

Till Kommunfullmäktige i Knivsta kommun

22 oktober 2020

Revisionsrapport, *Uppföljande granskning av personal- och kompetensförsörjning*

I egenskap av förtroendevalda revisorer i Knivsta kommun har vi genomfört en uppföljande granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningen är en uppföljning av en tidigare granskning på området som genomfördes år 2018. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats i tidigare genomförd granskning.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna **delvis** har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats.

Granskningen visar att kommunen inte ännu har antagit en kommungemensam strategi eller plan för den strategiska personal- och kompetensförsörjningen. Kommunen har tagit ett första steg i riktning mot ett mer långsiktigt strategiskt arbete genom att påbörja en översyn och kvalitetssäkring av kommunens underlag för personalstatistik. Vi ser att detta är ett viktigt steg för att fastställa grunden för en framtida strategi.

Vi vill understryka betydelsen av att ta fram en kommungemensam strategi för personal- och kompetensförsörjning i syfte att tydliggöra den politiska viljan och skapa en tydlig riktning kring hur framtidens kompetensutmaningar ska mötas. Annars finns risken att arbetet inte blir systematiskt vilket kan leda till svårigheter att t.ex. följa upp vilka insatser som ger bäst effekt utifrån uppsatta mål.

Inom ramen för granskningen lyfts flera samverkansformer fram som forum för det strategiska arbetet kring personal- och kompetensförsörjning, inte minst på regional nivå. Vi ser positivt på detta arbete där samverkan används som ett strategiskt verktyg för att lösa framtida gemensamma utmaningar på området.

Utifrån föregående granskning konstaterar vi att introduktionen för nya chefer har genomgått en översyn och en ny och mer anpassningsbar modell är under implementering.

Vi konstaterar att Knivsta kommun under de senaste åren har arbetat aktivt med att ta fram flertalet processer, i syfte att skapa en tydlig röd tråd från kommunens övergripande mål och vision till den enskilda medarbetares arbete och agerande i vardagen. Dels vill kommunen genom detta arbete stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare och dels vara attraktiv för befintliga medarbetare. En uttalad politisk satsning har även varit att stärka chefskap och ledarskap.

Inom nämndernas enskilda verksamhetsområden har olika satsningar skett i syfte att bl.a. kompetensutveckla medarbetare och stärka arbetslag. Vi ser dock att det saknas ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen även på nämndnivå som är baserad på en tydlig strategi/plan för att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Det framhålls att respektive nämnd inte vill föregå den kommungemensamma strategi som anges ska antas. Vi vill betona vikten av att respektive nämnd aktivt arbetar med strategiska frågor som rör personal- och kompetensförsörjning.

I rapporten lämnas förslag på rekommendationer

Revisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten för kännedom och yttrande. Vi förväntar oss att yttrandet innehåller en bedömning av tidsplan för att ta fram en kommunövergripande strategi eller plan samt hur nämnderna ska utveckla sitt eget strategiska arbete i relation till kommunövergripande åtaganden.

Yttrande från kommunstyrelsen och nämnderna önskas senast den 18 december 2020

För Knivsta kommuns revisorer

Ronny Hellström

Ordförande

Bilaga: Revisionsrapport ” Uppföljande granskning av personal- och kompetensförsörjning”
PwC.

Deltagare

ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB 556029-6740 Sverige

Granskare

Peter Alm
Auktoriserad Revisor
peter.alm@pwc.com
19600402-1439

Leveranskanal: E-post

KNIVSTA KOMMUN 212000-3013 Sverige

Signerat med Svenskt BankID

Ronny Hellström
Ordförande Knivsta Kommunrevision
ronny@begus.se
194402050092

2020-11-04 20:36:13 UTC

Datum

Leveranskanal: E-post

Uppföljande granskning av personal- och kompetensförsörjning

Knivsta kommun

2020-10-02

Charlotte Erdtman



Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Rekommendationer	4
Inledning	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor	6
Revisionskriterier	6
Avgränsning	7
Metod	7
Iakttagelser och bedömningar	8
Revisionsfråga 1: Har kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån resultat av 2018 års granskning?	8
Kommunstyrelsens svar efter föregående granskning	8
Iakttagelser	8
Kommungemensam plan för strategisk personal- och kompetensförsörjning	8
Regional samverkan för strategisk personal- och kompetensförsörjning	9
Introduktion för nya chefer i Knivsta kommun	10
Bedömning	10
Revisionsfråga 2: Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna aktivt med det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet?	11
Iakttagelser	11
Kommunens gemensamma strategiska arbete	11
Vård- och omsorgskontorets arbete	13
Utbildningskontorets arbete	14
Samhällsbyggnadskontorets arbete	14
Bedömning	15
Revisionell bedömning och rekommendationer	16
Revisionell bedömning	16
Bedömningar utifrån revisionsfrågor	16
Rekommendationer	18
Bilagor	19
Granskad dokumentation	19

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Knivsta kommun har PwC genomfört en uppföljande granskning kring personal- och kompetensförsörjning. Granskningen är en uppföljning av en tidigare granskning på området som genomfördes år 2018. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats i tidigare genomförd granskning.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna *delvis* har vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats.

Vi konstaterar att kommunen inte ännu har antagit en kommungemensam strategi eller plan för den strategiska personal- och kompetensförsörjningen. Däremot har kommunen tagit ett första steg i riktning mot ett mer långsiktigt strategiskt arbete genom att påbörja en översyn och kvalitetssäkring av kommunens underlag för personalstatistik. Vi ser att detta är ett viktigt steg för att fastställa grunden för en framtida strategi. Vi betonar betydelsen av att ta fram en kommungemensam strategi för personal- och kompetensförsörjning i syfte att tydliggöra den politiska viljan och skapa en tydlig riktning kring hur framtidens kompetensutmaningar ska mötas. Annars finns risken att arbetet inte blir systematiskt som kan leda till svårigheter att t.ex. följa upp vilka insatser som ger bäst effekt utifrån uppsatta mål.

Inom ramen för granskning lyfts flera samverkansformer fram som forum för det strategiska arbetet kring personal- och kompetensförsörjning, inte minst på regional nivå. Vi ser positivt på detta arbete där samverkan används som ett strategiskt verktyg för att lösa framtida gemensamma utmaningar på området.

Utifrån föregående granskning konstaterar vi att introduktionen för nya chefer har genomgått en översyn och en ny och mer anpassningsbar modell är under implementering.

Vi konstaterar att Knivsta kommun under de senaste åren har arbetat aktivt med att ta fram flertalet processer, i syfte att skapa en tydlig röd tråd från kommunens övergripande mål och vision till den enskilda medarbetares arbete och agerande i vardagen. Dels vill kommunen genom detta arbete stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare och dels vara attraktiva för befintliga medarbetare. En uttalad politisk satsning har även varit att stärka chefskap och ledarskap.

Inom nämndernas enskilda verksamhetsområden har olika satsningar skett i syfte att bl.a. kompetensutveckla medarbetare och stärka arbetslag. Vi ser dock att det saknas ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen även på nämnds nivå som är baserad på en tydlig strategi/plan för att säkerställa

personal- och chefsförsörjningen på kort och lång sikt. Det framhålls att respektive nämnd inte vill föregå den kommungemensamma strategi som anges ska antas.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Säkerställa att arbetet fortsätter med att ta fram en kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjning i syfte tydliggöra den politiska viljan och inriktningen för att ta sig an framtidens kompetensutmaningar. En plan eller strategi skapar goda förutsättningar för ett systematiskt och strukturerat arbetssätt som vi rekommenderar följs upp regelbundet.
- Säkerställa att samtliga nämnder utarbetar ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen i linje med en framtida kommunövergripande strategi eller plan.
- Att den nya modellen för chefsintroduktion (CSI) kommuniceras ut tydligt när och hur den ska användas.

Inledning

Bakgrund

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Knivsta kommun genomfördes år 2018 en granskning av kommunens chefs- och personalförsörjning. Granskningens syfte var att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen efter genomförd granskning år 2018 var att kommunstyrelsen och nämnderna *delvis* säkerställde en tillfredsställande chefs- och personalförsörjning.

Granskningen konstaterade att det fanns en medvetenhet och kunskap om personal- och rekryteringsbehovet inom verksamheterna. Det fanns dock ingen dokumenterad eller fastställd kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjningsarbetet och hur utmaningarna skulle hanteras. HR-kontoret hade däremot en aktuell handlingsplan med aktiviteter kopplat till kommunens gemensamma HR-arbete. Bland kontoren var det bara utbildningskontoret som hade en kompetensförsörjningsplan. Planen uppgavs ligga till grund för kontorets personal- och kompetensförsörjningsarbete, men däremot skedde inget aktivt arbete med eller uppföljning av själva planen.

Granskningen visade att det pågick ett arbete på central nivå med att utveckla det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Flertalet strategiska åtgärder/fokusområden var planerade eller under genomförande, så som ett arbete med kommunens värdegrund. HR-chefen deltog regelbundet på vartannat möte med kommunstyrelsens arbetsutskott och informerade om de olika fokusområdena.

Det fanns en ändamålsenlig rekryteringsprocess med tillhörande rutiner och riktlinjer. Kommunen hade ett gemensamt dokument där rutiner och riktlinjer för rekrytering framgick. Dokumentet täckte in alla delar av rekryteringsprocessen och innehöll stödmaterial som kunde användas i rekryteringsprocessen. Hur dokumentet användes berodde på respektives chefs erfarenhet av att rekrytera. Personal från HR-kontoret var delaktiga i samtliga chefsrekryteringar. Även om det under intervjuer framkom önskemål om mer stöd i medarbetarrekryteringar från den centrala HR-funktionen så bedömdes de bidra till en ändamålsenlig rekrytering i den mån som resurserna tillät.

Det konstaterades att chefer hade ett tillräckligt internt stöd från HR-kontoret vad gäller HR-frågor, utifrån de förutsättningar som HR-kontoret hade. HR-kontoret beskrevs i intervjuer generellt sett vara tillgängliga och utföra ett arbete av hög kvalitet. Flertalet intervjuade framhöll vikten av att stödfunktionerna växer i takt med verksamheterna.

Det bedömdes i huvudsak finnas en fungerande chefsintroduktion som gav nya chefer goda förutsättningar att lyckas i chefsrollen. Det fanns en kommungemensam introduktionsrutin för alla nyanställda chefer. Det noterades att kommunen hade en

utbildningsplan för nya chefer (chefskörkortet), där olika utbildningsmoment ingick. Det saknades dock tydliga kommungemensamma rutiner för uppföljning för att säkerställa att nya chefer genomgick utbildningspaketet (chefskörkortet). Det noterades även att den administrativa delen i chefsintroduktionen (t.ex. beställa datorer och behörigheter) kunde effektiviseras för att underlätta för introduktionsansvariga.

Slutligen konstaterades att det fanns rutiner och stödmaterial till avslutningssamtalen, samt att majoriteten av cheferna alltid eller oftast höll avslutningssamtal när medarbetare avslutade sin anställning eller gick i pension. Däremot konstaterades att avslutningssamtalen inte sammanställdes eller analyserades på en övergripande nivå, utan den information som framkom stannade i regel hos närmaste chef alternativt togs vidare i chefs- eller ledningsgrupper vid behov. HR-kontoret hade dock arbetat fram en kompletterande avgångsenkät som nyligen hade börjat användas. Enkäten var tänkt att kunna möjliggöra analys både på en kommunövergripande nivå och på kontorsnivå.

Granskningen lämnade två rekommendationer:

- Arbeta fram en kommungemensam personal- och kompetensförsörjningsplan som sedan bryts ner i handlings- och aktivitetsplaner på nämndsnivå. I samband med detta bör en tydlig uppföljningsprocess av personal- och kompetensförsörjningsarbetet arbetas fram som säkerställer att genomförda aktiviteter utvärderas.
- Tydliggör att chefskörkortet är en obligatorisk del som ny chef i kommunen samt undersök om det är möjligt att underlätta de administrativa delarna, såsom beställning av utrustning och behörigheter, i samband med att nya chefer börjar i kommunen.

Revisorerna har nu valt att genomföra en granskning med syfte att följa upp föregående gransknings resultat och rekommendationer.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats i tidigare genomförd granskning. Syftet skulle besvaras genom följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån resultat av 2018 års granskning?
- Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna aktivt med det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet?

Revisionskriterier

Jämförbar praxis och lokala styrande dokument inom området för chefs- och personalförsörjning samt föregående gransknings resultat och rekommendationer.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen, samhällsutvecklingsnämnden, utbildningsnämnden och socialnämnden.

Metod

Granskningen har skett genom genomgång av styrdokument, rutiner och riktlinjer samt intervjuer med kommundirektör, HR-chef, samhällsbyggnadschef, socialchef, utbildningschef, kommunstyrelsens ordförande samt ordförande för respektive nämnd.

Intervjupersoner har fått möjlighet att faktagranska rapporten.

Granskad dokumentation återfinns i rapportens bilaga.

Iakttagelser och bedömningar

Revisionsfråga 1: Har kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån resultat av 2018 års granskning?

Kommunstyrelsens svar efter föregående granskning

Efter genomförd granskning år 2018 inkom svar från kommunstyrelsen med kommentarer till granskningens resultat och rekommendationer. Kommunstyrelsen svarade i tjänsteskrivelse KS-2018/479 enligt nedan:

I rollen som arbetsgivare är det av stor vikt att ha en kommungemensam metod vid planeringen av framtida personal- och kompetensförsörjning. Tillsammans med övriga kommuner i Uppsala län har Knivsta kommun ett uppdrag att utveckla en gemensam process för kompetensförsörjningsanalys. Detta i syfte att identifiera möjliga gemensamma kompetensförsörjningsåtgärder inom länet. Detta arbete har påbörjats och för Knivsta kommuns räkning kommer aktiviteter planeras in för år 2019 för att skapa en såväl kort- som långsiktig kompetensförsörjning för Knivsta kommuns vidkommande.

Det framkommer således i skrivelsen att det finns ett uppdrag om att utveckla en gemensam modell för Region Uppsala för att göra personal- och kompetensförsörjningsplaner på kort (1-3 år) och lång (4-10 år) sikt och att avsikten är att samtliga kommuner ska anamma modellen.

Gällande introduktionen av nya chefer i kommunen framhålls det i skrivelsen att Chefskörkortet kommer att kommuniceras och följas upp på ett tydligare sätt, så att alla chefer genomgår denna obligatoriska aktivitet. Ytterligare aktiviteter under år 2018 lades till för nya chefer:

- Möte med respektive HR-partner med genomgång av de HR-processer chefer förväntas följa
- Möte med HR-assistent för genomgång av olika systemstöd inom HR-området
- Workshop för nyutträdde chefer senaste 12-månadersperioden med fokus på ledarskapets utmaningar och andra gemensamma frågeställningar

Det framhålls att beställning av utrustning och behörigheter blir en prioriterad del i samarbetet med den nyutträdde IT-enheten.

Iakttagelser

Kommungemensam plan för strategisk personal- och kompetensförsörjning

I intervjuerna framkommer att det vid den uppföljande granskningen inte finns någon dokumenterad eller fastställd kommungemensam plan eller strategi för personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Det gemensamma arbete som har påbörjats inom Region Uppsala har ännu inte lett till en implementation av en gemensam plan eller strategi i Knivsta kommun såsom tidigare meddelades skulle ske under år 2019.

Det framhålls att det finns en gemensam modell på regionnivå men anledningen till att modellen från Region Uppsala inte är implementerad anges vara att dess omfattning och struktur förutsätter att andra delar av HR-arbetet finns på plats, t.ex. en kvalitetssäkring av underlaget för personalstatistiken. Det har saknats personella resurser för att göra detta men i intervju med HR-chefen beskrivs att ett sådant arbete har påbörjats under 2019 med stöd av en konsulttjänst. Ett första steg är att gå igenom rollbenämningar i systemet och skapa en likvärdighet, detta i syfte att kunna jämföra kommunens statistik med andra kommuner samt att själva få en bättre nulägesbild över kommunens personalstyrka. Det framhålls att statistiken behöver vara tillförlitlig och ge förutsättningar för att skapa sig en nulägesbild innan en gemensam plan antas eller modell implementeras. Ytterligare en parameter som lyfts fram är behovet av bättre och enklare systemstöd i syfte att följa personalförändringar i realtid. Detta arbete är fortsatt pågående.

Det framkommer i intervju med företrädare för respektive kontor och nämnd att de enskilda förvaltningarna inte har valt att själva att föregå det kommungemensamma arbetet genom att arbeta fram egna planer.

Däremot har flertalet insatser skett sedan föregående granskning med bäring på kommunens personal- och kompetensförsörjning, dels inom de enskilda nämnderna och dels kommunövergripande (mer om detta under revisionsfråga 2).

Det beskrivs att andra strategiska dokument såsom lokalförsörjningsplan inom vård- och omsorgskontoret blir verktyg även för personal- och kompetensförsörjningsfrågor eftersom att det lyfter behovet av framtida personal som ska bemanna t.ex. nya LSS-boenden.

Regional samverkan för strategisk personal- och kompetensförsörjning

Knivsta kommun arbetar i samverkan med andra aktörer i länet för att stärka personal- och kompetensförsörjningen.

Knivstas kommunstyrelse har tagit ett inriktningsbeslut tillsammans med övriga kommunstyrelser i länets kommuner (exklusive Uppsala kommun) att samverka kring hur gemensamma utmaningar inom välfärden kan lösas tillsammans (Dnr:KS-2020/227 §65). Beslutet har lett till att kommunerna nu genomför en gemensam förstudie *C-Tillsammans* för att kartlägga inom vilka områden som kommunerna i framtiden kan samverka för att de ekonomiska och personella resurserna ska räcka till. Den framtida kompetensförsörjningen för Knivsta kommun och Uppsala län är en av de strategiska områden som ska lyftas i förstudien i syfte att t.ex. minska den egna sårbarheten, skapa mer attraktiva arbetsplatser osv.

Inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet (RUS) finns Regionalt forum vilket samlar Region Uppsalas och kommunernas politiska ledning. I överenskommelsen (2019-05-03) för år 2019-2020 lyfts kompetensförsörjning upp som ett av de prioriterade områdena. Det som lyfts fram är samverkan kring att samnyttja kompetens, minska gymnasieavhopp, yrkesutbildningar, vård- och omsorgscollege samt bra

prognosmaterial (§4). Regionalt forum sammanträder vanligtvis fyra gånger per år, dock har det haft uppehåll under år 2020 pga coronapandemin. Inom ramen för RUS samlas även länets HR-chefer i en regional samverkansgrupp. Syftet med samverkan är att bidra till en effektiv och långsiktigt hållbar kompetensförsörjning för Region Uppsala och länets kommuner. Gruppen har under delar av året interagerat mer för att stödja varandra under coronapandemin. Inför år 2019-2020 sammanställdes en rapport där fyra strategiska områden identifierades:

- Attrahera och motivera länets unga till offentlig sektor
- Samarbeta med statliga myndigheter, universitet och högskolor
- Kraftsamla kring Vård- och omsorgscollege och Teknikcollege
- Effektiv och nära vård 2030

Det framhålls att kommunen arbetar i samverkan med övriga kommuner kring samtliga av ovanstående punkter men att det finns utvecklingspotential. Bl.a. genomförs det aktiviteter för att attrahera ungdomar till kommunens verksamheter hos de enskilda kommunerna men det finns möjlighet att skapa ytterligare gemensam styrning kring detta och på så vis få ut en större effekt av insatserna.

Introduktion för nya chefer i Knivsta kommun

I föregående granskning lyftes en rekommendation om att tydliggöra introduktionen för nya chefer. I intervjuerna framhålls att modellen för detta är under förändring. Nuvarande modell med en chefskörkortsutbildning anses inte vara tillräckligt flexibel eftersom det endast har körts en gång per år. Detta har lett till att det kan dröja länge innan en nyutbildad chef får ta del av informationen. Istället håller HR-kontoret på att ta fram och implementera en snabbintroduktion för nya chefer (*Chefens snabbintroduktion - CSI*) med två halvdagar där tiden kan anpassas utifrån när chefen tillträder. Övergång till denna nya modell pågår men är ännu inte klar enligt HR-chefen, vilket bekräftas vid intervjuerna med verksamhetscheferna där vissa uttrycker en osäkerhet kring vad som gäller för nya chefer idag. Kommunikationen av när den nya modellen sätts i bruk behöver vara tydlig för organisationen. Mer om stödet för chefer under revisionsfråga 2.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Föregående granskning visade att det inte fanns en kommungemensam strategi eller plan för kommunens personal- och kompetensförsörjning. Det konstateras att det fortsatt inte finns en gemensam strategi eller plan. Den regionala modell som hänvisades till i svaret på tidigare granskning har inte implementerats.

Däremot har kommunen tagit ett första steg i riktning mot ett mer långsiktigt strategiskt arbete genom att påbörja en översyn och kvalitetssäkring av kommunens underlag för personalstatistik. Detta är ett viktigt steg för att fastställa grunden för en framtida strategi. Vi betonar betydelsen av att ta fram en kommungemensam strategi för personal- och kompetensförsörjning i syfte att tydliggöra den politiska viljan och skapa en tydlig riktning kring hur framtidens kompetensutmaningar ska mötas.

Samverkan med andra aktörer är en strategisk ansats som kommunen har valt för att möta framtidens utmaningar kring kompetens och vi konstaterar att kommunen arbetar aktivt i samverkan med bl.a. andra kommuner i länet, Region Uppsala osv.

Vi konstaterar att introduktionen för nya chefer har genomgått en översyn och en ny och mer anpassningsbar modell är under implementering.

Revisionsfråga 2: Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna aktivt med det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet?

lakttagelser

Kommunens gemensamma strategiska arbete

Sedan föregående gransknings genomförande har kommunen genomfört en rad aktiviteter inom området personal- och kompetensförsörjning.

Inledningsvis har ett av HR-kontorets fokusområden varit att arbeta med kommunens värderingar - alltså svaret på *hur* kommunen ska arbeta gentemot sina fastställda mål och vision. Inom ramen för kommunens värderingsarbete har det antagits en rad dokument med målet att skapa ett gemensamt arbets- och förhållningssätt i kommunens verksamheter. Dokumenten antogs främst under år 2019 vilket innebär att den nya processen implementeras under år 2019 och 2020. Det framhålls att i det arbete som genomförts har det funnits bred delaktighet i kommunens samtliga verksamhetsdelar, dels i form av olika aktiva referensgrupper (chefer och medarbetare), dels genom central samverkan (fackliga företrädare). Inledningsvis i arbete med att ta fram vilka värderingar som gestaltar Knivsta kommun har samtliga medarbetare deltagit i arbetet genom olika verksamhetsvisa workshops. **De gemensamma värderingarna** - Delaktighet, Engagemang och Tydlighet - antogs av kommunens ledningsgrupp den 28 november 2018.

Med de fastställda gemensamma värderingarna, fanns ett underlag för att beskriva Knivsta kommuns Arbetsgivarvarumärke i form av en **Medarbetarpolicy**. Denna policy är samtidigt kommunens arbetsmiljöpolicy. Medarbetarpolicyn antogs av kommunfullmäktige den 22 maj 2019.

För att skapa tydlighet i vilka beteenden som stärker de gemensamma värderingarna skapades därefter en **Medarbetarprofil** som togs beslut om i kommunens ledningsgrupp den 4 juni 2019.

En ny modell för medarbetarsamtal, den så kallade **Medarbetardialogen**, har tagits fram med intention att alla medarbetare ska uppleva en nära koppling till uppdraget och samtidigt ha en modell med "ett flyt" i samtalen. Syftet var att få en "pratbarhet" kring beteenden kommunen ser styrker de gemensamma värderingarna och att alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan knutet till uppdraget, såväl på kort som lång sikt. Medarbetardialogen fastställdes den 21 augusti 2019 och implementerades därefter under hösten 2019.

I Medarbetarprofilen finns ett utrymme för varje verksamhetschef att tydliggöra vilka förväntningar som ges på de roller som finns i verksamheten. Detta har kopplats samman till **nya riktlinjer för lönesättning** som fastställdes i Kommunstyrelsen den 9 december 2019.

Sedan hösten 2018 har en ny modell för medarbetarundersökning införts – **Medarbetarpulsen**. Medarbetarpulsen är inte en traditionell medarbetarundersökning, utan ska ses mer som ett utvecklingsverktyg som mäter den egen subjektiva bedömning av individens förutsättningar för att göra ett gott jobb.

Kommunen har även arbetat fram en kommungemensam **Ledarfilosofi** som har sin anknytning till den forskning som ligger som bas för den ledarskapsmodell som benämns Utvecklande Ledarskap. Knivsta kommuns ledarfilosofi fastställdes i kommunens ledningsgrupp den 2 juni 2020. Det betonas att kommunen har arbetat fram en kedja av policys och dokument som ska stödja medarbetare och chefer men att arbetet nu fortsätter med att behålla och befästa dessa nya rutiner i verksamheterna.

I intervju med HR-chefen framhålls att ledarskap och chefskap är en prioriterad fråga i kommunen. I budgeten inför år 2020 avsattes särskilda medel inom ramen för *Aktiv personalpolitik*. I kommunstyrelsens beslut (Dnr:KS-2019/932 §20) anges att dessa medel ska användas till att bl.a. profilera arbetsgivarvarumärket externt för att attrahera nya medarbetare samt att det ska användas för olika typer av ledarskapsåtgärder, bl.a. aspirantprogram, mentorsprogram för kommunens chefer, digital chefsportal, en gemensam chefsdag mm.

Från HR-kontorets sida anordnas det sedan några år tillbaka så kallade **Kompetensduschar** med jämna mellanrum för att kompetensutveckla cheferna inom olika områden. Dessa utbildningsinsatser är frivilliga för chefer att delta på och syftet är att de ska ge stöd när en chef behöver fördjupa sig inom ett visst område. Däremot ska samtliga chefer, från hösten 2020, påbörja ett ledarskapsprogram i Utvecklande Ledarskap (även detta beslutat inom ramen för *Aktiv personalpolitik*). I intervjuer med de olika kontorens chefer framhålls att Kompetensduscharna ger stöd till cheferna i deras arbete. Dock framhålls att det kan vara utmanande att hitta en balans mellan att avsätta tid för forum där cheferna kompetensutvecklas i rollen som personalansvarig chef och forum där cheferna har utrymme att arbeta med strategisk verksamhetsutveckling kopplat till kärnverksamheten.

Föregående granskning lyfta fram att det fanns rutiner och stödmaterial till avslutningssamtalen, samt att majoriteten av cheferna alltid eller oftast höll avslutningssamtal när medarbetare avslutade sin anställning eller gick i pension. Däremot konstaterades att avslutningssamtalen inte sammanställdes eller analyserades på en övergripande nivå, utan den information som framkom stannade i regel hos närmaste chef alternativt togs vidare i chefs- eller ledningsgrupper vid behov. HR-kontoret hade dock arbetat fram en kompletterande **avgångsenkät** som nyligen hade börjat användas. Enkäten var tänkt att kunna möjliggöra analys både på en kommunövergripande nivå och på kontorsnivå. Det konstateras vid denna granskning

att det finns en avgångsenkät. Ansvarig chef skickar ut den till sin medarbetare som sagt upp sig. Detta sker på chefens initiativ och inte per automatik vilket innebär att det inte alltid sker. Den data som finns är därmed inte komplett och HR-kontoret, som har tillgång till datan, har inte gjort någon analys pga brister i underlaget. Det framkommer att det ska ses över om en digital lösning går att implementera som autogenererar en enkät till medarbetarna när de slutar. Detta ska ske under kommande år.

Vård- och omsorgskontorets arbete

I intervjuerna med representanter för socialnämndens verksamhet uppges att personal- och kompetensförsörjningsfrågor är centrala frågor som har fått stor uppmärksamhet, inte minst under senaste åren. Socialnämndens verksamhet spänner över ett brett område där utmaningarna inom kompetensförsörjningen är olika stora. I kommunen har det t.ex. varit relativt enkelt att rekrytera undersköterskor. Däremot har yrkeskategorierna sjuksköterskor och socialsekreterare med inriktning barn och unga varit och är fortsatt svårrekryterade.

Inom enheten för barn och unga har det framför allt varit svårt att rekrytera socialsekreterare med längre erfarenhet. Likaså har personalomsättningen varit hög inom enheten. För att skapa en bättre arbetsmiljö för handläggarna samt att öka rättssäkerheten i handläggning satsade vård- och omsorgskontoret under år 2019 resurser på att hyra in erfarna konsulter på längre uppdrag samt att öka bemanningen av fast anställda socialsekreterare. Målet var att föra in erfaren kompetens som kunde öka tryggheten och stabiliteten i arbetslaget. Överbemanning ledde till en lägre arbetsbörda och möjlighet för kompetensutveckling hos befintlig personal. Under året anställdes även en ny enhetschef. När denna granskning genomförs har samtliga konsulter avslutat sina uppdrag. Socialnämnden har regelbundet följt upp arbetet inom enheten för barn och unga på sina nämndmöten, under punkten *Förvaltningen informerar*.

Det framkommer i årsredovisningen att satsningarna inom individ- och familjeomsorgen har påverkat nämndens budget negativt. Verksamhetsområdet redovisar ett underskott på minus 18,5 miljoner kronor för år 2019. En orsak till underskottet är den inhyrda bemanningen, kostnaden överstiger budget med 8 miljoner kronor.

När det gäller kategorin sjuksköterskor har vård- och omsorgskontoret valt att bemanna arbetspassen kvällar, helger och nätter via bemanningstjänster. Den egna anställda personalen arbetar således endast dagtid i veckorna, i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare för sjuksköterskor. Detta har skett i två steg, inledningsvis i mars 2020 när kvällar och nätter bemannades med inhyrd personal och i september 2020 när även dagtid helger bemannades med inhyrd personal.

Under år 2019 har *Heltid som norm* genomförts på äldreboendet Estrids gård. Det är ett pilotprojekt inom vård- och omsorgskontorets verksamhet och grundar sig i ett politiskt beslut för hela kommunen. Projektet berör inte brukarna i någon större utsträckning, men innebär ett stort arbete och en omställning för chefer och medarbetare. Det framhålls i intervjuerna att tjänstgöringsgraden heltid ska erbjudas anställda och vid

rekryteringar men att det inom verksamheten ska finnas utrymme för individanpassningar. Även detta som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det framkommer att delar av det strategiska kompetensförsörjningsarbetet även sker regionalt. Knivsta kommun ingår numera i det regionala vård- och omsorgscolleget Uppsala län¹ och har representant i den lokala gruppen. Kontoret har även satsat på att vara med i Yrkesresan² för att framför allt kompetensutveckla socialsekreterare inom barn och unga. Just nu är Yrkesresan i planeringsfas och genomförande blir under år 2021. I intervjuerna lyfts även fram att det i Uppsala län finns språkombud för att bygga på språkkompetensen inom de olika yrkesgrupperna. Språkombud är medarbetare med uppdrag att stödja kollegor när det gäller språkutveckling.

För att möta framtidens utmaningar och hitta nya och mer effektiva arbetssätt har socialkontoret påbörjat en digitaliseringsresa där bl.a. det pågår ett arbete att robotisera handläggningen av kommunens försörjningsstöd.

Utbildningskontorets arbete

Utbildningskontoret är den verksamhet med flest anställda inom kommunen. Personalomsättningen uppfattas av de intervjuade ligga på en godtagbar nivå och rekryteringsmöjligheterna är goda med undantag från vissa yrkeskategorier såsom fritidspedagoger och musiklärare. Av intervjuerna framkommer att kontoret arbetar i nära och gott samarbete med HR-kontoret i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Utöver det arbete som görs kommungemensamt arbetar utbildningskontoret även inom den regionala samverkan med såväl övriga kommuner inom ett skolchefsnätverk samt med Uppsala universitet. Inom ramen för den regionala samverkan har det bl.a. under 2020 gjorts en kompetenskartläggning över tillgång och efterfrågan på lärare och pedagoger i länet. Rapporten specificeras även på kommunnivå. Samarbetet med Uppsala universitet innebär bl.a. att universitetets lärarutbildning har tecknat avtal med flera skolor i Knivsta som partnerskolor. Detta innebär att den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) sker på samma skola under hela utbildningstiden vilket skapar en nära relation med universitetets lärarstudenter redan från starten av deras studietid. Målet är att fler studenter sedan ska välja att starta sitt yrkesverksamma liv i Knivsta kommun.

Samhällsbyggnadskontorets arbete

Samhällsbyggnadskontoret är ett förhållandevis litet kontor med 35 anställda varav 25 arbetar som handläggare och chefer på kontoret. Till stor del består kontoret av specialisttjänster där i vissa fall endast en person innehar en viss funktion. I intervjuerna framkommer att det har varit en relativt liten personalomsättning under de senaste åren och att personalgruppen är stabil. Detta efter att det tidigare år varit en del personalomsättning som har krävt arbetsinsatser från chefernas sida, inte minst med att

¹ I Vård- och omsorgscollege Uppsala län samarbetar sju kommuner, Region Uppsala, privata vårdföretag, Kommunal, Arbetsförmedlingen och utbildningsanordnare från ungdomsgymnasiet, vuxenutbildningen samt yrkeshögskolan för genom olika utbildningar höja kompetensen inom vård och omsorg.

² Regionala webbutbildningar i samarbete med Sveriges Kommuner och Regioner.

behålla personal. Inom vissa yrkeskategorier kan det vara svårt att hitta erfarna personer såsom planarkitekter. För att lösa detta hyr kontoret in konsulter vid behov vilket anses ha fungerat väl.

Det framhålls i intervjuerna att kontoret arbetar aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare men att det finns utmaningar i att konkurrera med t.ex. privata aktörer som erbjuder högre löner. Däremot finns det en stor fördel att Knivsta kommun är en expansiv kommun som växer och där arbete på detta mindre kontor står i centrum av kommunens verksamhet.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som uppfylld för kommunstyrelsen och nämnderna.

Knivsta kommun har under de senaste åren arbetat aktivt med att ta fram flertalet processer, i syfte att skapa en tydlig röd tråd från kommunens övergripande mål och vision till den enskilda medarbetares arbete och agerande i vardagen. Dels vill kommunen genom detta arbete stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare och dels vara attraktiva för befintliga medarbetare. En uttalad politisk satsning har även varit att stärka chefskap och ledarskap.

Inom nämndernas enskilda verksamhetsområden har olika satsningar skett i syfte att bl.a. kompetensutveckla medarbetare och stärka arbetslag. Vi ser dock att det saknas ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen på nämndsnivå som är baserad på en tydlig strategi/plan för att säkerställa personal- och chefsförsörjningen på kort och lång sikt. Det framhålls att respektive nämnd inte vill föregå den kommungemensamma strategi som anges ska antas (se revisionsfråga 1).

Revisionell bedömning och rekommendationer

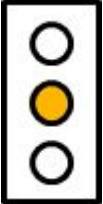
Revisionell bedömning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Knivsta kommun har PwC genomfört en uppföljande granskning kring personal- och kompetensförsörjning. Granskningen är en uppföljning av en tidigare granskning på området som genomfördes år 2018. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats i tidigare genomförd granskning.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna *delvis* har vidtagits tillräckliga åtgärder med anledning av de bedömningar och rekommendationer som lämnats.

Bedömningen baseras på sammanvägd bedömning av respektive revisionsfråga enligt nedan.

Bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Kommentar	
Revisionsfråga 1 Har kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån resultat av 2018 års granskning?	Delvis uppfyllt Föregående granskning visade att det inte fanns en kommungemensam strategi eller plan för kommunens personal- och kompetensförsörjning. Det konstateras att det fortsatt inte finns en gemensam strategi eller plan. Den regionala modell som hänvisades till i svaret på tidigare granskning har inte implementerats. Däremot har kommunen tagit ett första steg i riktning mot ett mer långsiktigt strategiskt arbete genom att påbörja en översyn och kvalitetssäkring av kommunens underlag för personalstatistik. Detta steg är viktigt för att fastställa grunden för en framtida strategi. Vi betonar betydelsen av att ta fram en kommungemensam strategi för personal- och	

kompetensförsörjning i syfte att tydliggöra den politiska viljan och skapa en tydlig riktning kring hur framtidens kompetensutmaningar ska mötas.

Samverkan med andra aktörer är en strategisk ansats som kommunen har valt för att möta framtidens utmaningar kring kompetens och vi konstaterar att kommunen arbetar aktivt i samverkan med bl.a. andra kommuner i länet, Region Uppsala osv.

Vi konstaterar att introduktionen för nya chefer har genomgått en översyn och en ny och mer anpassningsbar modell är under implementering.

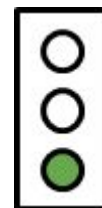
Revisionsfråga 2

Arbetar kommunstyrelsen och nämnderna aktivt med det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet?

Uppfyllt

Knivsta kommun har under de senaste åren arbetat aktivt med att ta fram flertalet processer, i syfte att skapa en tydlig röd tråd från kommunens övergripande mål och vision till den enskilda medarbetares arbete och agerande i vardagen. Dels vill kommunen genom detta arbete stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera nya medarbetare och dels vara attraktiva för befintliga medarbetare. En uttalad politisk satsning har även varit att stärka chefskap och ledarskap.

Inom nämndernas enskilda verksamhetsområden har olika satsningar skett i syfte att bl.a. kompetensutveckla medarbetare och stärka arbetslag. Vi ser dock att det saknas ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen på nämnds nivå som är baserad på en tydlig strategi/plan för att säkerställa personal- och chefsförsörjningen på kort och lång



sikt. Det framhålls att respektive nämnd inte vill föregå den kommungemensamma strategi som anges ska antas (se revisionsfråga 1).

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Säkerställa att arbetet fortsätter med att ta fram en kommungemensam strategi eller plan för personal- och kompetensförsörjning i syfte tydliggöra den politiska viljan och inriktningen för att ta sig an framtidens kompetensutmaningar. En plan eller strategi skapar goda förutsättningar för ett systematiskt och strukturerat arbetssätt som vi rekommenderar följs upp regelbundet.
- Säkerställa att samtliga nämnder utarbetar ett strukturerat och systematiskt arbete kring personal- och kompetensförsörjningen i linje med en framtida kommunövergripande strategi eller plan.
- Att den nya modellen för chefsintroduktion (CSI) kommuniceras ut tydligt när och hur den ska användas.

Bilagor

Granskad dokumentation

- Mål och rutiner
 - Hantering av hot och våld
 - Alkohol och drogfri arbetsmiljö
 - Kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier
- Riktlinjer
 - Lönesättning
 - Arbetslivsinriktad rehabilitering
- Knivsta kommuns årsredovisning 2019
- Mål och budget 2020
- Samverkan för en effektiv och långsiktig hållbar kompetensförsörjning (rapport från HR-chefsgruppen Uppsala län)
- Kompetenskartläggning - Tillgång och efterfrågan på lärare och pedagoger i Uppsala län
- Sammanställning av värdegrundsarbetet
- Processbeskrivning för rekryteringsprocessen
- Behovsinventering vid rekrytering
- Tidplan och kravprofil vid rekrytering
- Intervjuguide vid rekrytering
- Kompetensbibliotek
- Mall för referenstagning
- Mall för avgångssamtal
- Avslutningsenkät
- Checklista för avslutning av anställning
- Dokument för chefsintroduktion av HR - till nya chefer
- Introduktion för nyanställda medarbetare - checklista för förberedelser
- En beskrivning/program av ledarskapsutveckling
- Kompetensförsörjningsprocessen (Medarbetarloopen)
- Knivsta kommuns ledarprofil
- Medarbetarpolicy
- Handlingsplan HR 2020
- Resultat Medarbetarpulsen 2019
- Personalkonst 2019

2020-10-02

Peter Alm
Uppdragsledare

Charlotte Erdtman
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Knivsta kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-05-19. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.