

**Bräcke kommuns  
revisorer**

Bräcke kommun  
Kommunfullmäktiges  
presidium

2023-06-21

**Revisionsrapport ”Kompetensförsörjning”**

Revisionen har via KPMG genomfört granskning av kompetensförsörjning.

I enlighet med överenskommelse från december 2019 överlämnas rapporten till kommunfullmäktiges presidium för att inhämta svar på de rekommendationer som framgår av rapporten. Revisorerna önskar få tal del av svaret.

För Bräcke kommuns revisorer

Torbjörn Näslund  
*Ordförande*

Sven-Åke Draxten  
*Vice ordförande*



# Granskning av kompetensförsörjning

Rapport  
Bräcke kommun

KPMG AB

2023-06-21

Antal sidor 20



**Bräcke kommun**  
Granskning av kompetensförsörjning

2023-06-21

## 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
3.1.1	Åtgärder	6
3.1.2	Arbetsmiljö	9
3.1.3	Bedömning	10
3.2	Planering och uppföljning	11
3.2.1	Bedömning	19
4	Slutsats och rekommendationer	20

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete kring kompetensförsörjning med fokus på hur kommunen arbetar för att utveckla och behålla medarbetare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Det övergripande syftet med granskningen är att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas struktur för arbetet med kompetensförsörjning. Vi anser att kommunstyrelsen bör strukturera upp arbetet för att skapa möjligheter för ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete. Vidare bedömer vi att ansvarsfördelningen bör ses över i syfte att säkerställa en övergripande styrning och skapa tydliga ramar för avdelningarna att förhålla sig till.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

- att tydliggöra styrningen och ansvarsfördelningen kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.1
- att revidera och utveckla kompetensförsörjningsstrategin för att tydliggöra vad som ska genomföras och hur det ska ske samt säkerställa att denna följs av en tidsatt åtgärdsplan, se avsnitt 3.1
- att tillse att det sker en systematisk planering av kompetensförsörjningsarbetet på en övergripande nivå samt inom ramen för respektive avdelnings ansvarsområde, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att det finns tydliga ramar för uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet och att uppföljning används till analys som underlag till framtida arbete, se avsnitt 3.2

## 2 Bakgrund

KPMG har av Bräcke kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete kring kompetensförsörjning med fokus på hur kommunen arbetar för att utveckla och behålla medarbetare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

En stor del i kompetensförsörjningen handlar om att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Enligt ARUBA-modellen<sup>1</sup>, som är en modell som används frekvent för att fånga samtliga delar i kompetensförsörjningscykeln, är utveckla och behålla 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 dels 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 medarbetarna 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

Det övergripande syftet med granskningen var att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet tydliggjord?
- Finns det ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning
  - Kompetensbrister i nuläget, analys framtida behov, specifika bristområden rektorer 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?

---

<sup>1</sup> Attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla

## **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 kompetensförsörjningsstrategi, rapport framtagande av kompetensförsörjningsstrategi för Bräcke kommun, arbetsmiljöpolicy, riktlinjer för arbetsmiljöarbetet i Bräcke kommun och kommunplan.
- Intervjuer/avstämning med kommundirektör, avdelningschefer, personal- och ekonomichef och personalspecialist.

Rapporten är faktakontrollerad av kommundirektör, avdelningschefer för bygg- och miljöförvaltningen, skol- och barnomsorgsavdelningen, teknik- och infrastrukturavdelningen, staben, tillförordnad socialchef, biträdande socialchef samt personalspecialist.

Personal- och ekonomichef har också fått möjlighet att faktakontrollera rapporten.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrning

Av kommunplanen för 2023 - 2025<sup>2</sup> framgår kommunens övergripande mål. Ett av målen syftar till att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Detta mot bakgrund av att kompetensförsörjning är en nyckelfråga för att kunna upprätthålla en gemensam välfärd. Till målet har tre resultatuppdrag fastställts:

- Sjukfrånvaron ska inte överstiga 6,5 %
- Medarbetarengagemang (HME) totalindex ska förbättras
- Andelen heltidsarbetande med månadslön ska öka

För att uppnå detta har tre aktiviteter tagits fram. Dessa avser att vård- och omsorgsmedarbetare på ledningsgruppsmöten och arbetsplatsträffar ska arbeta med enheternas organisationskultur och föra dialoger kring hur kommunen kan attrahera och rekrytera nya medarbetare. Vidare ska kommunen erbjuda praktikplatser till studerande på relevanta utbildningar och kommunens avdelningar ska arbeta med att utveckla och följa upp det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det övergripande ansvaret för målarbetet ligger på kommunstyrelsen.

Kommunfullmäktige antog år 2019 en kompetensförsörjningsstrategi<sup>3</sup>. Dock framkom i intervjuer att styrningen kring kompetensförsörjningsarbetet kan tydliggöras, främst avseende vilka förväntningar och krav som finns på avdelningarna.

Vad gäller ansvarsfördelningen kring arbetet tillfaller enligt uppgift det primära ansvaret respektive avdelning och avdelningschef.

Vid behov kan avdelningarna efterfråga stöd och hjälp från personalfunktionen. Samtliga avdelningar uppger i intervjuer att HR utgör ett bra stöd och att det finns en väl fungerande dialog.

#### 3.1.1 Åtgärder

Av kommunplanen framgår att pågående åtgärder för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare omfattar projekten "attraktiv region" och "äldreomsorgslyftet". Arbetet med dessa är kopplat till kommunens kompetensförsörjningsstrategi.

Kommunens kompetensförsörjningsstrategi syftar till att fastställa inriktningen på arbetet med kompetensförsörjning på kort och lång sikt samt att verksamheterna ska ha tillgång till kompetenta medarbetare så att målen för verksamheterna uppnås.

---

<sup>2</sup> KF 2022-12-14 § 96

<sup>3</sup> KF 2019-06-12 § 44

Av strategin framgår åtta fokusområden som respektive nämnd ska ta fram åtgärder utifrån:

- Breddad rekrytering

Fokus på att skapa en positiv syn på rekrytering av utlandsfödda och funktionshindrade samt att bryta könsmönster för att utöka rekryteringsbasen.

- Erbjuder personalförmåner

Genom förmåner som motsvarar medarbetarnas behov blir kommunens konkurrenskraftiga mot andra arbetsgivare. Förmånerna ska t.ex. främja balans mellan fritid och arbete samt hälsa.

- Öka sysselsättningsgraden

Fokus på en bra arbetsmiljö och schemaläggning som tar både verksamhetens krav och medarbetarnas fritid i beaktande för att öka sysselsättningsgraden hos deltidsarbetare.

- Möjliggöra för äldre medarbetare att arbeta längre

Äldre medarbetare ska erbjudas olika möjligheter att fortsätta sitt yrkesliv för att kommunen ska kunna behålla kompetens och arbetskraft längre.

- Omfördela arbetsuppgifter

Genom nytänkande kring vem som ska göra vad kan kompetensen användas rätt.

- Synliggöra kommunens verksamheter, yrkesgrupper och medarbetare

Genom att uppmärksamma goda resultat och positiva exempel blir medarbetare goda ambassadörer för organisationen. Kommunens verksamheter kan även synliggöras genom praktikanter och studiebesök där kommunen kan introduceras som arbetsgivare.

- Främja ett gott ledarskap

Om cheferna ges rätt förutsättningar att utföra ett gott ledarskap skapas delaktighet och god arbetsmiljö.

- Utbilda befintlig personal inom bristyrken

Fokus på att vidareutbilda befintliga medarbetare inom bristyrken för att säkerställa kompetens.



Fokusområdena utgår från rekryteringsstrategier framtagna av SKR<sup>4</sup> mot bakgrund av kommuners utmaningar gällande kompetensförsörjning.

I samtliga intervjuer noterades att strategin inte aktivt används i dagsläget, även om delar av den utförs inom ramen för annat arbete. Mycket uppges ha förändrats sedan strategin antogs och det finns ett behov av att utveckla den. Generellt anses den behöva utvecklas utifrån dagsläget och för att tydliggöra vad som ska göras, samt hur och när, kopplat till respektive avdelnings kompetensförsörjningsarbete.

Vidare finns en handlingsplan för strategisk kompetensförsörjning inom skol- och barnomsorgsavdelningen utifrån HÖK 21<sup>5</sup>. Planen syftar till att säkerställa insatser för att trygga kompetensförsörjningen inom skolan, både kortsiktigt och långsiktigt. Utgångspunkten för arbetet är att identifiera framgångsfaktorer i utformandet av arbetsmiljö, arbetsorganisation, arbetstid och lönebildning och utifrån dessa identifiera insatser för att utveckla organisationen.

Av handlingsplanen framgår lokala förutsättningar som påverkar kompetensförsörjningen. Dessa utgörs av:

- svårigheter att rekrytera behöriga förskollärare och fritidslärare
- problem med lokaler
- olika arbetssätt, rutiner och system på olika enheter – till viss del saknas struktur och enhetlighet
- kommunens ekonomiska läge

Vidare framgår en målbild med kompetensförsörjningen som omfattar:

- behöriga lärare, fritidslärare och förskollärare
- kontinuerlig kompetensutveckling bland befintlig personal
- rätt kompetens på rätt plats
- bra och fungerande löneanalys på grupp- och individnivå
- enhetlig organisation och struktur på kommunnivå (t.ex. frånvarohantering, tjänstefördelning och IT-system)
- en väl fungerande samverkan

Utifrån målbilden framgår ett flertal aktiviteter samt när dessa ska genomföras, vem som ansvarar för respektive aktivitet och tillfälle för uppföljning.

Enligt uppgift har skol- och barnomsorgsavdelningens arbete med HÖK21 och framtagande av handlingsplanen varit ett tydligt uppdrag som skett i samverkan med facken och med bra stöd från HR. Då detta utgör ett krav som kommer från en nationell nivå upplevs det vara tydligare än krav från kommunen avseende deras eget kompetensförsörjningsarbete.

---

<sup>4</sup> Sveriges kommuner och regioner

<sup>5</sup> Huvudöverenskommelse om lön och allmänna anställningsvillkor samt rekommendation om lokalt kollektivavtal m.m. (SKR, Sobona, Lärarförbundet och Lärarnas riksförbunds samverkansråd).

### 3.1.2 Arbetsmiljö

Av kommunens arbetsmiljöpolicy<sup>6</sup> framgår att hälsofrämjande och förebyggande arbete ska bedrivas på avdelningsnivå, enhetsnivå och individnivå. Mot bakgrund av detta har tre övergripande arbetsmiljömål tagits fram om att kommunen ska verka för:

- ett hållbart arbetsliv med arbetsförhållanden som möjliggör arbete fram till pensionen
- att alla medarbetare genom delaktighet, utvecklingsmöjligheter och ett respektfullt bemötande upplever sig sedda, hörda och medskapande
- friska arbetsplatser med hälsofrämjande insatser där varje medarbetare känner arbetsglädje, stolthet och lust att vilja utveckla verksamheten

Kommunfullmäktige ansvarar för att säkerställa att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagen. Kommunstyrelsen ansvarar för att leda, samordna och regelbundet följa upp arbetet. Av riktlinjer för kommunens arbetsmiljöarbete framgår att fördelningen av arbetsmiljöuppgifter ska vara skriftlig och ges av överordnad chef. Vidare framgår bland annat beskrivning av roller för chefer, skyddsombud, medarbetare och personalfunktion samt riktlinjer för uppföljning.

Av tillämpningsrutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen framgår att varje avdelning ska ha en plan för arbetsmiljöarbetet i sina enheter. Planen ska vara dokumenterad och lättillgänglig för medarbetare att ta del av. Varje enhet ska upprätta ett skriftligt årshjul där det framgår när de olika delarna av arbetsmiljöarbetet ska utföras. Utöver detta ska arbetsmiljö utgöra en stående punkt på arbetsplatsträffar (APT). Vidare framgår bland annat rutiner för ansvar, roller och uppgifter samt kunskap och utbildning.

Enligt intervjuade utgör arbetsmiljö en central del av kompetensförsörjningsarbetet. Detta mot bakgrund av att en god arbetsmiljö kan bidra till att minska personalomsättningen och behålla medarbetare. Bland annat nämns friskfaktorer, rättvis schemaläggning, tydligt ledarskap, en bra löneprocess och realistiska mål för verksamheterna och medarbetarna som viktiga faktorer generellt. Enligt uppgift utgör arbetsmiljö en stående punkt på APT samt på kommunledningsgruppens möten varannan vecka. Bygg- och miljöförvaltningen noterade även att de arbetar med tillhörighetskänsla, även vid distansarbete, samt goda kontorsytor.

---

<sup>6</sup> KF 2021-12-15 § 111

### **3.1.3 Bedömning**

Vi konstaterar att det upplevs finnas en bristande styrning samt att ansvarsfördelningen kring kompetensförsörjningsarbetet kan tydliggöras och utvecklas. Vidare kan vi konstatera att ansvaret för kompetensförsörjningen tillfaller respektive avdelning, vilket upplevs vara tydligt, däremot uppges det saknas tydlighet i vad som förväntas av avdelningarna i det faktiska arbetet kring kompetensförsörjning.

Vi konstaterar att det inte upplevs finnas en tydlig struktur för arbetet på en övergripande nivå och bedömer att detta behöver åtgärdas. Genom tydligt uppsatta ramar och processer möjliggörs ett effektivt och samlat arbetssätt kring kompetensförsörjningen, såväl på en övergripande nivå som avdelningsnivå.

Vidare noterar vi att kompetensförsörjningsstrategin generellt inte används i dag, vilket gör den verkningslös. Detta medför även att det inte finns en fastställd åtgärdsplan för att hantera befintliga och framtida kompetensförsörjningsbehov. Vi anser att kompetensförsörjningsstrategin bör ses över och utvecklas, både utifrån förändringar och för att skapa tydliga riktlinjer för arbetet med kompetensförsörjning samt uppföljning av det.

## 3.2 Planering och uppföljning

Av kommunplanen framgår att den förändrade demografin med stora andelar äldre i befolkningen, både i riket och kommunen, innebär ett stort behov av personal inom offentlig verksamhet och speciellt inom vård och omsorg. Detta kompliceras ytterligare av att andelen av befolkningen som i Bräcke är i arbetsför ålder minskar i förhållande till andelen barn och äldre.

Ålder	Förändring riket totalt		Förändring kommunen totalt		Förändring Bräcke kommundel		Förändring Gällö kommundel		Förändring Kälarne kommundel	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
0-5 år	45 684	6%	3	1%	-3	-3%	4	2%	3	8%
6-15 år	91 055	8%	-66	-11%	1	0%	-41	-15%	-25	-25%
16-18 år	65 319	20%	-33	-13%	0	0%	-26	-22%	-8	-26%
19-64 år	387 737	7%	-283	-8%	-123	-11%	-77	-5%	-83	-14%
65-79 år	71 911	5%	-118	-9%	-49	-11%	0	0%	-68	-22%
80-xx år	285 794	55%	185	42%	78	49%	77	48%	30	24%

Figur 1: befolkningsprognos 2018 – 2030. Källa: rapport, framtagande av kompetensförsörjningsstrategi för Bräcke kommun

Den demografiska utvecklingen utgör en omfattande del av bakgrunden till utmaningarna kring kompetensförsörjning, vilket bekräftas av intervjuade.

### Planering

Av kommunplanen framgår att kommunen behöver strategier för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens för att klara kompetensförsörjningen.

Pågående och planerat arbete kring personalfrågor är uppdelat i kommunplanen mellan ledarskap, medarbetarskap, delaktighet och inflytande, kompetens- och personalförsörjning, arbetsmiljö och lönepolitik.

Gällande kompetens- och personalförsörjning framgår av kommunplanen hur de olika avdelningarna arbetar. Vård- och omsorgsavdelningen arbetar t.ex. med "heltidsresan" vilket syftar till att sammanföra pågående förändringsarbete med behov av förnyade arbetssätt, schema och bemanningsgraf för att göra vårddyrket attraktivt, både avseende rekrytering och för att behålla personal. Skol- och barnomsorgsavdelningen arbetar med praktikanter och samarbetar med Mittuniversitet. Även inom bygg- och miljöförvaltningen har ett kompetensglapp identifierats till följd av en stor personalomsättning under de senaste åren där erfaren personal har ersatts av nyutbildade.

Kopplat till lönepolitik framgår av kommunplanen att kommunen har använt en prestationsbaserad fördelningsmodell för att förbättra lönespridningen. Denna uppges ha fungerat bra. Dock kan det finnas anledning att överväga om modellen behöver kompletteras för att lönepolitiken ska bidra till en bättre kontinuitet för att behålla medarbetare. Vid intervju med personal- och ekonomichef framkom en ambition att kommunen ska ha löner som står sig i förhållande till närliggande kommuner varpå dialog avseende löner sker med närliggande kommuner. Kontroller sker på både

2023-06-21

individ- och gruppnivå inom olika yrken i jämförelse med andra kommuner. Vid behov sker också lönejusteringar. Vidare genomförs lönekartläggningen enligt uppgift för att upptäcka löneskillnader ur ett könsperspektiv. I övrigt vad gäller lön, kopplat till svårrekryterade tjänster, noterades att teknik- och infrastrukturavdelningen inte kan matcha motsvarande verksamheter i andra kommuner.

I kommunplanen framgår en pensionsprognos för de som blir 65 år under de kommande åren.

	2023	2024	2025
Vård- och omsorgsavdelningen	7	4	3
Skol- och barnomsorgsavdelningen	8	3	11
Teknik- och infrastrukturavdelningen	-	-	2
Staben	-	-	-
Sociala avdelningen	1	3	5
Bygg- och miljöförvaltningen	1	-	-
<b>Totalt</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>21</b>

En rapport har tagits fram till grund för framtagandet av kompetensförsörjningsstrategin. Av denna framgår en sammanställning över bristyrken där det prognostiseras råda störst brist på arbetskraft om fem år:

- Förskollärare, grundskollärare, speciallärare och specialpedagoger
- Grundutbildade sjuksköterskor och specialistsjuksköterskor inom allmän hälso- och sjukvård
- Socialsekreterare
- Ingenjörer och tekniker inom bygg och anläggning
- Undersköterskor inom hemtjänst och äldreboende
- Kockar och kallskänkor
- Golvläggare och snickare
- Kyl- och värmepumpstekniker
- VVS-montörer

I rapporten framgår att respektive avdelning under år 2018 genomförde grupparbeten för att identifiera vilka beslut, åtgärder och resurser som krävs utifrån aktuella utmaningar kring kompetensförsörjning. Nedan följer en redovisning av vad respektive avdelning kom fram till i rapporten samt pågående arbeten.

#### *Sociala avdelningen*

Svårigheter rapporterades avseende rekrytering av erfarna socionomer. Utifrån detta noterades ett behov av att se över löner och ge medarbetarna möjligheter att påverka sin lön.

Den sociala avdelningen är numera del av vård- och omsorgsavdelningen och pågående arbete redovisas där.

#### *Skol- och barnomsorgsavdelningen*

Utmaningar avser främst svårigheter att rekrytera utbildade lärare och förskollärare samt svårigheter att hitta lämplig obehörig personal. Vidare uppges personalomsättningen vara stor vilket innebär att rekryteringsbehovet är ständigt. Utifrån detta identifierades ett behov av att arbeta med arbetsbelastningsåtgärder samt att utöka vidareutbildning.

Vad gäller pågående arbete med kompetensförsörjning framkom i intervju att avdelningen planerar en satsning på fritidslärare inför hösten 2023 i samverkan med övriga kommuner i länet. Satsningen syftar till att personer som arbetar som obehöriga fritidslärare ska kunna söka utbildning och kombinera studier och arbete.

#### *Staben*

Det noterades att de administrativa tjänsterna är specialiserade vilket innebär sårbarhet när vakanser uppstår då det inte finns medarbetare som kan ersätta den vakanta tjänsten. Personalspecialister, lönehandläggare, handläggare för överförmyndarverksamheten och sekreterare är svåra att rekrytera. Utifrån detta rapporterades ett behov av att förstärka personalresurser och att kunna erbjuda personalen kompetenspåfyllning. Ett behov av översyn av chefers arbetsmiljö identifierades också.

I dagsläget ser staben enligt uppgift bland annat över hur de kan digitalisera avdelningen för att automatisera arbetsuppgifter. Detta för att medarbetarna t.ex. ska kunna fokusera på mer strategiska uppgifter och kvalitetsarbete. Dock uppges att rutinuppgifterna blir allt färre.

Vidare har avdelningen internutbildning från den som ska avsluta sin anställning som ett verktyg för att minska effekterna vid vakanser när det är svårt att rekrytera.

#### *Vård- och omsorgsavdelningen*

Det rapporterades att legitimerad personal, såsom sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter, samt undersköterskor är svårrekryterade. Det uppges även finnas stor personalomsättning bland enhetschefer och legitimerad personal. Det noterades att medarbetarnas delaktighet samt ledarskap behöver utvecklas.

Enligt uppgift utgörs pågående arbete av bland annat äldreomsorgslyftet, arbete med språkombud och arbete har inletts med att tillsvidareanställa fler för att behålla fler medarbetare.

2023-06-21

### *Bygg- och miljöförvaltningen*

Svårigheter att rekrytera medarbetare med rätt kompetens rapporterades. Vidare noterades ett behov av att ge medarbetarna möjlighet till studier på arbetstid, erbjudanden för att stanna kvar såsom bonus samt ett acceptabelt löneläge i förhållande till grannkommuner.

I intervju framkom att avdelningen har påbörjat ett arbete med att se över eventuella åtgärder varav en del är genomförda, främst gällande miljöinspektörer som utgör en svårrekryterad yrkesgrupp. Ett exempel är att det har bedrivits ett arbete för att utveckla introduktion och handledning för nyanställda. Avdelningen planerar även att ta fram en egen kompetensförsörjningsplan. Avdelningen tillåter även distansarbete i större utsträckning än motsvarande verksamheter i andra kommuner i syfte att behålla personalen.

### *Teknik- och infrastrukturavdelningen*

Avdelningen rapporterade svårigheter att rekrytera medarbetare med rätt kompetens samt att utbildning, rekrytering av personal för att kunna vara ledig/sjuk samt lönenivåer bör ses över.

I dagsläget pågår enligt uppgift arbete med att vidareutveckla anställda, om än i begränsad utsträckning, t.ex. genom utbildning. Avdelningen tar även emot praktikanter och anställer personer som fortfarande studerar. En stor utmaning inom avdelningen uppges vara att det finns otydlighet i vad de förväntas göra då ansvaret och uppgifter har ökat samtidigt som resurserna har minskat.

Vidare har avdelningen varit del i ledningsgruppen för en yrkeshögskola i syfte att säkerställa kompetenser inom VA till kommunen. Detta upphörde dock till följd av en organisationsförändring som genomfördes januari 2023 där VA och renhållning överfördes till en extern utförare.

### *Tillväxtavdelningen*

Även här rapporterades svårigheter att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. Det noterades även att personalens förmåner bör ses över.

Vidare framgår av rapporten att en genomlysning av hela kommunens rekryteringar till tillsvidarejänster har genomförts till grund för kompetensförsörjningsstrategin.

2023-06-21

Av rapporten framgår resultatet från en enkät, från år 2018, som skickades till all tillsvidareanställd personal på samtliga avdelningar. Enkäten innehöll bland annat frågor om vad som kan få den anställda att byta från Bräcke kommun till en annan arbetsgivare, vad som är viktigast för den anställda för att fortsätta arbeta i kommunen och vad som gör att den anställda aktivt söker arbete hos en annan arbetsgivare.

Resultatet av enkäten kan sammanfattas enligt följande:

- Det är främst lönen som kan få en medarbetare att byta arbetsgivare
- Lön, arbetsuppgifter, arbetstider, psykisk arbetsmiljö och arbetsledning uppges vara de viktigaste aspekterna för att fortsätta arbeta inom kommunen
- Arbetsuppgifterna uppges vara den primära anledningen till att medarbetarna valde kommunen som arbetsgivare
- 18 % svarade att de aktivt söker annat arbete
- Av samtliga anställda arbetar 28 % deltid

En enkät skickades även till deltidsarbetare inom vård- och omsorgsavdelningen. Syftet med enkäten var att besvara varför personalen har valt att arbeta deltid samt vad som skulle kunna få dem att arbeta heltid. Denna visade att schema är den huvudsakliga aspekten som kan få de svarande att öka sin sysselsättningsgrad.

### **Uppföljning**

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att arbetet med kompetensförsörjning ska följas upp och återrapporteras i samband med årsbokslutet. I ett flertal intervjuer bekräftades att det också utgör den huvudsakliga uppföljningen av arbetet.

Av årsredovisning för år 2020<sup>7</sup> och 2021<sup>8</sup> framgår att svårigheter med kompetensförsörjning utgör en väsentlig risk. Årsredovisning för år 2022 ska antas av kommunfullmäktige i juni 2023 och således har vi inte tagit del av denna.

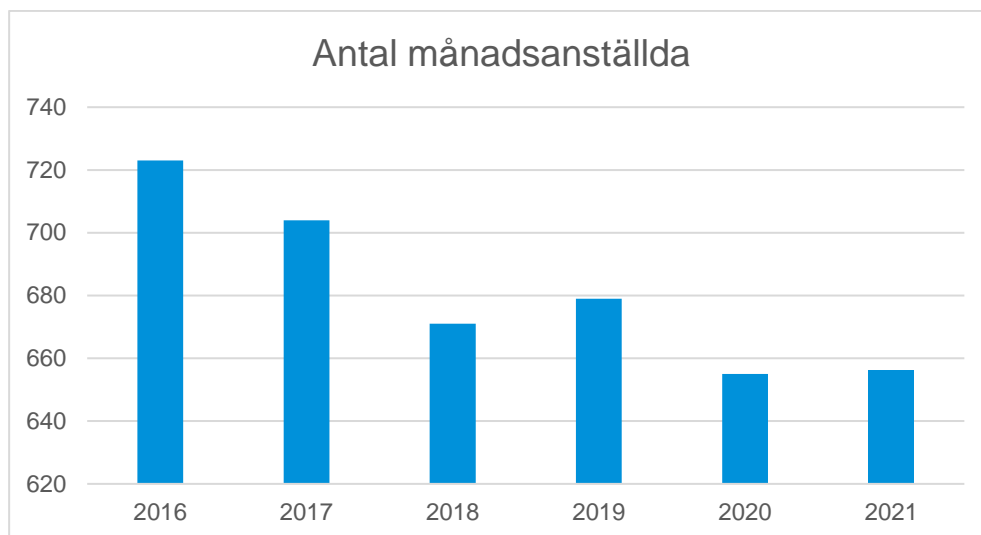
Av årsredovisningarna framgår att antalet månadsanställda har minskat sedan år 2016 då antalet var 723 anställda. År 2021 var antalet 656 anställda.

---

<sup>7</sup> KF 2021-06-16 § 39

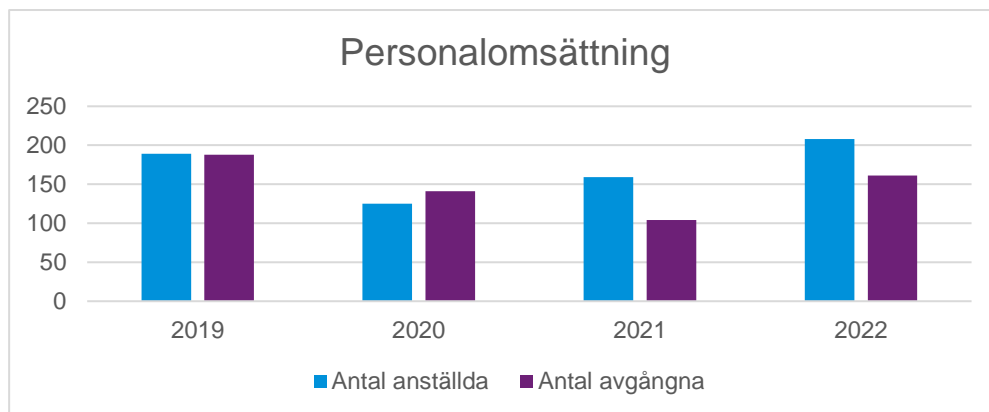
<sup>8</sup> KF 2022-04-13 § 4





Figur 2: antal månadsanställda. Källa: Bräcke kommuns årsredovisning 2020 och 2021

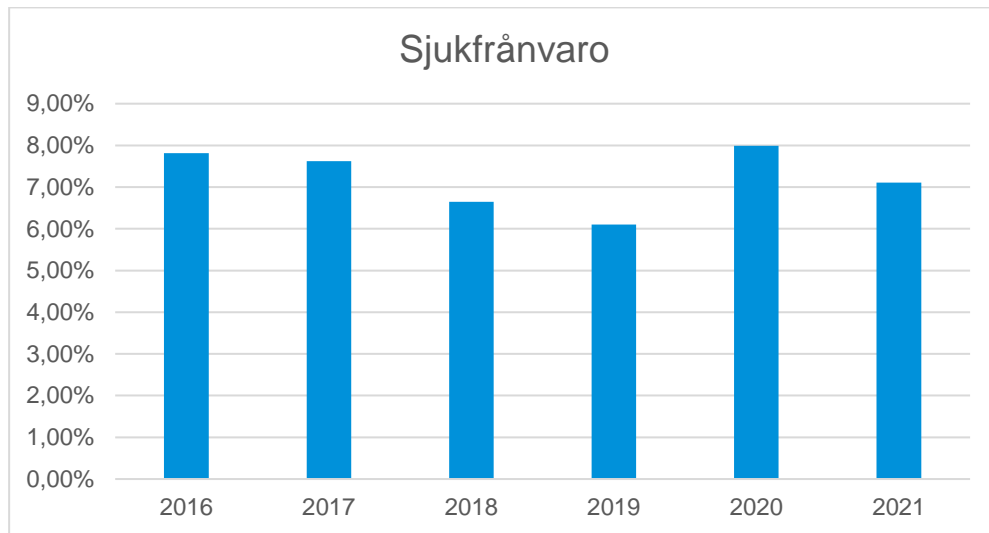
Vad gäller personalomsättning har både antalet anställda och antalet avgångna pendlat under de senaste åren. Enligt uppgifter erhållna från personalspecialist på Bräcke kommun anställdes 208 personer under år 2022 och antalet avgångna var 161.



Figur 3: Personalomsättning. Källa: personalspecialist Bräcke kommun

I intervjuer framkom att personalomsättningen varierar mellan avdelningarna, men också mellan enheter inom avdelningarna. Yrken där personalomsättningen är hög är t.ex. miljöinspektörer, livsmedelsinspektörer, undersköterskor, sjuksköterskor, fysioterapeuter, IT-tekniker samt administrativa tjänster inom teknik- och infrastrukturavdelningen. I ett flertal intervjuer framkom betydelsen av att kunna utveckla och utbilda befintliga medarbetare för att behålla dem och minska personalomsättningen. Dock noterades att i många fall har anställda slutat på grund av skäl som kommunen inte kan påverka, såsom pension eller flytt till annan ort.

Vidare framgår av årsredovisningen för år 2021 att sjukfrånvaron har minskat något sedan år 2020, däremot är den något högre än år 2018 och 2019.



*Figur 4: sjukfrånvarons andel i förhållande till ordinarie arbetstid. Källa: Bräcke kommuns årsredovisning 2020 och 2021*

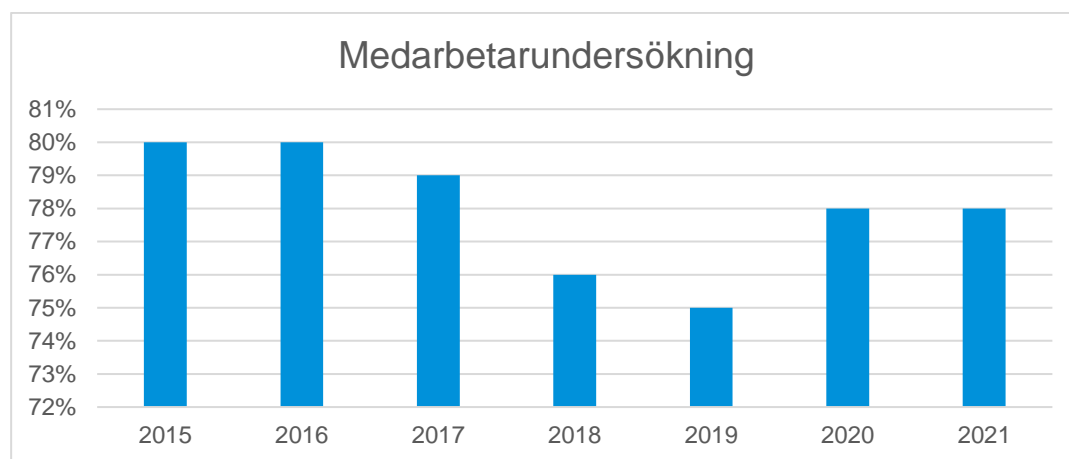
Ökningen i sjukfrånvaro under år 2020 och 2021 förklaras främst av pandemin och medföljande restriktioner.

I intervjuer framkom att sjukfrånvaron för år 2022 inte sticker ut åt något håll i förhållande till länet, liknande kommuner och riket. Generellt upplevs sjukfrånvaron i avdelningarna, enligt intervjuade, inte vara utmärkande hög. Ökade möjligheter till distansarbete anges som en anledning till att sjukfrånvaron har minskat. Det är huvudsakligen inom vård- och omsorgsavdelningen den är något högre. Delvis uppges detta kunna bero på pandemin, och effekter av den, och att anställda vidtagit en större försiktighet och inte arbetar med symptom.

Vidare framgår av årsredovisningen för år 2021 en redogörelse för arbetet med kompetens- och personalförsörjning. Av denna framgår att totalt sju personer har fått en tillsvidareanställning och studerar till undersköterska genom äldreomsorgslyftet. Arbetet med heltidsresan inom vård- och omsorgsavdelningen är inlett på samtliga enheter. Däremot fanns svårigheter att bemanna enheterna med legitimerad personal vilket resulterade i ett ständigt rekryteringsarbete under år 2021.

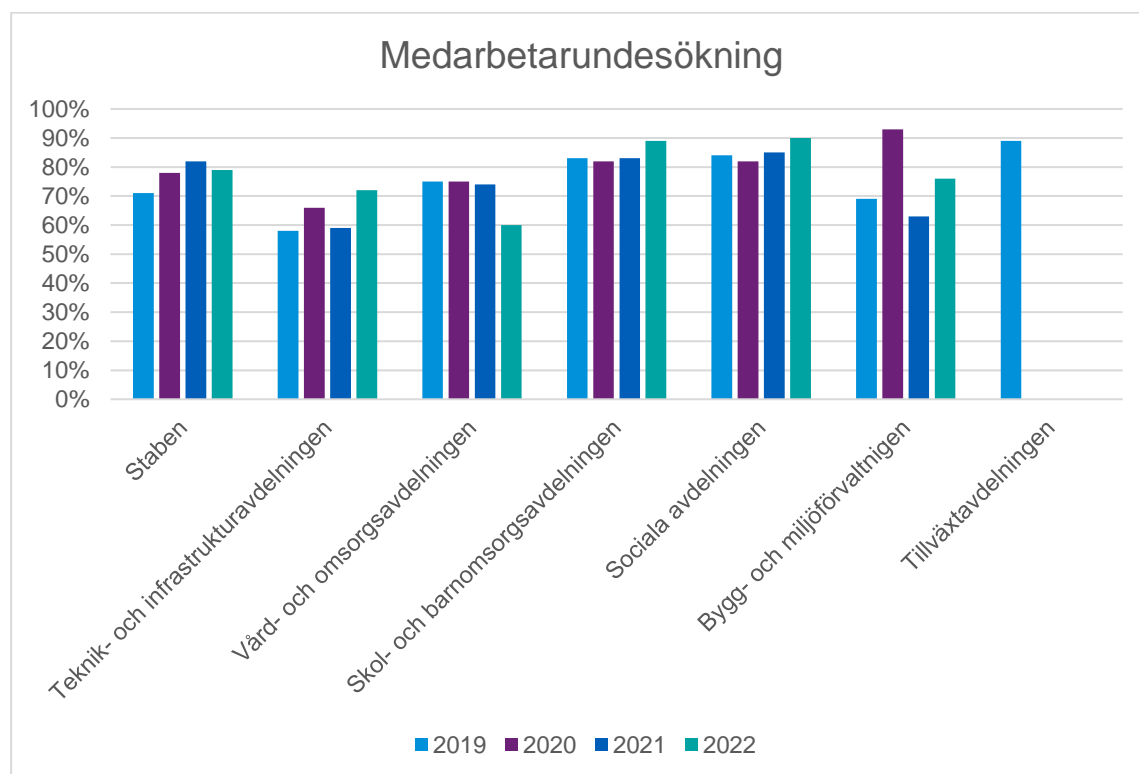
Under år 2021 gick 15 tillsvidareanställda i pension, en minskning från år 2020 då antalet var 24 anställda.

Av årsredovisningarna framgår även resultat från HME-enkäten (medarbetarengagemang) avseende hur många medarbetare som har svarat ”granska bra/mycket bra”. Resultatet har minskat mellan år 2016 och 2019 för att sedan öka under år 2020 och 2021.



Figur 5: Medarbetarengagemang (HME) totalindex. Källa: Bräcke kommuns årsredovisning 2021 och 2022.

Vad gäller HME nöjdhetsindex på avdelningsnivå varierar resultaten mellan åren. Skol- och barnomsorgsavdelningen och sociala avdelningen redovisar generellt högst resultat. Resultatet för vård- och omsorgsavdelningen har dock försämrats sedan år 2019. Enligt uppgifter erhållna i intervju sammanställs HME av HR per avdelning och enhet. Respektive enhetschef ansvarar för att resultatet förmedlas till arbetsgrupperna och för att ta fram eventuella handlingsplaner. Resultaten diskuteras även centralt för att se över om övergripande åtgärder behöver vidtas.



Figur 6: HME nöjdhetsindex 2019 – 2022. Källa: Bräcke kommun

Enligt uppgift genomförs inga skriftliga analyser av uppföljning eller hur arbete med åtgärder ska ske. Vi har inte tagit del av några uppgifter avseende eventuella analyser eller åtgärder.

I intervjuer noterades vikten av att identifiera anledningar till att medarbetare slutar. För att åstadkomma detta genomförs avslutssamtal och enligt uppgift har en ny mall för dessa tagits fram. Även avslutsenkäter ska börja användas, och rapporteras till HR, med förhoppning att kunna skapa en mer samlad bild över hur kommunen kan arbeta med att behålla medarbetare.

### **3.2.1 Bedömning**

Vi noterar att det finns en grundläggande planering kring kompetensförsörjning, i den utsträckning att behoven har identifierats. Däremot ser vi inte att detta utgör en strukturerad plan för hur arbetet ska genomföras fullt ut. Systematisk uppföljning genomförs inte heller i någon större omfattning. Vi anser att det bör säkerställas att tydliga ramar för planering och uppföljning upprättas och att det genomförs systematiskt mot bakgrund av nutida och framtida behov samt alternativa arbetssätt. Vi anser även att det är av vikt att analys av uppföljning genomförs för att möjliggöra ett systematiskt arbete. Analysen bör även användas som underlag för att dels identifiera nödvändiga åtgärder samt säkerställa att vidtagna åtgärder ger önskad effekt.

Vi bedömer att ett strukturerat arbetssätt kan skapa en mer sammanhållen bild av vad som behöver genomföras, även om avdelningarna behöver arbeta på olika sätt utifrån deras egna behov.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det saknas struktur för arbetet med kompetensförsörjning. Vi anser att kommunstyrelsen bör strukturera upp arbetet för att skapa möjligheter för ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete. Vidare bedömer vi att ansvarsfördelningen bör ses över i syfte att säkerställa en övergripande styrning och skapa tydliga ramar för avdelningarna att förhålla sig till.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

- att tydliggöra styrningen och ansvarsfördelningen kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.1
- att revidera och utveckla kompetensförsörjningsstrategin för att tydliggöra vad som ska genomföras och hur det ska ske samt säkerställa att denna följs av en tidsatt åtgärdsplan, se avsnitt 3.1
- att tillse att det sker en systematisk planering av kompetensförsörjningsarbetet på en övergripande nivå samt inom ramen för respektive avdelnings ansvarsområde, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att det finns tydliga ramar för uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet och att uppföljning används till analys som underlag till framtida arbete, se avsnitt 3.2

Datum som ovan

KPMG AB

Kristin Larsson  
*Kommunal revisor*

Oskar Nordmark  
*Certifierad kommunal revisor*

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.