



Granskning av kompetensförsörjning

Rapport
Örnsköldsviks kommun

KPMG AB

2023-11-06

Antal sidor 18



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrning	6
3.2	Planering och uppföljning	12
4	Slutsats och rekommendationer	18



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

1 Sammanfattning

KPMG har av Örnsköldsviks kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska välfärdsnämndens kompetensförsörjningsarbete. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Syftet med granskningen är att bedöma om välfärdsnämnden bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att välfärdsnämnden delvis bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete. Vi anser att nämnden i större utsträckning bör strukturera upp arbetet, främst vad gäller styrdokument, planering och uppföljning. Vi bedömer att det skapar förutsättningar för ett effektivare arbete.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi välfärdsnämnden

- att uppdatera kompetensförsörjningsplanerna och säkerställa att de följs kontinuerligt i kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.1
- att säkerställa att det finns en planering som omfattar samtliga delar av kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att det finns tydliga ramar för systematisk uppföljning inom samtliga delar av förvaltningen samt att resultatet används för analys av framtida behov och åtgärder, se avsnitt 3.2



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

2 Bakgrund

KPMG har av Örnsköldsviks kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska välfärdsnämndens kompetensförsörjningsarbete. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Kommunfullmäktige i Örnsköldsviks kommun konstaterar i budgeten för år 2023 att det finns stora utmaningar gällande kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. Fullmäktige framhäver att det krävs attraktiva och konkurrenskraftiga arbetsvillkor samt möjlighet till kompetensutveckling för att både kunna attrahera och behålla kompetent personal.

En stor del av kompetensförsörjning handlar om att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Enligt ARUBA-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla), som är en modell som används frekvent för att fånga samtliga delar i kompetensförsörjningscykeln, är utveckla och behålla medarbetare två nyckelfaktorer i kompetensförsörjningsarbetet. Om kompetensförsörjningen inte kan säkras så är risken stor att medborgarna inte får den verksamhet eller service som beslutats.

Revisorerna har bedömt att sannolikheten är stor att kommunen efter omfattande pensionsavgångar är i behov av att rekrytera nya medarbetare men även utveckla och behålla befintliga medarbetare för att kunna möta kommande behov. Om kompetensförsörjningen inte kan säkras så är risken stor att medborgarna inte får den verksamhet eller service som beslutats. Det kan också leda till att anställda inte garanteras sina rättigheter enligt lagar och avtal, vilket kan leda till rättsliga konsekvenser för kommunen.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens arbete avseende kompetensförsörjning behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftade till att bedöma om välfärdsnämnden bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet tydliggjort?
- Finns det ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning?
 - kompetensbrister i nuläget, analys framtida behov, specifika bristområden och särskilda kategorier, specifika enheter etc.
 - personalomsättning, sjukfrånvaro, resultat från medarbetarundersökning, arbetsmiljö – ev. analys och mönster
 - utveckla och behålla – analys och åtgärder
- Finns en fastställd åtgärdsplan och bedöms denna vara tillräcklig för att säkerställa framtida kompetensförsörjningsbehov?



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrdokument, däribland välfärdsförvaltningens kompetensförsörjningsplan, avdelningars handlingsplaner för kompetensförsörjning samt arbetsmiljö- och hälsostrategi.
- Intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner och välfärdsnämndens ordförande.

Rapporten är faktakontrollerad av personalchef och avdelningschef för arbetsmarknad och försörjning.

Välfärdsnämndens ordförande, förvaltningschef, samt avdelningschefer för ordinärt boende, särskilt boende och LSS har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrning

Av välfärdsnämndens verksamhetsplan för år 2023¹ framgår ett nämndsmål som avser att nämndens verksamheter ska vara attraktiva, konkurrenskraftiga och bedrivas kunskapsbaserat. Till målet har tre mått tagits fram med utfall för år 2021, prognos för år 2022 samt måltal för år 2023.

Av omsorgsnämndens (nu välfärdsnämndens) årsbokslut för år 2022² framgår utfall för måtten. Vidare framgår att nämndsmålet bedöms vara delvis uppnått.

Mått	Utfall 2021	Utfall 2022	Måltal 2023
Andel heltider inom särskilt boende, ordinärt boende och LSS-verksamhet	53,1 %	56,8 %	Minst 75 %
Andel baspersonal med godkänd yrkesutbildning tillsvidareanställda inom särskilt boende, ordinärt boende, LSS-boenden och daglig verksamhet enligt LSS	65,4 %	64 %	Minst 80 %
Andel baspersonal med godkänd yrkesutbildning visstidsanställning inom särskilt boende, ordinärt boende, LSS-boenden och daglig verksamhet enligt LSS	28,5 %	22 %	Minst 40 %

Vidare framgår av verksamhetsplanen att tre aktiviteter har tagits fram för hur arbete med målet ska genomföras:

- Behålla och utveckla kompetens i nämndens verksamheter
- Heltid som norm
- Utveckla ett tillitsbaserat och hållbart ledarskap i välfärdsnämndens verksamheter.

Vidare framgår av verksamhetsplanen att ett antal trender har identifierats utifrån en omvärldsanalys. En av dessa avser kompetensförsörjning och det framgår att nämnden och förvaltningen måste följa den fastställda kompetensförsörjningsplanen och prioritera arbetet med den. Det noteras att det är viktigt att följa upp och sammanställa arbetet, att förmedla och berätta om det samt att återsrapportering genomförs.

¹ VN 2023-02-21 § 32

² VN 2023-02-21 § 29



Örnsköldsviks kommun

Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

En annan av trenderna avser den demografiska utvecklingen. I och med att andelen äldre i befolkningen ökar innebär det att det förebyggande arbetet behöver fokuseras på tillsammans med individens egna förmågor. Det ökade behovet innebär att digitaliseringen behöver nyttjas samt att externa samverkansparter behöver identifieras.

Välfärdsförvaltningen har tagit fram ett årshjul för kompetensförsörjningsprocessen där processen är uppdelad i fyra delar:

- **Kompetensanalys**

I analysen ska avgränsningar och kartläggning av behovet av kompetens genomföras. Kartläggningen ska omfatta både önskat läget och befintligt läge. Därefter ska kompetensgap och utbildningsbehov identifieras. Kompetensanalysen ska genomföras på både ett års sikt och två till fem års sikt.

- **Kompetensplanering**

Under planeringen ska förvaltningsledningen identifiera kompetensmål, kommunicera målen och upprätthålla och underhålla individuella kompetensutvecklingsplaner samt avdelningars kompetensförsörjningsplaner.

- **Genomförande**

Här ska planerade kompetensutvecklingsaktiviteter och kompetensförsörjningsaktiviteter utföras.

- **Utvärdering**

Utvärdering avseende måluppfyllelse och aktiviteterna ska genomföras till grund för förbättringar.

Dessa delar beskrivs ytterligare under avsnittet planering och uppföljning.

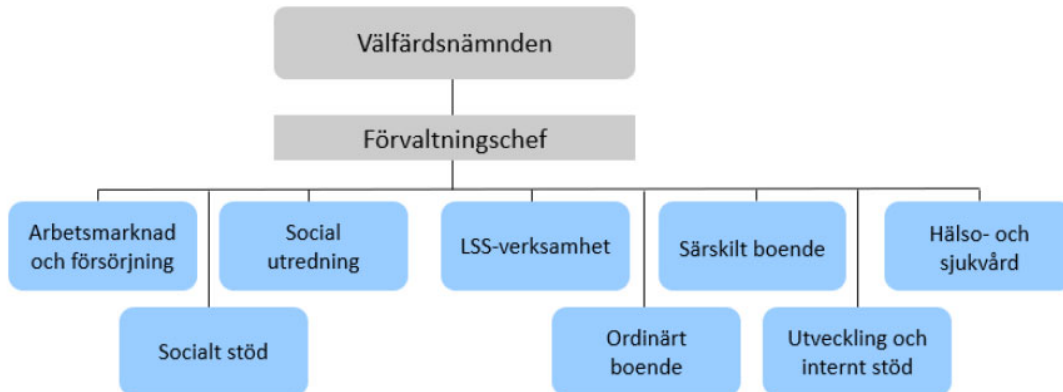
I intervjuer framkom att styrningen kring kompetensförsörjningsarbetet generellt upplevs tydlig, både gällande ansvarsfördelning och styrdokument. Det noteras att även om det finns ett övergripande kompetensförsörjningsarbete på förvaltningsnivå har respektive avdelning det primära ansvaret för att genomföra arbetet utifrån sina behov.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

I en intervju uppges att personalavdelningen har skapat processflöden och stödsystem som finns tillgängliga på intranätet. Här finns bland annat en tydlig kedja att följa vid till exempel rekrytering och avslutning av anställning. Till de olika delarna finns relevanta styrdokument kopplade.



Figur 1: Organisationsskiss välfärdsförvaltningen

3.1.1 Arbetsmiljö

Kommunstyrelsen har antagit en kommunövergripande arbetsmiljö- och hälsostrategi³. Strategin tillsammans med en personalpolicy jämföras med arbetsmiljöpolicy enligt arbetsmiljölagen och beskriver de övergripande målen för kommunens arbetsmiljöarbete. Enligt erhållna uppgifter ska strategin dock ersättas av koncernövergripande arbetsmiljöpolicy.

Av strategin framgår att arbetsmiljöarbetet utgör en naturlig del i verksamheten. Chefer ska samordna och driva det löpande arbetsmiljöarbetet genom att fördela arbetsuppgifter. På detta sätt skapas samverkan och delaktighet från medarbetare och skyddsombud. Arbetsmiljöuppgifter fördelas enligt följande ordning: nämnd, förvaltningschef, verksamhets-/avdelnings-/områdeschef, enhetschef/arbetsledare och slutligen enskilda medarbetare utifrån specifika behov.

Ytterligare rollfördelning för arbetsmiljöarbetet är utformat så att chef ska leda och fördela arbetet genom sitt arbetsmiljö-, verksamhets- och ekonomiansvar. Skyddsombud ska företräda medarbetarna och medverka, samverka och uppmärksamma risker i arbetsmiljön för arbetsplatsen som helhet. Medarbetare ska vara delaktiga i att skapa en god arbetsmiljö genom att medverka, samverka och ta ansvar för verksamhets- och arbetsmiljöfrågor samt följa givna föreskrifter, rutiner och påtala risker.

³ KS 2019-06-04 § 116

**Örnsköldsviks kommun**

Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Vidare framgår av arbetsmiljö- och hälsostrategin fyra mål för arbetsmiljöarbetet kopplat till följande områden:

- En god och säker arbetsmiljö

Organisation, uppdrag och mål för verksamheten ska vara tydliga. Den organisatoriska arbetsmiljön omfattar villkor och förutsättningar för arbetet som inkluderar ledning och styrning, kommunikation, delaktighet, handlingsutrymme, fördelning av arbetsuppgifter samt krav, resurser och ansvar.

- Systematiskt arbetsmiljöarbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska omfatta undersökning och bedömning av fysiska, organisatoriska och sociala risker i verksamheten; rapportering, förebyggande arbete och utredning av tillbud och arbetsskador; genomförande av åtgärder för att utveckla arbetsmiljöförhållanden samt uppföljning av genomförda åtgärder.

- Arbetsmiljö och hälsa

Arbetsmiljö och hälsa avser hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande åtgärder där risk- och friskfaktorer identifieras.

- Organisatorisk och social arbetsmiljö

Alla arbetsmiljöförhållanden ska beaktas i det systematiska arbetsmiljöarbetet med särskilt fokus på social arbetsmiljö, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling.

Kopplat till respektive mål beskrivs inriktningar för arbetet, arbetssätt, ansvar och samverkan samt hur och när uppföljning ska genomföras.

3.1.2 Åtgärder

Välfrärdförvaltningen har tagit fram en kompetensförsörjningsplan som är uppdelad i utvecklingsområdena attrahera, rekrytera, introducera, kompetensutveckla och kvalitetssäkra kompetensförsörjningsprocessen. Till respektive utvecklingsområde framgår aktiviteter. Även status för respektive aktivitet samt vilken avdelning som ska genomföra den framgår. Planen omfattar totalt 46 aktiviteter varav 13 är pågående. För ytterligare 13 aktiviteter framgår att arbetet ej har startat. För de återstående aktiviteterna framgår inte status och för flera av dessa framgår inte vilken avdelning de avser.

**Örnsköldsviks kommun**

Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Nedan följer några exempel på pågående aktiviteter:

- Rekrytera
 - Stärka och tydliggöra yrkesroll och yrkesstolthet. Genom de kompetenskrav som tas fram i uppdraget kompetensförsörjning så tydliggörs yrkesrollen/befattning.
- Kompetensutveckla
 - Utveckla hållbart koncept för validering i samverkan med vuxenutbildningen
 - Erbjuder möjlighet att validera kunskaper och erfarenheter
- Attrahera
 - Arbeta fram samverkansformer med Umeå universitet och MIUN
 - Attrahera flera unga att söka adekvat utbildning
- Kvalitetssäkra kompetensförsörjningsprocessen
 - Genomföra uppdrag kompetensförsörjningsarbetet
 - Utredda systemstöd i syfte att underlätta arbetet med kompetensförsörjning

Vad gäller åtgärder för att utveckla och behålla befintlig personal framgår ett antal aktiviteter under utvecklingsområdet kompetensutveckling. Status framgår inte heller för dessa.

Enligt uppgifter erhållna i intervjuer utgör kompetensförsörjningsplanen ett vägledande verktyg i avdelningarnas arbete. Dock uppges att det kan finnas ett behov av att revidera planen mer regelbundet för att den ska vara levande och därmed mer styrande. Det uppges även finnas ett behov av att revidera planen utifrån genomgående svårigheter att rekrytera.

Utifrån den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen har respektive avdelning tagit fram egna kompetensförsörjningsplaner eller handlingsplaner för kompetensförsörjning.

Av dessa framgår syfte och mål med planerna. Utifrån dessa har respektive avdelning tagit fram aktiviteter. Hur planerna är utformade varierar något.

Av kompetensförsörjningsplanerna för avdelningarna för utveckling och internt stöd samt socialt stöd framgår en tydlig utgångspunkt i ARUBA-modellen.

Av kompetensförsörjningsplanen för avdelningen för arbetsmarknad och försörjning framgår en utgångspunkt i kompetensförsörjningsprocessens delar (kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering).



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Av kompetensförsörjningsplanerna för avdelningarna för hälso- och sjukvård, ordinärt boende, social utredning samt LSS framgår både utgångspunkt i ARUBA-modellen och kompetensförsörjningsprocessen.

3.1.3 Bedömning

Vi konstaterar att det finns en övergripande styrning för hur kompetensförsörjningsarbetet bör bedrivas. Det finns ett nämndsmål kopplat till kompetensförsörjning. Vi noterar att måltalen för 2023 för måtten kopplat till målet är höga utifrån utfallet för år 2022.

Vi kan också konstatera att ansvarsfördelningen kring arbetet generellt upplevs vara tydligt, och stora delar av ansvaret tillfaller respektive avdelning.

Vidare noterar vi att kompetensförsörjningsplaner finns framtagna. Vi noterar dock att den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen inte är uppdaterad, utifrån att status inte framgår för samtliga aktiviteter. Således ser vi ett behov av att se över och uppdatera kompetensförsörjningsplanen. Vi bedömer att det inte framgår i vilken utsträckning kompetensförsörjningsplanen faktiskt följs eller om den är tillräcklig för att säkerställa framtida kompetensförsörjningsbehov.

Vi anser även att avdelningarnas kompetensförsörjningsplaner bör utformas på likartade sätt med beaktande till ARUBA-modellen och kompetensförsörjningsprocessen. Detta utifrån att planernas utformning i dagsläget varierar något.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

3.2 Planering och uppföljning

3.2.1 Planering

Planering av kompetensförsörjningsarbetet sker till stor del genom årshjulets kompetensanalys och kompetensplanering.

Planeringen för kompetensanalysen på ett års sikt ser ut som följande:

- Kartlägga behov av kompetens
 - Kompetens- och lönekriterier i utvecklingsmallen för roller/befattningar inom verksamheten ska uppdateras utifrån omvärldsbevakning. Detta ska genomföras årligen.
 - Analys ska genomföras avseende vilket utbildningsbehov och kompetens respektive enhet behöver. Detta genomförs årligen av respektive enhetschef.
- Kartlägga befintlig kompetens
 - Utvecklingssamtal med skattning av kompetenskrav ska genomföras.
 - Kompetensen som finns inom verksamheten ska dokumenteras.
 - Individuella kompetensutvecklingsplaner ska dokumenteras.
- Identifiera kompetensgap/utbildningsbehov hos befintlig personal
 - Enheternas, avdelningens och förvaltningens utbildningsbehov enligt rutin med prioritering ska sammanställas.
 - Ledningen ska besluta om utbildningsinsatser kopplat till verksamhetsplanering och budget.
 - Återkoppling till verksamhet om beslutad budget och utbildningsinsatser ska genomföras.

Planeringen för kompetensanalysen på två – fem års sikt ser ut som följande:

- Kartlägga behov av kompetens
 - Avdelningen ska arbeta fram vilken kompetens verksamheten behöver för att nå framtida behov, detta med beaktande till önskat läge avseende kompetens.
 - Kompetensbehovet på avdelningsnivå ska dokumenteras.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

- Kartlägga befintlig kompetens
 - Avdelning ska kartlägga befintlig kompetens och dokumentera kompetensen på avdelningsnivå.
 - Kompetensgapet på avdelningsnivå ska identifieras och dokumenteras.
- Avgränsning

Enligt erhållna uppgifter syftar avgränsning till att det ska prioriteras vad som är viktigt för avdelningar och enheter. Detta för att kunna fokusera på rätt insatser, utbildningar och resurser.

Vidare framgår av årshjulet ett upplägg för att ta fram kompetensgap, avgränsning och aktiviteter avdelningsvis. Detta ska genomföras för en fyraårsperiod. Upplägget omfattar bland annat kartläggning av nuläge och önskat läge, kartläggning av vilka aktiviteter som behövs för att nå önskat läge och vilka förutsättningar som krävs för att kunna genomföra aktiviteterna. Detta ska resultera i en plan som följs upp kontinuerligt under året.

När arbete har genomförts i avdelningarna för att ta fram aktiviteter och förutsättningar ska ledningsgruppen identifiera eventuella gemensamma aktiviteter.

Kompetensplaneringen ska enligt årshjulet omfatta följande:

- Utifrån identifierat kompetensgap ska kompetensmål identifieras. Förvaltningsledningen ska ange riktningen för kompetensförsörjning med ARUBA som stöd. Detta ska genomföras vart fjärde år.
- Avdelningschefer ska kommunicera kompetensmål till sin verksamhet.
- Kompetensförsörjningsplaner ska upprätthållas och underhållas. Detta genom att
 - aktiviteter ska planeras, dokumenteras och prioriteras.
 - Individuella kompetensutvecklingsplaner ska upprätthållas, planeras och underhållas

Vad gäller bristområden framgår av avdelningen för utveckling och internt stöds kompetensförsörjningsplan att behovsökningen är störst inom äldreomsorg och gymnasieskola, både inom ett flertal pedagogiska yrken och vårddycken. Ett behov av kompetens inom välfärdsteknik och övrig IT-utveckling framgår också.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Angående arbete med att behålla och utveckla personal uppgavs i intervjuer att det pågår. Ett exempel på detta är att arbetsmiljögrupper har införts. Medarbetare har utsetts på respektive enhet som ska arbeta med arbetsmiljö och fånga upp behov på respektive arbetsplats. Detta syftar även till att skapa delaktighet i arbetsmiljöarbetet och för att chefen inte ska upplevas vara ensam i arbetet.

Ytterligare åtgärder för att behålla och utveckla personal är enligt uppgift bland annat äldreomsorgslyftet, kompetensprofiler för medarbetare samt utbildningar för olika yrkesgrupper som i vissa fall genomförs i samarbete med Kommunförbundet Västernorrland. Kompetensprofilerna beskriver vilken kompetens som finns inom verksamheten genom respektive medarbetare.

Enligt uppgifter erhållna i intervjuer pågår arbete med att utreda möjligheterna för ta fram en central bemanningsenhet som bland annat syftar till att skapa ett gemensamt grepp om bemanning och rekrytering. En projektledare har anställts för att genomföra utredningen. Syftet med bemanningsenheten är också att avlasta chefer. Detta genom att tidskrävande arbetsuppgifter som inte behöver genomföras av chefer ska flyttas från deras ansvarsområden.

3.2.2 Uppföljning

Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet sker delvis genom genomförandedelen och utvärderingsdelen av årshjulet. Under genomförandet ska rapporter tas fram över genomförda kompetensutvecklingsaktiviteter och kompetensförsörjningsaktiviteter. Utvärdering ska genomföras för att se huruvida målen har nåtts och aktiviteterna har genomförts. Resultatet av detta ska kommuniceras och nödvändiga förbättringar ska initieras och genomföras.

I intervjuer framkom att uppföljningen varierar något mellan avdelningarna. Detta uppges generellt fungera väl, främst genom uppföljning av avdelningsspecifika kompetensförsörjningsplaner som även revideras vid behov. Däremot noteras i en intervju att det förekommer att uppföljning och utvärdering uteblir.

Vidare uppges att uppföljning genomförs inom ramen för arbetsmiljöarbetet i verksamhetssystemet.

På en övergripande nivå sker uppföljning enligt uppgift genom att statistik tas fram över exempelvis befolkningsprognos och pensionsavgångar. Kopplat till detta ses tidigare personalomsättning över för att göra en skattning på hur personalen i olika kategorier kommer se ut de kommande åren, cirka fem år framåt. Däremot uppges i intervju att ett tydligare helhetsgrepp kring det förvaltningsspecifika arbetet skulle kunna minska risken för att samma arbete genomförs inom både förvaltningen och inom avdelningar.

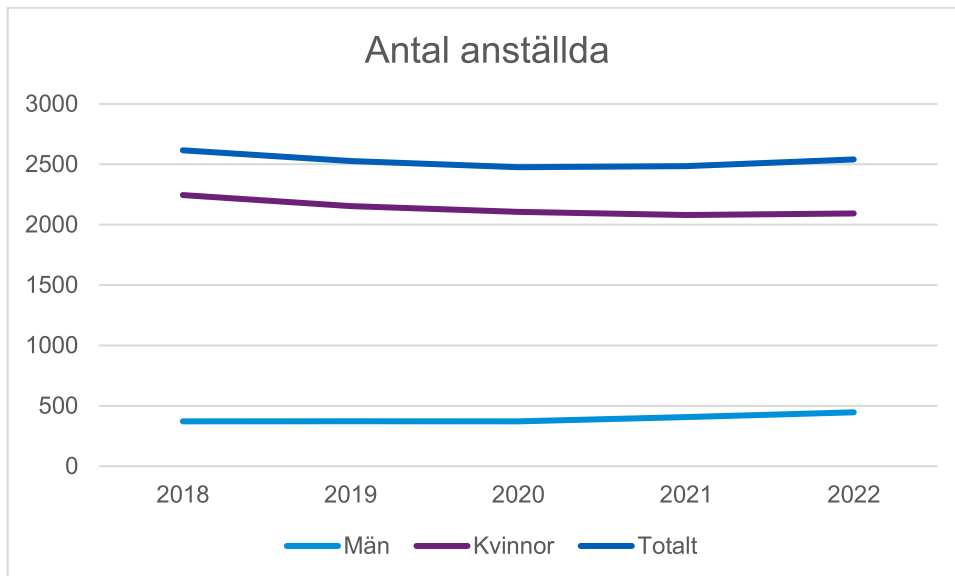
Vidare ska avslutningssamtal genomföras enligt intervjuade för att samla in anledningar till att anställda slutar och utifrån detta skapa förbättring. Det uppges dock variera i vilken omfattning detta faktiskt genomförs. Det uppges även att det skulle vara fördelaktigt om detta digitaliserades, t ex genom avslutningsenkäter.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Enligt statistik från löneavdelningen har antalet anställda inom välfärdförvaltningen varit stabilt under de senaste åren. Från år 2018 till 2022 har en viss minskning skett, från 2616 anställda till 2539 anställda. Däremot har det skett en viss ökning från år 2021 till 2022.



Figur 2: Antal anställda år 2018 – 2022 Örnsköldsviks kommun

Enligt uppgifter erhållna i intervjuer varierar personalomsättningen mellan avdelningarna. Yrken där omsättningen uppges vara högre är till exempel undersköterskor, socialsekreterare samt enhetschefer.

Vad gäller enhetschefer uppges den huvudsakliga utmaningen vara att det ställs höga krav på dem vilket gör det svårt att både rekrytera och behålla enhetschefer. En åtgärd kopplat till problematiken kring enhetschefer är enligt uppgift ett traineeprogram där anställda kan få en inblick i uppdraget genom tolv utbildningsdagar. Deltagande i programmet uppges dock inte ge förtur till lediga enhetschefstjänster.

För undersköterskor genomförs enligt uppgift en del åtgärder inom avdelningarna för ordinärt boende och särskilt boende. Till exempel arbetar de med prova på dagar, filmer för marknadsföring, besök på skolor, sommarerbjudanden för vikarier samt serviceinsatser som inte kräver omvårdnadskompetens.

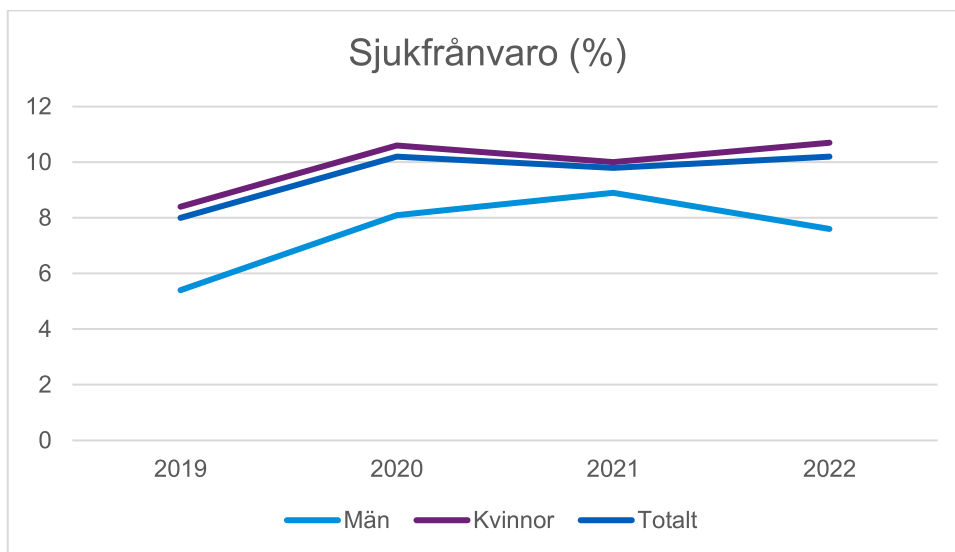
Det noteras även i intervjuer att anställda ibland byter avdelning vilket generellt uppmuntras. Detta då det skapar utvecklingsmöjligheter för den anställda utan att denne lämnar förvaltningen.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

Vad gäller sjukfrånvaro avser ett av målen för arbetsmiljöarbetet, i arbetsmiljö- och hälsostrategin, att *sjukfrånvaron i Örnsköldsviks kommun ska uppgå till högst 5 % av den arbetade tiden*. Enligt statistik från löneavdelningen uppgick förvaltningens sjukfrånvaro till 10,2 procent år 2022. Detta är en ökning sedan år 2019.



Figur 3: Sjukfrånvaro år 2019 – 2022 Örnsköldsviks kommun

Även sjukfrånvaron uppges i intervjuer variera mellan avdelningar. Avdelningarna för ordinarie boende och särskilt boende uppges vara de med högst sjukfrånvaro. Vid tillfället för granskningen ligger sjukfrånvaron på dessa avdelningar enligt uppgift på elva till tolv procent. Det noteras att även om pandemin har påverkat detta var sjukfrånvaron hög även innan pandemin.

Enligt uppgift följs sjukfrånvaron upp på förvaltningsnivå regelbundet. Dock uppges att statistiken inte ger tillräckligt mycket för att kunna analysera orsakerna. Inte heller alla avdelningar genomför analyser i någon vidare utsträckning.

Angående medarbetarundersökningar har det enligt uppgift inte genomförts under de senaste åren. Dessa avslutades för att i stället genomföra mer regelbundna pulsmätningar. Detta kunde dock inte genomföras enligt plan till följd av problem med upphandling. Temporära lösningar för medarbetarundersökningar har funnits tillgängliga under tiden. Dessa har dock generellt inte använts i någon större utsträckning. Arbetet med pulsmätningar har påbörjats under hösten 2023. Hela förvaltningen ska genomföra pulsmätningen samtidigt på samma sätt med sju evidensbaserade frågor. Efter genomförandet ska en utvärdering ske och beslut ska fattas om arbetet ska fortsätta. Vidare uppges att resultatet ska användas som underlag till dialog med medarbetare i det systematiska arbetsmiljöarbetet.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

3.2.3 Bedömning

Vi noterar att det finns en planering för kompetensförsörjningsarbetet genom årshjulet. Mot bakgrund av att den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen inte är uppdaterad uppstår svårigheter att bedöma huruvida denna är kopplad till arbetet med aktiviteterna i årshjulet. Det bör tillses att det finns en övergripande planering för kompetensförsörjningsarbetet där samtliga delar av arbetet omfattas och hålls uppdaterade. Detta för att skapa en tydligare helhetsbild av arbetet, som också möjliggör prioriteringar och samordning där så är lämpligt.

Vad gäller uppföljning bedömer vi att det finns utrymme för förbättring, främst gällande att skapa en systematisk uppföljning. Även om den avdelningsvisa uppföljningen upplevs fungera väl bör det säkerställas att det finns en systematik i uppföljningen som skapar en överblick över samtligt arbete. Detta för att kunna analysera effekter av arbetet och utifrån det arbeta med vidare utveckling. Vi menar att om det finns möjligheter för avdelningarna att lära från varandra gällande åtgärder som är eller inte är verkningsfulla kan arbetet effektiviseras. Det skulle även bidra till att skapa tydlighet kring vilka åtgärder som är aktuella utifrån olika behov men även vilka åtgärder som kan avslutas eller justeras för att ge bättre effekt.

Analys av uppföljning kan även bidra till att skapa en tydligare prognos över framtida behov av kompetensförsörjningsåtgärder.

Möjligheter för ytterligare gemensamma uppföljningsmoment bör ses över. Exempelvis bör det tillses att avslutningssamtal alltid genomförs och att resultaten regelbundet sammanställs och analyseras. En möjlighet är också se över införande av digital uppföljning vid avslutning, till exempel genom avslutningsenkäter.

Vidare anser vi att arbetet med sjukfrånvaro kan ses över i större utsträckning, exempelvis genom analys som kan ligga till grund för förebyggande arbete och eventuella åtgärder.

Gällande medarbetarundersökningar ser vi positivt på att arbete med pulsmätningar har påbörjats.



Örnsköldsviks kommun
Granskning av kompetensförsörjning

2023-11-06

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att välfärdsnämnden delvis bedriver ett ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete. Vi anser att nämnden i större utsträckning bör strukturera upp arbetet, främst vad gäller styrdokument, planering och uppföljning. Vi bedömer att det skapar förutsättningar för ett effektivare arbete.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi välfärdsnämnden

- att uppdatera kompetensförsörjningsplanerna och säkerställa att de följs kontinuerligt i kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.1
- att säkerställa att det finns en planering som omfattar samtliga delar av kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att det finns tydliga ramar för systematisk uppföljning inom samtliga delar av förvaltningen samt att resultatet används för analys av framtida behov och åtgärder, se avsnitt 3.2

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:
Kristin Larsson
AC68F42812FC43C...
Kristin Larsson
Kommunal revisor

DocuSigned by:
Mikael Lindberg
BDAFCEB422584B1...
Mikael Lindberg
Certifierad kommunal revisor

DocuSigned by:
Lena Medin
9CB391F9DD1D41B...
Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

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.