



Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Revisionsrapport
Alingsås kommun

KPMG AB

2022-03-21

Antal sidor 15

Antal bilagor 1



Alingsås kommun

Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

2022-03-21

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Styrdokument och målsättningar	5
3.2	HR-avdelningen	6
3.3	Kartläggning och analys	8
3.4	Attraktiv arbetsgivare	9
3.5	Marknadsföring	10
3.6	Kompetensutveckling och karriärmöjligheter	11
3.7	Medarbetarenkät	13
3.8	Avslutningssamtal	14
4	Slutsats och rekommendationer	14
A	Bilagor	16
A.1	Bilaga 1 - Åtgärder kopplade till kommunstyrelsens fokusområde <i>Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap</i>	16
A.2	Bilaga 2 - HR-enhetens åtgärder kopplade till kommunstyrelsens fokusområde <i>Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap</i>	16

1 Sammanfattning

KPMG har av revisorerna i Alingsås kommun fått i uppdrag att granska kommunens arbete vad avser kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Syftet med granskningen är att bedöma huruvida kommunstyrelsen bedriver ett aktivt och ändamålsenligt arbete för att säkerställa kompetensförsörjning och kompetensutveckling på kort och lång sikt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak bedriver ett aktivt och ändamålsenligt arbete för att säkerställa kompetensförsörjning och kompetensutveckling på kort och lång sikt.

Kommunstyrelsen har utifrån fullmäktiges prioritering om *Attraktiva arbetsplatser* beslutat om fokusområdet *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap* med ett antal tydliga åtgärder. Vi bedömer att det utifrån HR-avdelningen pågår ett antal framåtriktade processer och aktiviteter som har bäring på kommunens kompetensförsörjning, kompetensutveckling och att vara en attraktiv arbetsgivare, men att det saknas en sammanhållande strategisk inriktning för det goda arbetet som genomförs. På så vis gör vi bedömningen att det är av vikt att kommunstyrelsen säkerställer att en kommunövergripande strategi avseende kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling, både på kort och lång sikt, upprättas.

Vi bedömer att centraliseringen av HR-stödet har bidragit till en tydligare roll- och ansvarsfördelning samt samstämmighet mellan förvaltningarna i processerna kopplade till kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vi bedömer däremot att det inte genomförs systematiska kartläggningar och analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt, vilket utgör ett utvecklingsområde.

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen i huvudsak säkerställer kompetensutveckling av personal och chefer med medarbetaröverenskommelserna som grund. Vi konstaterar att medarbetarenkäterna under 2022 kommer fasas ut till förmån för mer regelbundna pulsundersökningar. Slutligen gör vi bedömningen att sammanställning av resultatet av avslutningssamtalen inte genomförs på ett systematiskt sätt.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi 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 återrapportering avseende genomföra åtgärder utifrån resultatet av pulsundersökningarna.



Alingsås kommun

Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

2022-03-21

- Säkerställa att sammanställning av avslutningssamtal genomförs i varje nämnd och återrapporteras till kommunstyrelsen.

2 Bakgrund

KPMG har av revisorerna i Alingsås kommun fått i uppdrag att granska kommunens arbete vad avser kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Finns kommunövergripande strategier/handlingsplaner för kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling, på kort samt lång sikt?
- Vilka analyser och kartläggningar har gjorts beträffande verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt?
- Vilka slutsatser har dragits?
- Vilka åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- Har vidtagna åtgärder haft någon effekt vad avser exempelvis rekrytering av vissa kritiska yrkesgrupper?
- Analyserar och redovisar kommunstyrelsen kommunens personalomsättning?
- Hur ser roll- och ansvarsfördelning ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?
- Arbetar kommunstyrelsen strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare?
- Finns en plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden inklusive universitet/högskolor?
- Genomförs medarbetarundersökningar i syfte att bl.a. undersöka vad medarbetarna tycker om Alingsås kommun som arbetsgivare?
- Genomförs avslutningssamtal när anställda avslutar sin anställning och sker det någon sammanställning inom respektive nämnd och vidare till kommunstyrelsen i syfte att få en ökad kunskap om varför anställda väljer att lämna Alingsås kommun som arbetsgivare?
- Säkerställer kommunstyrelsen kompetensutveckling av personal och chefer för att säkra nödvändig kompetens?
- Säkerställs utvecklingsmöjligheter för medarbetare, exempelvis genom utbildning och karriärmöjligheter inom kommunen?
- Hur ser utbildningsnivån ut bland kommunanställda i Alingsås kommun i jämförelse med länet samt riket? (Kolada)
- Bedrivs det specifika insatser/åtgärder för att behålla medarbetare inom kommunen?

Granskningen avgränsas till kommunövergripande arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Granskningen avser kommunstyrelsen.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt huruvida kommunstyrelsen följer:

- Kommunallagen 6 kap. 7 §
- Nämndmål, policys och handlingsplaner med bäring på styrelsens kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingsarbete

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av fullmäktiges budget 2021–2023, kommunstyrelsens budget 2021–2023, flerårsstrategi 2019–2021, årsredovisning 2020, uppföljningsanvisningar 2021, personalpolicy, resultat av OSA-rond 2019, Ledarskapet i Alingsås kommun samt mall för medarbetaröverenskommelse.
- Intervjuer med HR-chef, HR-partner, HR-strateg, kommundirektör, stabschef och kommunstyrelsens presidium.

Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrdokument och målsättningar

Av budgeten för Alingsås kommun 2021–2023¹ framgår att *Attraktiva arbetsplatser* utgör en av de politiska prioriteringarna för år 2021:

”Alingsås kommun ska till alla delar vara en attraktiv arbetsplats så att kommunen kan attrahera och behålla kompetenta medarbetare i en väl fungerande och engagerad organisation, där medarbetarna trivs, känner arbetslust och arbetar med ständiga förbättringar.”

I budgeten specificeras fyra åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare:

1. Fortsätta implementeringen av värdegrunden och värdeorden engagemang, öppenhet och respekt.
2. Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.
3. Erbjuder heltidsanställning till de som önskar.
4. Utveckla formerna för introduktion av medarbetare och chefer.

Utöver skrivningarna i budgeten finns inga övergripande styrdokument gällande kompetensförsörjning och kompetensutveckling i Alingsås kommun. I flerårsstrategin 2019–2021² nämns kompetensförsörjning som en egen utmaning och ett område att lägga särskild vikt vid under mandatperioden. Enligt kommundirektören består

¹ Antagen av kommunfullmäktige 2020-11-04, § 161.

² Antagen av kommunfullmäktige 2018-12-12, § 226.

kompetensförsörjning av ett antal processer med egna rutiner som dock inte är samlade i ett gemensamt styrdokument. Intervjuad HR-strateg instämmer i att det pågår arbete kring kompetensförsörjningsfrågan inom olika områden inom HR-avdelningen utifrån budgetdokumentet, men vid tidpunkten för granskningen är aktiviteterna inte samlade under en dokumenterad strategi.

Ett av kommunstyrelsens fokusområden för 2021–2023 utifrån fullmäktiges budget är *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap*. I kommunstyrelsens budget för 2021–2023³ framgår sju åtgärder kopplade till fokusområdet, exempelvis "Erbjuda heltidsanställning till de som önskar" och "Utveckla formerna för introduktion av medarbetare och chefer". Samtliga åtgärder framgår i bilaga 1.

3.1.1 Kommentarer och bedömning

I Alingsås kommuns budget för 2021–2023 framgår en övergripande prioritering om attraktiva arbetsplatser, med tillhörande aktiviteter, som har bäring på kommunens kompetensförsörjning. Utifrån fullmäktiges prioritering har kommunstyrelsen beslutat om ett fokusområde som berör attraktiv arbetsgivare. Vi gör dock bedömningen att det utöver budgeten saknas en kommunövergripande strategi för kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling, både på kort och lång sikt. Således rekommenderar vi kommunstyrelsen säkerställa att en sådan strategi upprättas.

3.2 HR-avdelningen

3.2.1 Roll- och ansvarsfördelning

HR-avdelningen består av två enheter, Lön och bemanningseenheten (13 medarbetare) och HR-enheten (15 medarbetare). HR-enheten består av tre HR-strateger och elva HR-partners som arbetar riktat mot rekrytering (fyra medarbetare) eller som verksamhetsnära stöd (sju medarbetare). Tidigare var det verksamhetsnära stödet organiserat under respektive förvaltning, vilket enligt HR-chefen ledde till ett fragmenterat HR-arbete. När nuvarande HR-chef tillträdde fick denna i uppdrag att centralisera HR-stödet mot förvaltningarna och skapa ett gemensamt uppdrag gällande stödet mot förvaltningarna. Sedan april 2019 har Alingsås kommun på så vis en centraliserad HR-avdelning.

Utöver kontaktmannaskap mot en förvaltning har HR-partnerna en specialisering, antingen inom arbetsgivarfrågor (exempelvis lön och avtal), arbetsmiljöfrågor (rehabilitering och SAM) eller kompetensförsörjning/ledarskap. Vid tidpunkten för granskningen är teamet för kompetensförsörjning relativt nyskapat och på så vis pågår ett arbete för att identifiera formerna för uppdraget.

Vidare utgör HR-partner (inriktning rekrytering) ett centralt stöd mot förvaltningarna i rekryteringsfrågor. Under 2020 centraliserades processen för framtagande av kravprofil och annonsering, vilket innebär att rekryteringsenheten stöttar förvaltningarna i processen. Detta i syfte att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen, göra den likvärdig mellan förvaltningarna och säkerställa kompetensbaserad rekrytering.

³ Kommunstyrelsens budget, antagen av kommunstyrelsen 2020-12-07, § 194.

Kommundirektören gör bedömningen att roll- och ansvarsfördelningen mellan HR-enheten och förvaltningarna är tydlig. Respektive chef i förvaltningarna följer upp nulägesbilden med sin HR-partner och ansvarar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kunskapen kring förvaltningarnas behov kanaliseras genom HR-partners. HR-avdelningen ansvarar för upprättande av statistik gällande exempelvis personalomsättning samt pensionsavgångar och att leverera detta till respektive chef. Vidare administrerar HR-avdelningen HR- och lönesystem.

3.2.2 Styrdokument och strategier

I syfte att skapa ett enhetligt arbetssätt inom den nya HR-enheten har HR-enheten lämnat ett förslag till politiken gällande en översyn av styrdokument, exempelvis av personalpolicyn⁴. HR-chefen gör bedömningen att det finns ett välfungerande arbete kring kompetensförsörjning men att det finns behov av att formalisera delar av det genom översyn av de styrande dokumenten. I samband med översynen finns det även planer på att se över behovet av en kompetensförsörjningsstrategi. I "Budget för Alingsås kommun 2022–2024" finns definierat uppdrag att se över styrande dokument inom det personalpolitiska området samt att utveckla formerna för strategisk kompetensförsörjning på både övergripande och förvaltningsspecifik nivå under 2022.

Ett arbete kring att framarbete en kompetensförsörjningsstrategi har inletts genom omvärldsbevakning. Utöver detta kommer en dialog inledas i kommundirektörens ledningsgrupp under hösten 2021 kring frågan. HR-enheten inväntar dock ett tydligt uppdrag från politiken. Om HR-enheten får ett uppdrag från politiken att framarbete en kompetensförsörjningsstrategi är tidsplanen för arbetet 2022.

HR-enheten har framarbetat ett dokument som enligt personalchefen beskriver de förutsättningar som finns gällande riktning i arbetet med kompetensförsörjning inom Alingsås kommun. I dokumentet framgår åtta åtgärder kopplat till kommunstyrelsens fokusområde ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap, se bilaga 2. Vidare framgår en handlingsplan för 2018–2021 med aktiviteter kopplade till budget 2021–2023 samt andra pågående aktiviteter som syftar till att stärka kommunens kompetensförsörjning och bidra till att vara en attraktiv arbetsgivare.

3.2.3 Kommentarer och bedömning

Eftersom det saknas en tydlig kompetensförsörjningsstrategi har kommunen inte definierat vilka processer som ingår i kommunens kompetensförsörjningsarbete. Utifrån att respektive chef ansvarar för medarbetaröverenskommelsen finns det dock en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Vi gör bedömningen att det finns ett behov av att revidera styrdokument kopplade till HR-processen, exempelvis personalpolicyn som senast reviderades 2007, och att löpande hålla dessa uppdaterade.

Vi bedömer vidare att centraliseringen av HR-stödet har bidragit till en tydligare roll- och ansvarsfördelning och ökad likvärdighet i hanteringen av kompetensförsörjningsfrågorna mellan förvaltningarna.

⁴ Senast beslutad av fullmäktige 2007-06-20 § 124.

3.3 Kartläggning och analys

HR-enheten ansvarar för sammanställning av personalavsnitten med tillhörande statistik i samband med års- och delårsbokslut i dialog med förvaltningarna. Av uppföljningsanvisningarna 2021⁵ framgår att förvaltningarna inför årsbokslut ska beskriva utmaningarna under året och analysera nuläget kopplat till rekryteringsbehov och kompetensförsörjning. Vidare ska åtgärder/aktiviteter som har genomförts på förvaltningsnivå under året specificeras. Av anvisningarna framgår även att personalomsättning och sjukfrånvaro ska kommenteras. Inför delårsbokslut ska förvaltningarna beskriva nuläge och eventuella riskområden kopplat till rekryteringsbehov och kompetensförsörjning samt kommentera sjukfrånvaron.

Av personalredovisningen i årsredovisningen 2020⁶ framgår att personalomsättningen har minskat med 1,3 procentenheter till 7,2 procent. Minskningen uppges ha en koppling till effekterna av covid-19 och minskningen var störst under årets första halvår. Socialnämnden har däremot ökat personalomsättningen, vilket i huvudsak förklaras med det stora omställningsarbete som har löpt på under 2020. Den totala sjukfrånvaron har ökat med 2 procentenheter mellan 2019 och 2020 till 9,0 procent. Ökningen uppvisas framförallt inom barn- och ungdomsnämnden, socialnämnden samt vård- och omsorgsnämnden.

Tabell 1. Sjukfrånvaro 2019–2020

(%)	2019	2020	Förändring 2019–2020
Totalt	7,0	9,0	2,0
Dag 1–14	2,8	4,3	1,5
Dag 15–59	1,1	1,3	0,2
Dag >60	3,1	3,3	0,2

Enligt kommundirektören genomförs inga systematiska gap-analyser⁷ gällande verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt. Kommundirektören uppger däremot att kompetensförsörjning är ett perspektiv som lyfts vid föredragningar av personalredovisningen till kommunstyrelsen i samband med delår- och årsbokslut. Kommundirektören upplever ett generellt intresse från kommunstyrelsen gällande kompetensförsörjningsfrågan. Kommunstyrelsen har dock

⁵ Upprättade av ekonomichefen. Daterade 2021-03-05.

⁶ Antagen av kommunfullmäktige 2021-03-31, § 16.

⁷ Analys av tillgänglig kompetens jämfört med kompetensbehov.

inte efterfrågat större analyser avseende Alingsås kommuns personal- och kompetensförsörjningsbehov.

3.3.1 Kommentarer och bedömning

Vi gör bedömningen att utöver personalstatistiken som redovisas i delår- och årsbokslut, avseende bland annat personalomsättning och sjukfrånvaro, har inga analyser eller kartläggningar beträffande verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov genomförts. Varken på kort eller lång sikt.

Vi noterar att prognostiserade pensionsavgångar inte analyserades i samband med årsbokslutet 2020. På så vis har inga slutsatser kunnat dras och inga åtgärder kunnat vidtas. Således bedömer vi att kommunstyrelsen bör säkerställa att systematiska analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov genomförs.

3.4 Attraktiv arbetsgivare

Enligt kommundirektören är HR-avdelningens huvuduppdrag att arbeta med frågan kring att vara en attraktiv arbetsgivare och i detta uppges exempelvis rekrytering, marknadsföring, arbetsmiljö, kompetensutveckling ingå. HR-chefen gör bedömningen att kommunstyrelsen arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare och att budgeten utgör det styrande dokumentet för detta arbete. Som exempel lyfts centraliseringen av annonseringen som syftar till att skapa en sammanhållen marknadsföring av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Utöver detta beskrivs värdegrundsarbetet, som inleddes under 2014–2015, som en viktig del av arbetet kring att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett politiskt beslut om en ny värdegrund togs 2016 men implementering skedde enbart till viss del under perioden fram till 2018. Vid tidpunkten för granskningen har HR-enheten framarbetat ett verktyg som arbetsplatserna kan använda för att arbeta med värdegrunden i samband med APT⁸. Värdegrunden utgår ifrån devisen *"Tillsammans skapar vi Alingsås"* och värdeorden *"Öppenhet, respekt och engagemang"*. Vidare har HR-enheten framarbetat ett material gällande ledarskap i Alingsås kommun som utgår ifrån ett aktivt, tydligt och närvarande ledarskap. Utöver detta har ett politiskt beslut om att höja friskvårdsersättningen tagits och en ny friskvårdsportal införts.

Kommundirektören gör bedömningen att kommunstyrelsen arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett exempel på detta är heltid som norm, att anställa färre timvikarier och fler heltidsanställda. Vid tidpunkten för granskningen är heltid som norm infört inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter. Enligt kommunstyrelsens ordförande har punktinsatser genomförts genom åren i syfte att höja löneläget för vissa yrkeskategorier, exempelvis bygglovshandläggare och miljöinspektörer, för att bibehålla och rekrytera. I samband med lärarlönelyftet togs politiska beslut om att höja lönen för medarbetare som varit anställda länge i kommunen. Kommunen har även öppnat upp för distansarbete i samband med Coronapandemin.

⁸ Arbetsplatsträff.

3.4.1 Kommentarer och bedömning

Vi kan konstatera att det inte finns ett enskilt styrdokument avseende arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Däremot har kommunstyrelsen beslutat om fokusområdet *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap* utifrån fullmäktiges politiska prioritering *Attraktiva arbetsplatser*. Till fokusområdet finns ett antal tydliga aktiviteter kopplade. Vi konstaterar att det löpande genomförs olika insatser och aktiviteter i verksamheten som syftar till att behålla medarbetare inom kommunen. Utöver detta har vissa politiska beslut tagits i linje med att vara en attraktiv arbetsgivare. På så vis gör vi bedömningen att kommunstyrelsen till stor del arbetar strategiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare.

3.5 Marknadsföring

HR-avdelningen är sammanhållande för hur Alingsås kommun ska arbeta med marknadsföring. Inför varje år lägger HR-avdelningen marknadsföringsplan utifrån avdelningens budget som har sin utgångspunkt i identifierade kompetensförsörjningsbehov och dialog med förvaltningarna. HR-avdelningen har valt ut ett antal mässor/event per år där HR-partners och yrkesambassadörer medverkar. Yrkesambassadörer är utsedda företrädare för vissa befattningar. HR-enheten nyttjar yrkesambassadörerna både för att marknadsföra kommunen och olika yrkesroller. Exempel på yrkesambassadörer är lärare, förskolelärare och undersköterskor. Fokus i HR-avdelningens marknadsföringsplan 2021 har varit marknadsföring av sommarjobb 2021, Framtidsverkets mässa, högskolan i Borås och medverkan tillsammans med Göteborgsregionen på flertalet mässor/event. Under Coronapandemin har HR-enheten i större utsträckning fokuserat på marknadsföring på digitala plattformar. Exempelvis har en kommunikationsplan utvecklats för sommarjobben inom vård- och omsorg.

Enligt kommundirektören har Alingsås kommun en plan för hur kommunen ska profilera sig medialt genom kommunens platsvarumärke och berättelsen om Alingsås. Däremot gör kommundirektören bedömningen att det inte finns en kommunövergripande plan för hur kommunen ska marknadsföra sig som arbetsgivare. Enligt stabschefen utgör värdegrunden däremot grunden för hur Alingsås kommun marknadsför sig.

HR-chefen lyfter att det finns en ambition om att i större utsträckning samarbeta med övriga kommuner inom Göteborgsregionen gällande marknadsföring. Vid tidpunkten för granskningen ingår HR-chefen i en regionsövergripande personalchefsgrupp som beslutar om vilka mässor kommunerna gemensamt ska delta på.

Personalchefsgruppen har valt att marknadsföra enskilda yrkesområden snarare än enskilda kommuner. Alingsås kommun deltar genom Göteborgsregionens kommunalförbund i *Framtidens samhällsbyggare* tillsammans med byggbranschen. Inom ramen för samarbetet delar byggbranschen och kommunerna exempelvis på traineer.

3.5.1 Kommentarer och bedömning

Vi konstaterar att HR-avdelningen upprättar en årlig marknadsföringsplan utifrån identifierade kompetensförsörjningsbehov.

3.6 Kompetensutveckling och karriärmöjligheter

Alingsås kommuns kompetensutvecklingsarbete utgår ifrån medarbetaröverenskommelser. I medarbetaröverenskommelsen framgår bland annat värdegrunden, aktuell avdelnings uppdrag, beskrivning av medarbetarens uppdrag och de politiska målen som berör aktuell verksamhet. Utifrån målen och medarbetarens uppdrag sätts en individuell plan för medarbetarens kompetensutveckling. Den individuella kompetensutvecklingsplanen följs upp minst en gång per år. Vid tidpunkten för granskningen tillämpar samtliga förvaltningar utom vård- och omsorgsförvaltningen medarbetaröverenskommelser. Enligt personalchefen arbetar vård- och omsorgsförvaltningen vid tidpunkten för granskningen med medarbetaröverenskommelser inom vissa delar av verksamheten, men breddinförandet för de stora yrkesgrupperna inom förvaltningen har ännu inte genomförts fullt ut. En kommungemensam mall för medarbetaröverenskommelse kommer implementeras under 2022. Enligt intervjuad HR-strateg utgör medarbetaröverenskommelserna ett viktigt underlag för förvaltningarna kring vilka insatser som krävs för att nå verksamhetens mål och för att identifiera kompetensgap⁹.

Stabschefen uppger att det inte finns en beslutad utbildningsplan för hela kommunledningskontoret. Kompetensutvecklingen utgår istället från medarbetaröverenskommelserna och stabschefen säkerställer att stabens medarbetare utbildas i linje med tilldelade uppdrag i budgeten och i linje med medarbetarens spetskompetens. Stabschefen för även en dialog kring karriärmöjligheter med medarbetarna inom ramen för arbetet med medarbetaröverenskommelserna.

Enligt stabschefen är ambitionen att i större utsträckning arbeta med digitala utbildningar som kan genomföras när det passar organisationen och medarbetaren. Vid tidpunkten för granskningen finns en plattform för detta. Vid tidpunkten för granskningen håller exempelvis en digital kurs avseende informationssäkerhet på att framarbetas. Dataskydd utgör enligt stabschefen ytterligare ett fokusområde för kommunledningskontoret ur ett kompetensutvecklingsperspektiv. Det pågår enligt uppgift ett arbete med att tilldela roller inom kommunledningskontoret gällande dataskydd men inventering av vilken kompetensutveckling som krävs har inte inletts. Utöver detta har fokus sedan 2019 legat på krisledningsutbildning och en TiB¹⁰-organisation har införts.

Under 2020 utvecklade HR-enheten en on-boarding-process för nyanställda som bland annat medför att nyanställda får ett sms två veckor innan anställningen börjar med en länk till en hemsida som innehåller introduktionskurser.

För att stödja chefer att utveckla sitt personliga ledarskap och önskvärda chefskompetenser har Alingsås kommun även utformat ett ledarutvecklingsprogram. Ledarutvecklingsprogrammet är flexibelt där vissa delar är valfria medan andra delar

⁹ Skillnaden mellan tillgänglig kompetens och kompetensbehov.

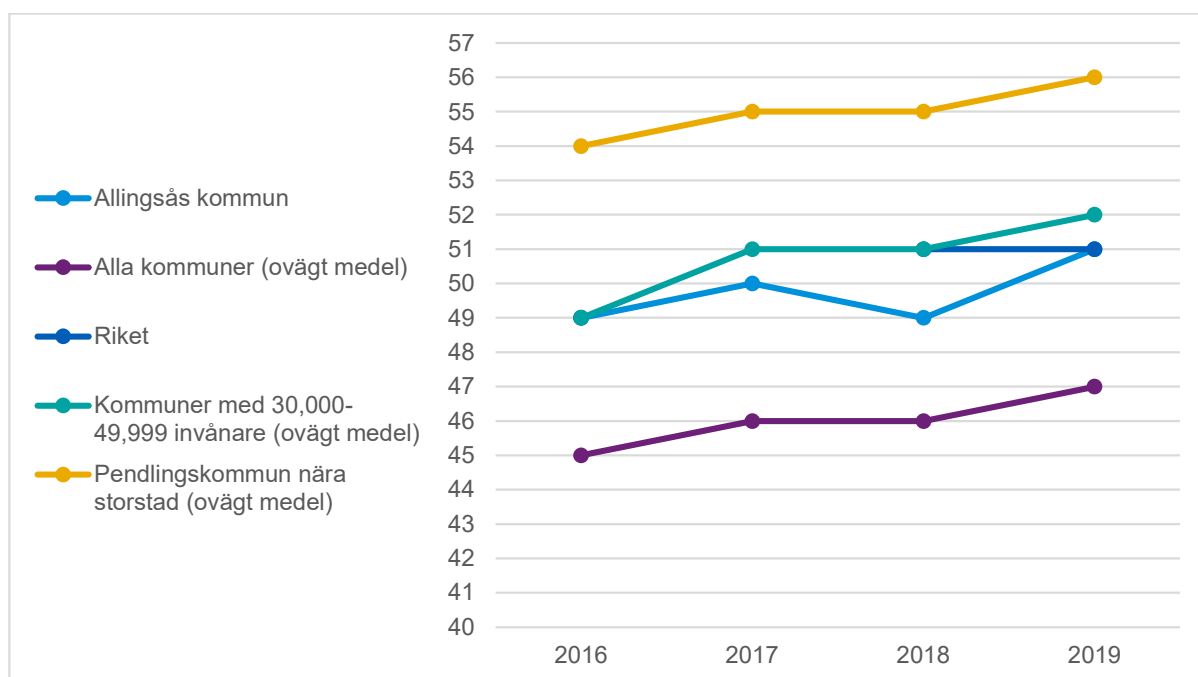
¹⁰ Tjänsteman i beredskap. En funktion som kan nås dygnet runt, året runt och som ska initiera och samordna det inledande arbetet för att upptäcka, verifiera, larma och informera vid allvarliga kriser.

utgör obligatoriska moment utifrån överenskommelser i chefsöverenskommelserna¹¹. Chef och chefs chef avgör vilka utbildningar som ska genomföras och vid vilken tidpunkt. HR-avdelningen inventerar regelbundet behovet av volymer inför UGL, UL och IL samt samordnar utbildningsprogrammet.

Inom ramen för ledarutvecklingsprogrammet har det under 2020 genomförts utbildningar i IL (Indirekt ledarskap), UL (Utvecklande ledarskap) samt UGL (Utveckling av grupp och ledare), dock i något mindre omfattning än planerat. Centrala delar i programmet är chefsöverenskommelser, ledarskapsutbildningar och forum där chefer kan mötas i form av frukostseminarier, chefsdagar och nätverksträffar. Mot bakgrund av rådande läge med Coronapandemin har flertalet chefsdagar och frukostmöten för cheferna dock ställts in eller ombokats.

Nedan framgår en graf över andel anställda med eftergymnasial utbildning i Alingsås kommun 2016–2019. Av grafer går att utläsa att Alingsås kommun har samma andel anställda med eftergymnasialutbildning som riket (51 %). Alingsås kommun har lägre andel anställda med eftergymnasial utbildning än pendlingskommun nära storstad (ovägt medel) och kommuner med 30 000–49 999 invånare (ovägt medel). Alingsås kommun har däremot högre andel anställda med eftergymnasial utbildning än alla kommuner (ovägt medel).

Graf 1. Andel anställda med eftergymnasial utbildning 2016–2019



¹¹ I chefsöverenskommelserna framgår vilket ansvar och vilka krav och förväntningar som finns på Alingsås kommuns chefer. Vidare framgår vilka möjligheter, befogenheter och stöd som kan hjälpa cheferna i det dagliga arbetet, utveckla det personliga ledarskapet och att lyckas med chefsuppdraget.

Gällande karriärmöjligheter lyfter kommundirektören att chefsrekrytering gärna sker internt. Medarbetare får även möjlighet att testa chefskapet inom ramen för vikariat eller tillförordnande. Kommundirektören gör bedömningen att både omsorgsverksamheten och skolverksamheten är duktiga på att skapa roller som medför karriärmöjligheter i form av samordning och koordinering, exempelvis ämnesområdesansvar. Inom skolverksamheten införs karriärtjänster som lärarassistent och förskoleassistent. Kommundirektören bedömer dock att det finns behov av ett ramverk för att identifiera och utbilda potentiella blivande chefer. Det förs enligt uppgift diskussioner kring att införa ett utvecklingsprogram för blivande chefer. Beslut om detta har dock ännu inte tagits.

3.6.1 Kommentarer och bedömning

Vi gör bedömningen att kompetens- och karriärutvecklingen för Alingsås kommuns medarbetare framförallt säkerställs genom medarbetaröverenskommelserna. I syfte att säkerställa medarbetarnas kompetens- och karriärutveckling erbjuds även ett ledarskapsprogram och inom vissa verksamheter har nya roller tillskapats som medför ökat samordningsansvar. Utöver detta har en ny introduktion utvecklats som blivande medarbetare kan ta del av redan innan första arbetsdagen i Alingsås kommun. Vi ser utvecklingspotential gällande ett utbildningsprogram för potentiella framtida chefer.

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen i huvudsak säkerställer kompetensutveckling av personal och chefer för att säkra nödvändig kompetens. Vidare bedömer vi att utvecklingsmöjligheter för medarbetare i huvudsak säkerställs genom utbildning och karriärmöjligheter inom kommunen.

3.7 Medarbetarenkät

Den senaste medarbetarenkäten/OSA¹²-ronden genomfördes 2019. Det sammanfattande resultatet visar på att områdena som fick högst värden var *Stöd*, *Attraktiv arbetsgivare* samt *Lika rättigheter och trygghet*. Lägst värden uppvisades inom områdena *Arbetsbelastning* och *Återhämtning*. Utifrån medarbetarenkäten/OSA-ronden framarbetades en handlingsplan per resultatområde tillsammans med skyddsombud. Planen rapporterades sedan till förvaltningens fackliga samverkansnivå. Utifrån detta framarbetades en kommunövergripande handlingsplan inom ramen för den centrala samverkan. Kommunstyrelsen har fått presentation av resultatet av den senaste genomförda medarbetarundersökningen men har enligt uppgift inte fått återkoppling avseende genomförda åtgärder och effekter utifrån resultatet av undersökningen.

Alingsås kommun har valt att sluta med medarbetarundersökning i enkätform framöver eftersom framarbetande av handlingsplanerna bedöms vara tidskrävande. Vidare upplever HR-avdelningen att när handlingsplanerna är färdigställda känner medarbetarna inte igen sig i den beskrivna situationen. Ett nytt arbetssätt avseende systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) har implementerats under 2020¹³ där regelbundna pulsmätningar utgör en del av det undersökande arbetet.

¹² Organisatorisk och social arbetsmiljö.

¹³ Medarbetarenkäten genomfördes inte 2020 på grund av revideringen av SAM-processen.

Pulsmätningarna kommer implementeras under 2022 och genomföras fyra gånger per år. Samtliga chefer har under 2021 genomgått utbildning inför implementering av pulsmätningar.

3.7.1 Kommentarer och bedömning

Vi bedömer att medarbetarenkäter genomförs i Alingsås kommun i syfte att bland annat undersöka vad medarbetarna anser om kommunen som arbetsgivare. Vi konstaterar att medarbetarenkäterna under 2022 kommer fasas ut till förmån för mer regelbundna pulsunersökningar. Det är av vikt att kommunstyrelsen framöver får ta del av resultatet av genomförda pulsmätningar samt får en återrapportering avseende de insatser som genomförs i verksamheterna utifrån resultatet av pulsmätningarna.

3.8 Avslutningssamtal

Alingsås kommun har som rutin att närmsta chef ska genomföra avslutningssamtal när en medarbetare väljer att avsluta sin anställning. HR-avdelningen genomför dock inte en sammanställning av resultatet av genomförda avslutningssamtal och på så vis får kommunstyrelsen inte ta del av en sammanställning utifrån genomförda avslutningssamtal. Om det finns skäl att analysera djupare på någon enhet, exempelvis kopplat till hög personomsättning, genomför HR-avdelningen på uppdrag av närmsta chef en analys av nuläget på och framarbetar en handlingsplan.

3.8.1 Kommentarer och bedömning

Vi konstaterar att det finns en rutin att avslutningssamtal ska hållas när en medarbetare väljer att avsluta sin anställning. Eftersom det inte genomförs sammanställningar av resultatet av genomförda avslutningssamtal inom respektive nämnd har vi dock inte kunnat verifiera huruvida avslutningssamtal genomförs på ett systematiskt sätt. På så vis saknas möjligheten att dra slutsatser kring anledningarna varför anställda väljer att lämna Alingsås kommun som arbetsgivare. Således bör kommunstyrelsen säkerställa att sammanställning av avslutningssamtal genomförs i varje nämnd och återrapporteras till kommunstyrelsen.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen i huvudsak bedriver ett aktivt och ändamålsenligt arbete för att säkerställa kompetensförsörjning och kompetensutveckling på kort och lång sikt.

Kommunstyrelsen har utifrån fullmäktiges prioritering om *Attraktiva arbetsplatser* beslutat om fokusområdet *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap* med ett antal tydliga åtgärder. Vi bedömer att det utifrån HR-avdelningen pågår ett antal framåtriktade processer och aktiviteter som har bäring på kommunens kompetensförsörjning, kompetensutveckling och att vara en attraktiv arbetsgivare, men att det saknas en sammanhållande strategisk inriktning för det goda arbetet som genomförs. På så vis gör vi bedömningen att det är av vikt att kommunstyrelsen säkerställer att en kommunövergripande strategi avseende kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling, både på kort och lång sikt, upprättas.

2022-03-21

Vi bedömer att centraliseringen av HR-stödet har bidragit till en tydligare roll- och ansvarsfördelning samt samstämmighet mellan förvaltningarna i processerna kopplade till kommunens kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Vi bedömer däremot att det inte genomförs systematiska kartläggningar och analyser av verksamheternas personal- och kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt, vilket utgör ett utvecklingsområde.

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen i huvudsak säkerställer kompetensutveckling av personal och chefer med medarbetaröverenskommelserna som grund. Vi konstaterar att medarbetarenkäterna under 2022 kommer fasas ut till förmån för mer regelbundna pulsundersökningar. Slutligen gör vi bedömningen att sammanställning av resultatet av avslutningssamtalen inte genomförs på ett systematiskt sätt.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi 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 återrapportering avseende genomföra åtgärder utifrån resultatet av pulsundersökningarna.
- Säkerställa att sammanställning av avslutningssamtal genomförs i varje nämnd och återrapporteras till kommunstyrelsen.

Datum som ovan

KPMG AB

Frida Starbrant
Certifierad kommunal revisor

Viktoria Bernstam
*Certifierad kommunal revisor/
Kundansvarig*

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.

A Bilagor

A.1 Bilaga 1 - Åtgärder kopplade till kommunstyrelsens fokusområde *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap*

- Tydliggöra chefsuppdraget genom chefsöverenskommelser.
- Fortsätta driva Ledarutvecklingsprogrammet.
- Genomföra Ledardagar, nätverksträffar och ämnesspecifika utbildningar/workshops.
- Fortsätta implementeringen av vår värdegrund och värdeorden engagemang, öppenhet och respekt.
- Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Erbjuder heltidsanställning till dem som önskar.
- Utveckla formerna för hur vi introducerar medarbetare och chefer.

A.2 Bilaga 2 - HR-enhetens åtgärder kopplade till kommunstyrelsens fokusområde *Ledarskap och attraktivt arbetsgivarskap*

- Tydliggöra chefsuppdraget genom chefsöverenskommelser.
- Fortsätta driva Ledarutvecklingsprogrammet.
- Genomföra Ledardagar, nätverksträffar och ämnesspecifika utbildningar/workshops.
- Fortsätta implementeringen av vår värdegrund och värdeorden engagemang, öppenhet och respekt.
- Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Erbjuder heltidsanställning till dem som önskar.
- Utveckla formerna för hur vi introducerar medarbetare och chefer.
- Kommungemensam medarbetaröverenskommelse inklusive samtalsmall och lönekriterier¹⁴.

¹⁴ Denna punkt har tillkommit efter dialog i kommunens ledningsgrupp (KLG).