

Granskning av personal- och kompetensförsörjning inom arbetsmarknads- och socialnämnden

Karlstads kommun

Christer Marklund

Ellen Håkansson



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte, revisionsfråga och kontrollmål	3
Revisionskriterier	3
Metod och avgränsning	4
Strategisk plan	5
lakttagelser och bedömningar	5
Strategisk styrning	5
lakttagelser	6
Bedömning	7
Tillämpning av fastställda mål och planer	7
lakttagelser	7
Bedömning	8
Tillräckliga åtgärder vidtas	8
lakttagelser	8
Bedömning	9
Avslutning	10

Sammanfattning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer i Karlstad har PwC genomfört en granskning av arbetsmarknads- och socialnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningen tar utgångspunkt från kommunallagens revisionskapitel. Syftet med granskningen har varit att besvara följande revisionsfråga: har arbetsmarknads- och socialnämnden säkerställt att det bedrivs ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning?

Följande områden kopplat till personal- och kompetensförsörjning har granskats:

- Strategisk styrning
- Tillämpning av mål och planer
- Vidtagna åtgärder

Vår **sammanfattande revisionella bedömning** är att arbetsmarknads- och socialnämnden *delvis* har säkerställt att det bedrivs ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Kontrollmål 1 - Strategisk styrning

Kontrollmålet är uppfyllt

Kontrollmål 2 - Tillämpning av fastställda mål och planer

Kontrollmålet är delvis uppfyllt

Kontrollmål 3 - Tillräckliga åtgärder vidtas

Kontrollmålet kan ej bedömas

Rekommendationer

- Utveckla det förebyggande arbetet i syfte att minska det framtida rekryteringsbehovet
- Överväg hur personal- och kompetensförsörjning kan inkluderas i nämndens och förvaltningens arbete med egenkontroll och internkontroll.

Inledning

Bakgrund

Strategisk personal-/kompetensförsörjning är en fortlöpande och systematisk process för att med ett längre tidsperspektiv säkerställa att rätt kompetens finns i kommunen. Detta för att politikens fastställda mål avseende verksamheterna ska uppnås, samt för att kommunen ska fullgöra de uppdrag den enligt lagstiftning och egna åtaganden har ansvar för. Dessutom ska medborgarna få en god service.

Kompetensförsörjning är den process genom vilken en organisation med olika åtgärder, t.ex. intern och extern rekrytering, tillgodoser att det finns den personal som krävs. Personalförsörjning innefattar hela rekryteringsprocessen, från vakant tjänst till avgångsomställning. Dessutom innefattar den områden som t.ex. strategisk personalplanering, vidareutbildning, marknadsföring av kommunen som arbetsgivare och bedömning av konkurrenssituationen när det gäller attraktiva kompetenser.

Det finns uppenbara risker för försämrad kommunal service i framtiden om kommunen inte på tillfredsställande sätt klarar av kompetensförsörjningsfrågorna. Enligt Sveriges kommuner och landstings prognoser kommer det att behövas drygt 230 000 nya medarbetare inom vården och omsorgen till 2023 om inga förändringar görs i arbetssätt och bemanning. Det innebär att behovet av att rekrytera t.ex. socialsekreterare kommer att öka i hela landet. Personer med socionomutbildning med fördjupad kunskap och/eller påbyggnadsutbildning är särskilt attraktiva på arbetsmarknaden.

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet därför bedömt det angeläget att göra en granskning inom ovan rubricerat område vad gäller arbetsmarknads- och socialnämnden.

Syfte, revisionsfråga och kontrollmål

Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga: säkerställer arbetsmarknads- och socialnämnden att det bedrivs ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning?

Följande **kontrollmål** är styrande för granskningen:

Ändamålsenlighet

- Den strategiska styrningen i form av mål och planer är tillräcklig
- Fastställda mål och planer tillämpas på avsett vis
- Tillräckliga åtgärder för att nå måluppfyllelse vidtas. Med detta avses marknadsföring av kommunen som arbetsgivare, rekryterings- och introduktionsprocess, kompetenskartläggning och åtgärder kopplat till kompetensutveckling och kompetensförsörjning.

Revisionskriterier

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §
- Kommuninterna styrdokument relevanta för granskningen
- I övrigt se kontrollmål

Metod och avgränsning

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2019. I övrigt se syfte och kontrollområden.

Granskningen har genomförts genom analys av för granskningen relevant dokumentation samt genom intervjuer med nyckelpersoner inom området. Intervjuer har genomförts med socialdirektör, HR-chef, avdelningschef för arbetsmarknad och integration, avdelningschef för familjeavdelningen, tf avdelningschef och enhetschef för avdelningen för nyanlända, samt avdelningschef för integration, försörjning och arbete samt avdelningschef för vuxenavdelningen. Intervjuade personer har sakgranskat rapporten innan färdigställande.

Strategisk plan

I den kommunövergripande strategiska planen för Karlstad kommun har fyra målområden utpekats som ska styra hela kommunens arbete.

Ett av dessa fyra mål är att Karlstads kommun ska vara "En attraktiv arbetsgivare". Detta mål bryts sedan ner i tre mindre mål:

1. Karlstads kommun ska ha bra ledarskap och medarbetarskap
2. Karlstads kommun ska arbeta för jämställdhet och mångfald
3. Karlstads kommun ska ha en god arbetsmiljö.

På förvaltningsnivå finns en koncernövergripande handlingsplan som gäller från och med januari 2018 och utgör grund för de handlingsplaner som ska utformas på respektive förvaltning. Den koncernövergripande handlingsplanen ska dock ses över under år 2019.

Iakttagelser och bedömningar

Ändamålsenlighet:

I revisorernas uppdrag ingår att granska och pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Med detta begrepp avses bl.a. att styrelse, nämnder och verksamheter lever upp till fullmäktiges mål, riktlinjer och beslut samt gällande lagstiftning och föreskrifter, samt att styrelse och nämnden har en styrning och uppföljning mot mål och beslut.

Strategisk styrning

De planer och styrdokument som avser styra arbetet inom området personal- och kompetensförsörjning utgörs av strategisk plan, nämndsmål, handlingsplan för kompetensförsörjning samt kompetensplan för förvaltningen. Styrningen sammanfattats i tabell nedan:

Strategiska dokument	Förvaltningsdokument
1. Strategisk plan <ul style="list-style-type: none">- Fyra övergripande mål inkl. "En attraktiv arbetsgivare"	3. Handlingsplan för kompetensförsörjning <ul style="list-style-type: none">- Koncernövergripande och förvaltningsspecifik, delat ansvar mellan olika delar av koncernen.- Konkretiserar uppdrag i handling
2. Nämndsmål <ul style="list-style-type: none">- Nämnden bryter ner målen i den strategiska planen	4. Kompetensplan 2017-2019 för förvaltningen gällande utbildning om bl.a: <ul style="list-style-type: none">- MI, motiverande samtal- Våld i nära relationer- Psykisk ohälsa

	- Beskriver vilka kompetens som krävs i vilka yrkeskategorier
--	---

lakttagelser

Styrning på nämndsnivå

Av dokumentanalys framgår att:

- Enligt reglemente för arbetsmarknads- och socialnämnden är nämnden personalmyndighet inom sitt verksamhetsområde
- Nämndens delegationsordning reglerar delegation i arbetsgivarärenden, t.ex. anställning av personal, omplacering av personal, besked om uppsägning m.m.
- Av nämndens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete framgår bl.a. krav på personalens medverkan i kvalitetsarbetet inklusive kompetenskrav. Av ledningssystemet framgår även hur arbetet med personal- och kompetensförsörjning ska bedrivas i praktiken inklusive ansvars- och arbetsfördelning, t.ex. gällande samverkan, rekrytering, introduktion, kompetensplan, kompetensutveckling samt arbetssätt kring arbetsbelastning, reflektion och stöd.
- Nämnden ska med utgångspunkt från de övergripande målen i strategisk plan formulera specifika nämndsmål för mandatperioden. Nämnden beslutar därutöver om aktiviteter för att nå målen. Nämnden arbetar med att ta fram nämndsmål för innevarande mandatperiod, 2019 – 2022. Vid granskningstillfället fanns inga nämndsmål för 2019. Målen ska beslutas under oktober månad.
- Nämndsmål för "En attraktiv arbetsgivare - Karlstads kommun ska ha en god arbetsmiljö" år 2018 var: Arbetsmarknads- och socialförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsplats med indikatorer kopplade till resultatet i från ledar- och medarbetarundersökningen samt frisknärvaro och andel tillsvidareanställda. Ett annat mål är att "Arbeta för att säkra en långsiktig kompetensförsörjning" med indikatorer kring genomsnittligt antal sökande socialsekreterare och behandlingsassistenter per tjänst.

Styrning på förvaltningsnivå

Av dokumentanalys framgår att styrning på förvaltningsnivå kommer till uttryck i handlingsplan för kompetensförsörjning samt kompetensplan för förvaltningen. Planerna innehåller identifierade utvecklingsområden, åtgärder, ansvar och status för pågående arbete.

Handlingsplanen för kompetensförsörjning är kopplad till den strategiska planen genom att den konkretiserar arbetet med måluppfyllelsen kring att vara "En attraktiv arbetsgivare". Syftet med handlingsplanen är att ha en gemensam strategi för att klara framtida kompetensbehov. Av handlingsplanen framgår att arbetsgivarvarumärket ska byggas av medarbetarna – inifrån och ut. Därför är handlingsplanen uppdelad i **attrahera, rekrytera och introducera, engagera och utveckla och avsluta medarbetare**. Handlingsplanen syftar därmed till att konkretisera hur uppdraget ska genomföras. I planen beskrivs åtgärder, ansvarsförhållanden samt tidsplan.

Handlingsplanen ska genomgå årliga översyner samt följas upp. Vi har i samband med granskningen inte tagit del av någon uppföljning av 2018 års handlingsplan. Kommande

utvärdering blir den första utvärderingen av handlingsplanen. Av intervjuer framkommer att arbete pågår med framtagande av en ny handlingsplan som ska gälla fr.o.m. år 2020.

Utöver handlingsplanen undersöks medarbetarnas uppfattning om arbetssituationen en gång vartannat år. Detta underlag ska hjälpa cheferna att formulera aktiviteter för att förbättra områden som undersökningen pekar ut. Därutöver genomförs sedan år 2016 en avslutsenkät, d.v.s en enkät som går ut till samtliga medarbetare som slutat sin anställning, oavsett hur anställningen avslutades. Enkäten tillkom under en period av ökad personalomsättning bland socialsekreterare. Sammanfattningsvis är resultaten positiva, även om ett antal förbättringsområden har identifierats. T.ex. arbetsbelastning och resurstillgång. Dock ska noteras att svarsfrekvensen ligger på cirka 50 procent.

Av intervjuer framgår att avslutningsvis att förvaltningen bedömt att det inte funnits något behov av att arbeta förebyggande för att minska det framtida rekryteringsbehovet, då tillgången till personal bedöms vara god.

Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

Bedömningen baseras på att det till övervägande del finns en röd tråd mellan strategisk plan, nämndsmål, handlingsplan för kompetensförsörjning och kompetensplan.

Vi noterar dock att det inför framtiden finns behov av att utveckla det förebyggande arbetet i syfte att minska det framtida rekryteringsbehovet, vilket även ligger i linje med Sveriges kommuner och landstings tidigare rekommendationer till landets samtliga kommuner.

Tillämpning av fastställda mål och planer

lakttagelser

Av dokumentanalys och intervjuer framkommer att:

- Enligt handlingsplanens fokusområden **attrahera** och **engagera och utveckla** ska en kompetensanalys genomföras under 2019. Per april månad har någon sådan analys inte genomförts. Vi har i granskningen inte heller tagit del av någon kompetensanalys från föregående år. I dagsläget finns därmed inte någon aktuell, övergripande dokumenterad kartläggning av förvaltningens framtida kompetensväxling och personalbehov.
- Enligt de intervjuade sker dock löpande kompetensanalyser på avdelnings- och enhetsnivå på initiativ av respektive chef. Detta sker utifrån prognoser om ärendemängd, pensionsavgångar samt kompetensplan.
- Att någon övergripande analys inte genomförts tidigare beskrivs av de intervjuade som konsekvens av att det *idag* inte bedöms råda några svårigheter att rekrytera socionomer till verksamheten. Inom arbetsmarknads- och socialnämnden finns dock en medvetenhet om att det i övriga Sverige har varit brist och att det därmed kan vara problematiskt att rekrytera socionomer. Med hänvisning till att det finns en socionomutbildning på orten, gott samarbete vad gäller verksamhetsförlagd praktik under socionomutbildningen, bedöms det alltså inte att råda några svårigheter att

rekrytera. Därutöver har förvaltningen arbetat med viss "överanställning" i syfte att säkerställa tillgången till socionomer.

Av intervjuer framkommer sammanfattningsvis att:

- Förvaltningens HR-avdelning ansvarar för att dokumenten är kända och tillämpas av verksamhetens chefer på olika nivåer. Detta ska ske genom kommunikation i förvaltningens olika samverkansforum och ledningsgrupper.
- Innehållet i styrdokumenterna upplevs tydligt och heltäckande inom HR. I kärnverksamheten finns kännedom om enskilda aktiviteter, snarare är dokumenten i sig. Nuvarande handlingsplan beskrivs som ett samlingsdokument som innehåller tidigare separata rutiner för rekrytering, introduktion, avslut m.m.

Avslutningsvis noterar vi att det inte finns någon dokumenterad egenkontroll eller några kontrollmoment i arbetsmarknads- och socialnämndens internkontrollplan inom området personal- och kompetensförsörjning. Avseende egenkontroll betonar de intervjuade att olika kontroller genomförs, men att dessa alltså inte dokumenteras.

Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt.

Bedömningen baseras på att styrdokumenterna och åtgärderna till övervägande är tydliga, heltäckande och kända. Bedömningen baseras också på att det i begränsad utsträckning kan styrkas att styrdokumenterna tillämpas.

Vi noterar att det inför framtiden finns anledning att överväga hur personal- och kompetensförsörjning kan inkluderas i nämndens och förvaltningens arbete med egenkontroll och internkontroll.

Tillräckliga åtgärder vidtas

Handlingsplanen är en långsiktig planering av åtgärder för att nå måloppfyllelse. Innevarande handlingsplan har i samband med granskningen inte följts upp, och arbetet med handlingsplanen sträcker sig i vissa delar till år 2020. Vi noterar att det finns planerade åtgärder inom områdena marknadsföring av kommunen som arbetsgivare, rekryterings- och introduktionsprocess, kompetenskartläggning samt åtgärder kopplat till kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Då uppföljning i huvudsak ännu inte har skett, kommer vi under iakttagelser framförallt att redogöra för vilka åtgärder som planeras inom respektive område.

Iakttagelser

Marknadsföring av kommunen som arbetsgivare

- Omfattas av fokusområde attrahera

Marknadsföring av kommunen innebär att utforma ett arbetsgivareerbjudande, d.v.s. att paketera och kommunicera vilka förmåner kommunen erbjuder. Utöver detta används medarbetare som ambassadörer exempelvis genom att synliggöra verksamheten på ett positivt sätt på Karlstad universitets årliga jobbmässa. Kommunen ska enligt handlingsplanen även delta i andra externa arrangemang. Tid- och aktivitetsplan för detta finns dokumenterad. I planen beskrivs informationssatsningar för att få fler att

utbilda sig till bristyrken inom kommunen. Utmaningar med lönekonkurrens finns mellan Karlstads kommun och kranskommunerna. Kommunen försöker använda andra förmåner än lön för att locka medarbetare att välja att arbeta i Karlstad.

Rekryterings- och introduktionsprocessen

- Fokusområde rekrytera och introducera

Att utveckla rekryterings- och introduktionsprocessen innebär att se över förvaltningens introduktion till nya medarbetare. Uppdraget är genomfört och innebär att checklistor och informationsmapp tagits fram gällande introduktionen.

Planerat arbete inom området innebär att utveckla rutiner för att ta hand om de som inte får jobbet men som sökt, att ta tillvara på eventuell medflyttares kompetens, samt ha en flexibel och situationsanpassad rekryteringsprocess. Även att nå ut till rätt kandidater, att bredda rekryteringsbasen och att öka mångfalden utpekade som åtgärder i handlingsplanen.

Kompetenskartläggning

- Fokusområde rekrytera och introducera samt engagerade och utveckla

Som framgår av avsnitt "tillämpning" har ingen kompetenskartläggning eller kompetensanalys genomförts under 2019 inom ramarna för handlingsplanens fokusområden attrahera eller engagera och utveckla.

Åtgärder kopplat till kompetensutveckling och kompetensförsörjning

- Fokusområde engagera och utveckla

Som framgår av avsnitt "strategisk styrning" finns en förvaltningsövergripande kompetensplan för åren 2017-2019. Syftet är att kompetenshöjande insatser ska öka kvaliteten i medarbetarnas kontakt med kommunmedborgaren. I handlingsplanen beskriver därutöver planerade åtgärder för att fortsätta engagera och utveckla medarbetare, kompetensväxla samt säkerställa en hållbar arbetsmiljö med goda organisatoriska förutsättningar. Exempel på åtgärder är att säkerställa kvaliteten på utvecklingssamtal och utvecklingsplaner samt att införa modell för intern rörlighet.

Bedömning


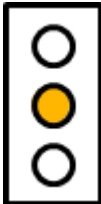
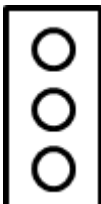
Kontrollmålet kan inte bedömas.

Vi noterar dock att flertalet åtgärder inom området pågår.

Avslutning

Sammanfattande revisionell bedömning:

Vi bedömer att arbetsmarknads- och socialnämnden *delvis* bedriver ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Kontrollmål	Kommentar	
Strategisk styrning	Uppfyllt Bedömningen baseras på att det till övervägande del finns en röd tråd mellan strategisk plan, nämndsmål, handlingsplan för kompetensförsörjning och kompetensplan.	
Tillämpning av fastställda mål och planer	Delvis uppfyllt Bedömningen baseras på att styrdokumenterna och åtgärderna till övervägande är tydliga, heltäckande och kända. Bedömningen baseras också på att det i begränsad utsträckning kan styrkas att styrdokumenterna tillämpas.	
Tillräckliga åtgärder	Ej bedömt	

I syfte att utveckla arbetet med personal och kompetensförsörjning lämnas följande **rekommendationer** till nämnden:

- Utveckla det förebyggande arbetet i syfte att minska det framtida rekryteringsbehovet
- Överväg hur personal- och kompetensförsörjning kan inkluderas i nämndens och förvaltningens arbete med egenkontroll och internkontroll.

2019-08-15

Maria Jäger

Uppdragsledare

Christer Marklund

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Karlstads kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2019-03-14. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.