	Chefsstöd .....	10
3.3.1.	Bedömning.....	10
3.4.	Effekter av åtgärder .....	11
3.4.1.	Bedömning.....	12

# 1. **Sammanfattande revisionell bedömning**

Surahammars kommuns revisorer har i sin risk- och väsentlighetsbedömning funnit skäl för att granska kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning. Revisorererna har uppdragit åt PwC att genomföra granskningen.

Den övergripande revisionsfrågan är om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.

**Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen till en del bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkra behov av personal och kompetens. Framför allt behöver styrning och uppföljning utvecklas för att vara ett stöd för cheferna i detta arbete.**

Vi grundar oss på följande.

*Kontrollmålet att kommunstyrelsen har tydliggjort vilket personal- och kompetensförsörjningsbehov som finns/kommer att finnas bedömer vi inte är uppfyllt.*

- Kommunen har ingen dokumenterad kartläggning av kommunens totala personal- och kompetensförsörjningsbehov och inte någon kommunövergripande plan för att säkerställa framtida försörjning. Arbetet har dock startat.
- Förutom ekonomisk ram har vi inte funnit något kommunövergripande underlag till stöd för verksamheternas utveckling och inriktning.
- Det finns en kunskap både på kommunövergripande nivå och på förvaltningsnivå kring behov av kompetens.

*Kontrollmålet att ett tydligt ansvar och organisation finns för befintlig och framtida kompetens- och personalförsörjning bedömer vi delvis är uppfyllt.*

- Ansvar för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet är inte tydligt uttryckt i varken styrelsens eller utskottets reglementen.
- Ansvar på tjänstemannanivå är tydligt och följer linjeorganisationen vad avser rekrytering och lönesättning.
- Det finns en organisation som kan ge stöd, men det finns oklarheter i hur arbetet ska bedrivas.

*Kontrollmålet att kommunstyrelsen har säkerställt att cheferna har ett tillräckligt stöd och underlag för att hantera befintlig och framtida kompetens- och personalförsörjning bedömer vi delvis är uppfyllt.*

- Stöd ges till stor del och kan snabbt anpassas till förändrade behov vad gäller befintlig personal.
- Underlaget för kompetensförsörjningen brister vad avser framför allt den strategiska försörjningen.

*Kontrollmålet att avrapportering sker till kommunstyrelsen av effekter av vidtagna åtgärder bedömer vi inte är uppfyllt.*

- Styrningen omfattar inte mål för verksamheten på kommunövergripande nivå och de nämndspecifika mål som finns återrapporteras inte till övergripande nivå.
- Uppdraget från personalutskottet att ta fram en plan för fortsatt strategiskt kompetensförsörjningsarbete uppfattar vi inte är tidssatt.
- Vi har inte funnit någon uppföljning av vad eventuella åtgärder har lett till.

#### **Vi lämnar följande rekommendationer:**

- Kartlägga kommunens behov av kompetens samt att därefter utarbeta en handlingsplan.
- Analysera behovet av ett kommunövergripande underlag för bedömning av framtida kompetensbehov.
- Klargöra vilka nivåer i kommunen som ska göra vad i det strategiska arbetet. En del i detta anser vi vara att fortsätta det arbete som påbörjats i och med projektet Lyskraft och att även förmedla kunskap från projektet till kommunens olika verksamheter.
- Stödet i det strategiska arbetet behöver tydliggöras – vilket underlag tas fram centralt och vad svarar respektive förvaltning för. Detta uppfattar vi ingår i det uppdrag som har getts till personalchefen från personalutskottet.
- Återrapportering till styrelsen av insatser och deras effekter.
- Utveckla uppföljningen och inkludera denna i kommunens styrkedja. Avrapporteringen bör utvecklas väsentligt för att vara ett stöd i det fortsatta arbetet. För att få en styrning som hänger samman krävs dock, enligt vår mening, att kommunövergripande mål finns som nämnderna kan utgå från och konkretisera för den egna verksamheten.

## 2. Uppdrag

### 2.1. Bakgrund

En framtida obalans kommer att råda mellan tillgång till arbetskraft bland de i yrkesverksam ålder och de som är i behov av stöd och service från kommunerna. Att ligga i fas inom nya kompetensområden och att upprätthålla kompetens inom olika spetsområden och på nyckelbefattningar är andra utmaningar kommunerna generellt står inför. Hur kommunen arbetar med dessa frågor är avgörande för hur tillgången till stöd och service säkras framöver.

Surahammars kommuns revisorer har i sin risk- och väsentlighetsbedömning funnit skäl för att granska kommunens arbete med framtida kompetensförsörjning.

Revisorerna i Surahammars kommun har uppdragit åt PwC att genomföra granskningen.

### 2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Den övergripande revisionsfrågan ska besvara **om kommunstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete för att säkra behov av personal och kompetens.**

Följande kontrollmål utgör grund för bedömning av den övergripande revisionsfrågan:

- Framtida personal- och kompetensförsörjningsbehov är tydliggjort
- Tydligt ansvar och en organisation finns för att hantera kompetensutveckling av befintlig personal och för framtida kompetens- och personalförsörjning
- Stödet till chefer är säkerställt för att hantera framtida kompetens- och personalförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal
- Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.

Revisionskriterier är fullmäktiges uppdrag till verksamheten.

### 2.3. Metod och avgränsning

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen.

Granskningen avser kommunstyrelsens övergripande arbete med en fördjupning inom vård och omsorg.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Vi har granskat reglementen, budgetdokument och protokoll samt dokumenterad avrap-

portering till styrelsen. Därutöver har vi tagit del av uppföljningar, statistik och stödande dokument inom personalområdet.

Vi har intervjuat kommunchef och personalchef avseende arbetet på kommunövergripande nivå samt två områdeschefer inom vård och omsorg (LSS verksamhet och hemsjukvård) avseende arbetet på förvaltningsnivå.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

## **2.4. Beslut av fullmäktige**

I *Årsredovisning för 2014* framgår att kommunen har en ökande befolkning i åldersklasserna 65-79 samt 80+, vilket kommer att innebära större framtida krav på kommunal service, främst inom äldreomsorgen. Vidare sägs att Surahammar har lika hög andel invånare med tre års gymnasial utbildning som både länet och riket. Däremot är andelen invånare med eftergymnasial utbildning något lägre än länet och betydligt lägre än riket.

I *Budget 2015 med plan för 2016-17* lyfts vikten av att kommunen uppfattas som attraktiv för att kunna leverera den kommunala servicen som kommer att efterfrågas. Information finns om demografi och skatteunderlag.

Några kommunövergripande mål för verksamheten eller uppdrag till styrelse eller nämnder framgår inte av budgetdokumentet. Mål eller fokusområden finns angivna på nämnds- och styrelsenivå, men utgår således inte från några kommunövergripande mål.

## 3. Granskningens resultat

### 3.1. Personal- och kompetensförsörjningsbehov

#### Kontrollmål:

*Kommunstyrelsen har tydliggjort vilket personal- och kompetensförsörjningsbehov som finns/kommer att finnas.*

#### 3.1.1. Kommunövergripande

I aktuellt budgetdokumentet finns information kring demografi etc., som kan påverka kommunens bedömning av sitt kompetensbehov.

Förutom ekonomisk styrning, sker styrning av verksamheten först på nämnds- och styrelsenivå. Några kommunövergripande mål finns generellt inte utan de mål/fokusområden som vi kan se har bäring på kompetensförsörjning hittar vi inom nämndernas områden. Styrningen beskrivs från övergripande nivå främst ske genom en tät dialog mellan kommunledningen och kommunens 24 chefer med budget- och personalansvar.

Inom länet pågår ett utvecklingsarbete, Lyskraft, som bland annat innefattar att analysera behov av kompetens för de kommande åren. Nedan finns en kort sammanfattning av projektet. Ett resultat av projektet är att personalutskottet har gett personalchef i uppdrag att ta fram ett dokument angående hur kommunen ska arbeta med den strategiska kompetensförsörjningen. I dagsläget saknas ett sådant dokument.

Hittills beskrivs kompetensförsörjningen ha varit god i kommunen, uppfattningen är att kommunen har ett gott rykte som arbetsgivare med en lojal personal. Det som lyfts av de intervjuade är behov av tid för omvärldsbevakning för att kunna anpassa nuvarande personalresurs till kommande behov.

De egna nätverken, både på kommunövergripande nivå och på förvaltningsnivå, ges stor betydelse för att fånga kompetensbehov.

#### 3.1.1.1. Projektet Lyskraft

Surahammars kommun har deltagit i projektet Lyskraft och delfinansierat projektet tillsammans med övriga kommuner i länet. Projektet genomförs inom VKL (Västmanlands kommuner och landsting) och har pågått sedan 1 februari 2014 och pågår även under 2015.

Redan 2012 gjordes en kartläggning av länets rekryteringsbehov, vilket har rapporterats till personalberedningen i november 2012. Personalberedningen gav därefter länets personalchefs nätverk uppdraget att arbeta vidare med att utveckla länsgemensamma åtgärder som kan komplettera, stödja eller förstärka lokala aktiviteter och initiativ. Personalberedningen föreslog VKL:s styrelse att ställa sig bakom ett länsprojekt. Målgruppen för projektet har varit kommunernas personalchefer.

Av projektets rapport framgår följande ”Många regioner och län står inför en växande brist på arbetskraft under de närmaste decennierna. Västmanlands län är inget undantag. Under perioden 2010 - 2025 beräknar Arbetsförmedlingen att endast tre län – Uppsala, Stockholm och Västra Götaland – kommer att ha fler ungdomar som tillträder arbetsmarknaden än personer som av åldersskäl lämnar arbetsmarknaden. I övriga län kommer pensionsavgångarna att vara större än tillträdet av unga. Velfärdssektorn behöver rekrytera över 420 000 medarbetare under perioden 2010 till 2019. I Västmanlands läns kommuner finns ett rekryteringsbehov på 6 500 medarbetare inom motsvarande tidsperiod.”

Gott ledarskap, strategisk och effektiv kompetensförsörjning samt marknadsföring av arbetsgivarvarumärket har identifierats som grundläggande aspekter för attraktivitet och konkurrenskraft. Dessa aspekter har legat till grund för de utvecklingsområden som ingått i projektet Lyskraft.

Resultat av projektet är bland annat workshops i respektive kommun kring strategisk kompetensförsörjning, där bland annat en processmodell har presenterats och deltagarna har diskuterat kompetensbehov utifrån en omvärldsanalys. Målgrupp var politiker och kommuners högsta ledningsgrupp, totalt deltog elva personer i Surahammar-seminariet.

### 3.1.2. Förvaltningsnivå

Generellt ser målarbetet inom nämnderna olika ut och utgör därmed skilda underlag för behov av kompetensförsörjning.

Inom socialnämndens område pågår, på nämndens eget initiativ, ett arbete med att utveckla målen för verksamheten. Idag finns ett relativt stort antal mål, varav ett par är tydligt styrande vad avser kompetensförsörjning - minst 75 % av hemtjänstens personal ska ha genomgått undersköterskeutbildning och 85 % av personalen inom särskilt boende ska ha genomgått undersköterskeutbildning. Andra tar sin utgångspunkt i ett brukarperspektiv och behöver konkretiseras vidare för att vara ett tydligt underlag för kompetensförsörjning.

De intervjuade cheferna har relativt god bild av kompetensbehoven inom sina respektive verksamheter, däremot beskrivs inte någon prioritering eller plan för hur kompetensförsörjningen ska lösas. Någon koppling till Projektet Lyskraft görs inte.

De underlag som nämns för att beskriva behov är framför allt den egna kunskapen, hämtad från egna nätverk. Till exempel nämner en av cheferna att hon är med i en länsgrupp inom Vård- och omsorgscollege, vilket har bidragit till att kompetensfrågorna uppmärksammas.

Från kommunövergripande nivå eller från förvaltning finns viss demografisk statistik som förändring i olika åldersgrupper. Inom LSS verksamhet anses ingen aktuell statistik finnas som avser målgruppen.



De områden som de intervjuade nämner där strategiska insatser kan bli nödvändiga är:

- LSS verksamheten har idag fler yngre brukare, vilket innebär en förändring från ett mer renodlat omvårdnadsarbete till ett mer stödjande arbete. Detta kräver till en del ökad pedagogisk kompetens. Samtidigt beskrivs verksamhetsområdet ha relativt låg status och få sökande till de utbildningar som genomförs. Insatser som behövs enligt de intervjuade är förändrad marknadsföring/annonsering, bättre löneutveckling etc.
- Samarbete och samverkan inom kommunen och mellan kommuner, utbildning av befintlig personal samt att attrahera ny personal.
- Aktiv omvärldsbevakning där även kompetensförsörjning bör inrymmas. Detta har genomförts i samband med budgetberedningen inför 2015.
- Nattbemanning av sjuksköterskor (få sökande), socialsekreterare (hög omsättning) samt handläggare inom ”smala områden” samt vissa lärarbehovigheter. Behov lyfts även av finsktalande personal inom äldreomsorgen.

### *3.1.3. Bedömning*

*Kontrollmålet att kommunstyrelsen har tydliggjort vilket personal- och kompetensförsörjningsbehov som finns/kommer att finnas bedömer vi inte är uppfyllt.*

I nuläget har kommunen ingen dokumenterad kartläggning av kommunens totala personal- och kompetensförsörjningsbehov och inte någon kommunövergripande plan för att säkerställa framtida försörjning. I dagsläget saknas därmed ett underlag för politiken att göra prioriteringar av insatser och resursfördelning avseende den strategiska kompetensförsörjningen.

Ett uppdrag har getts från Personalutskottet om ett dokument för att hantera den strategiska kompetensförsörjningen. Kommunen har också deltagit i det länsöver- skridande arbetet kring strategisk kompetensförsörjning. Arbetet har således startat, men vi har inte tagit del av någon tidsplan för arbetet.

Vår bedömning är att det i huvudsak är chefernas egna nätverk, inte minst utanför kommunen, liksom det länsövergripande arbetet som lett fram till att det strategiska kompetensförsörjningsarbetet har uppmärksamrats.

Vi bedömer att det finns en kunskap både på kommunövergripande nivå och på förvaltningsnivå kring behov av kompetens och att en dialog förs mellan personalchef och kommunens chefer kring kompetensförsörjningsfrågor.

Vår uppfattning är att den politiska styrningen till stor del utgörs av ekonomisk ram. Något kommunövergripande underlag till stöd för verksamheternas utveckling och inriktning har vi inte funnit.

**Rekommendationer:**

- Kartlägga kommunens behov av kompetens samt att därefter utarbeta en handlingsplan.
- Analysera behovet av ett kommunövergripande underlag för bedömning av framtida kompetensbehov.

**3.2. Ansvar och organisation***Kontrollmål:*

*Det finns ett tydligt ansvar och en organisation för framtida kompetens- och personalförsörjning och för kompetensutveckling av befintlig personal.*

**3.2.1. Ansvar för personal- och kompetensförsörjning**

Varken i kommunstyrelsens eller i personalutskottets reglemente används begreppet strategisk kompetensförsörjning eller motsvarande. Av reglementet för styrelsen framgår att i ledningsfunktion "ligger att leda och samordna" bland annat personalpolitik och personalfrågor. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal i kommunen och har arbetsgivaransvaret i samband med frågor som rör förhållandet mellan arbetsmarknadens parter.

Reglemente för personalutskottet är antaget av kommunstyrelsen 2003. Reglementet anger att utskottet ska arbeta inom ett antal ansvarsområden, bland annat ledarförsörjning, utveckling av organisationskapitalet, löneutveckling och bemanningsfrågor.

Delegationsordning reglerar ansvaret mellan politik och förvaltning samt mellan olika chefsnivåer. Kommunstyrelsen har delegerat rekrytering av personal till respektive budgetansvarig chef. Enligt delegationsordning anges att godkännande från personalchef krävs vid beslut om anställning och lönesättning.

Ansvar för kompetensutveckling av befintlig personal hanteras inte i den delegationsordning vi tagit del av och är, enligt uppgift, inte särskilt reglerat på annat sätt. Ansvaret för kompetensutveckling anses innefattas i ansvar för budget, personal och arbetsmiljö. Respektive chef har också i sin budget medel för kompetensutveckling av sina medarbetare.

De chefer vi har träffat i granskningen uppfattar att de har ett ansvar för att kompetensförsörja den verksamhet de ansvarar för, men de saknar en tydlighet i vad som mer konkret förväntas av dem och hur det fortsatta kompetensförsörjningsarbetet ska organiseras. Ett annat område som nämns är hur frågor kring lönesättning ska kommuniceras i organisationen.

Nuvarande ordning beskrivs ha fungerat väl och hittills har organisationen haft rätt kompetens, enligt kommunledningen.

### 3.2.2. Organisation för personal- och kompetensförsörjning

Kommunen har cirka 660 anställda och personalkostnaden uppgår till drygt 337 mnkr<sup>1</sup>.

HR-funktionen finns inom kommunledningen och består av personalchef och en personalhandläggare. Därutöver finns löneadministratörer knutna till personal- och lönekontoret. Sedan nuvarande personalchef tillträdde betonas att inriktningen är ett stödande och konsultativt förhållningssätt.

Ett positivt klimat beskrivs av samtliga intervjuade med bra kommunikation mellan olika nivåer i organisationen.

Någon funktion som ansvarar för kompetensutveckling av befintlig personal finns inte, utan hanteras av respektive chef. Både på kommunövergripande nivå och inom vård och omsorg beskrivs att relativt stor del av kompetensutvecklingen sker via samarbetet i länet, t ex Vård- och omsorgscollege. Varje chefsområde löser även sina frågor kring den mer kortsiktiga kompetensförsörjningen som bemanning vid vakanser.

Samarbete sker med andra kommuner vad avser både funktioner och verksamhet, t ex vad avser IT och inom skolområdet.

### 3.2.3. Bedömning

*Kontrollmålet att ett tydligt ansvar och organisation finns för befintlig och framtida kompetens- och personalförsörjning bedömer vi delvis är uppfyllt.*

Ansvar för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet är inte tydligt uttryckt i varken styrelsens eller utskottets reglementen.

Ansvar på tjänstemannanivå är tydligt och följer linjeorganisationen vad avser rekrytering och lönesättning. Ansvar för kompetensutveckling regleras inte i särskild ordning, utan får utläsas från chefernas ansvar för ekonomi, personal och arbetsmiljö. De chefer vi intervjuat uppfattar vi har anammat det ansvaret.

Vår bedömning är att det finns en organisation som kan ge stöd, men att det finns oklarheter i hur arbetet ska bedrivas.

Det ökade mandat som cheferna beskriver kan vi inte se uttryckt i delegationsordningen. Vår bedömning är att personalchefens förhållningssätt mot ett mer stödande och konsultativt arbete påverkar hur cheferna uppfattar sitt ansvar. Vi uppfattar att en dialog förs inom kommunen kring detta, men att denna kan utvecklas vidare.

---

<sup>1</sup> Årsredovisning 2014

## Rekommendationer:

- Klargöra vilka nivåer i kommunen som ska göra vad i det strategiska arbetet. En del i detta anser vi vara att fortsätta det arbete som påbörjats i och med projektet Lyskraft och att även förmedla kunskap från projektet till kommunens olika verksamheter.

### 3.3. Chefsstöd

#### Kontrollmål:

*Kommunstyrelsen har säkerställt att cheferna har ett tillräckligt stöd och underlag för att hantera befintlig och framtida kompetens- och personalförsörjning.*

På kommunövergripande nivå genomförs omvärldsseminarier inför budgetberedningen, där även kompetensförsörjning ingår, enligt kommunledningen. Till en del kan också prioriteringar diskuteras i den årliga löneöversynen.

Forum för cheferna är de nätverk som finns inom respektive verksamhetsområde, liksom chefsmöten. Utbildning genomförs för chefer i bland annat ledarskap. Kommunledningen pekar även på det länsövergripande arbetet i projektet Lyskraft.

Även vad gäller chefsstöd nämns den aktiva dialogen mellan olika nivåer, t ex får alla nyanställda chefer direktinformation av personalchef. Därutöver nämns de gemensamma aktiviteter som genomförts under senare tid vad avser markandsföring av kommunen, t ex utveckling av hemsidan, annonsering och arrangerande av rekryteringsmässor.

Underlag för omvärldsbevakning för den egna verksamheten tas fram av respektive chef. Viss statistik finns vad avser pensionsavgångar, lönestatistik etc. och kan efterfrågas från centralt håll. Däremot finns idag inget IT-stöd för andra typer av nyckeltal t ex information om brukare och vårdtyngd inom verksamheten.

Stöd i personalfrågor erhålls från den centrala funktionen. Det finns även ett antal äldre policydokument inom personalområdet som stöd. Enligt områdescheferna behöver dessa revideras. Vissa mallar finns framtagna centralt i kommunen som stöd t ex vid resultat- och utvecklingssamtal. Löneprocessen finns dokumenterad.

Inom socialnämndens område finns ett *årshjul* där olika aktiviteter och ansvar finns nedtecknat. Årshjulet hanterar bland annat tidsplan för annonsering av sommarvinkarier, kompetensplanering, utbildningsinsatser och resultat- och utvecklingssamtal. Något motsvarande årshjul finns inte på kommunövergripande nivå.

Områdescheferna nämner också de externa stimulansmedel som erhållits, vilka möjliggjort olika kompetensförsörjningsinsatser.

#### 3.3.1. Bedömning

*Kontrollmålet att kommunstyrelsen har säkerställt att cheferna har ett tillräckligt stöd och underlag för att hantera befintlig och framtida kompetens- och personalförsörjning bedömer vi delvis är uppfyllt.*

Vi uppfattar att korta kommunikationsvägar och en nära dialog mellan olika nivåer i organisationen innebär att stöd tills stor del ges och snabbt kan anpassas till förändrade behov vad gäller befintlig personal. I vad mån policydokument finns, bör de självklart uppfattas som aktuella av berörda chefer för att vara ett stöd.

Vi bedömer att underlaget för kompetensförsörjningen brister vad avser framför allt den strategiska försörjningen. En tydligare koppling till verksamhetsplaneringen anser vi behövs för att säkerställa en framtida kompetens- och personalförsörjning. Detta för att möjliggöra för cheferna att göra riktiga bedömningar av kompetenskrav som också kan finansieras. Avsaknaden av politisk styrning från kommunövergripande nivå vad avser kvalitet och inriktning försvårar detta.

### **Rekommendationer:**

- Stödet i det strategiska arbetet behöver tydliggöras – vilket underlag tas fram centralt och vad svarar respektive förvaltning för. Detta uppdrag uppfattar vi ingår i det uppdrag som också har getts till personalchefen från Personalutskottet.

## **3.4. Effekter av åtgärder**

*Granskat kontrollmål:*

*Avrapportering till kommunstyrelsen sker av effekter av vidtagna åtgärder.*

Avrapportering till kommunstyrelsen sker framför allt via årsredovisning och delårsrapport. I årsredovisningens personalredovisning finns uppgift om antal anställda, pensionsavgångar, sjukfrånvaro etc. Det framgår även att kommunen deltar i projektet Lyskraft och att aktiviteter pågår vad avser att minska sjukfrånvaron, marknadsföring etc.

Av protokollen under 2015 framgår att den övervägande delen av de ärenden som behandlats i personalutskottet har varit informationsärenden. Det framkommer inte av protokollen i vilken utsträckning ärendena kommuniceras med kommunstyrelsen. Det framgår inte heller av kommunstyrelsens protokoll om styrelsen tar del av utskottets protokoll eller vilken information som eventuellt inhämtas från utskottet.

I svar på en motion under 2014 angående behov av en handlingsplan för kommunens arbete att uppfattas som attraktiv arbetsgivare hänvisar kommunstyrelsen till att ett antal aktiviteter och åtgärder har vidtagits. Någon beskrivning av vad dessa åtgärder har lett till ges inte.

Kommunstyrelsen har fattat beslut angående inrättande av ett Arbetscenter i syfte att utveckla kommunens arbete inom det arbetsmarknadspolitiska området. Kommunledningen menar att inom detta arbete kan praktikplatser komma att tillhandahållas.

Informationen till nämnden beskrivs i första hand ske vid avvikelser. Nya mål för nämnden togs under hösten 2014 och några mål finns därför inte redovisade i årsredovisningen.

### *3.4.1. Bedömning*

*Kontrollmålet att avrapportering sker till kommunstyrelsen av effekter av vidtagna åtgärder bedömer vi inte är uppfyllt.*

Vi kan inte se att någon annan uppföljning sker än via årsredovisning och delårsrapport. I och med att styrningen inte omfattar mål för verksamheten på kommunövergripande nivå, finns inte ett underlag för att rapportera måluppfyllelse i det sammanhanget. De nämndspecifika målen som återfinns i budget följs inte heller upp i nämnda rapporter.

Vi har inte heller funnit några andra uppdrag till verksamheterna från kommunstyrelsen och ingen avrapportering. Uppdraget från personalutskottet att ta fram en plan för fortsatt strategiskt kompetensförsörjningsarbete uppfattar vi inte är tidsatt.

De åtgärder som styrelsen nämner i besvarande av bland annat en motion angående kommunen som attraktiv arbetsgivare, pekar på att det finns information om att åtgärder genomförs, men någon uppföljning av vad dessa åtgärder har lett till har vi inte funnit.

Vår bedömning är att avrapporteringen bör utvecklas väsentligt för att vara ett stöd i det fortsatta arbetet. För att få en styrning som hänger samman krävs dock, enligt vår mening, att kommunövergripande mål finns som nämnderna kan utgå från och konkretisera för den egna verksamheten.

Att insatser och åtgärder följs upp och utvärderas måste ses som en naturlig del i kommunens kvalitetsarbete.

#### **Rekommendationer:**

- Återrapportering till styrelsen av insatser och deras effekter.
- Utveckla uppföljningen och inkludera denna i kommunens styrkedja.

2015-11-19

***Kerstin Svensson***

---

*Projektledare/Uppdragsledare*