



**Bodens
kommun**

Kommunrevisionen

2023-06-13

För kännedom

Fullmäktiges presidium
Partiernas gruppledare

Till

Kommunstyrelsen
Arbetsmarknads- och
utbildningsnämnden
Socialnämnden

Granskning av kompetensförsörjningen

KPMG har av Boden kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete kring kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete är ändamålsenligt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete kring kompetensförsörjning inte är ändamålsenligt.

Vi bedömer att det finns otydligheter i processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet för samtliga parter. Vidare bedömer vi att det finns ett planerings- och uppföljningsarbete på kommunövergripande nivå men att det saknas tillräcklig styrning och ledning samt politisk förankring för att arbetet ska kunna bedrivas strategiskt och systematiskt. Detta kan enligt intervjuade delvis bero på att det saknas förankring i kommunfullmäktige gällande kompetensförsörjningsarbetet. Vi konstaterar vidare att kompetensförsörjningsarbetet på förvaltnings-/nämndnivå varierar kraftigt. Vi konstaterar avslutningsvis att det i nuläget inte finns någon fastställd åtgärdsplan på kommunövergripande nivå men vi noterar att det är under framtagande.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- se över och säkerställa en tydlig ansvarsfördelning kring kompetensförsörjningsarbetet.
- se över de styrande dokumenten och dess ändamålsenlighet kring kompetensförsörjningsarbetet.
- i samråd med övriga nämnder, se över och säkerställa styrningen samt förankra arbetet politiskt.
- följa upp och vidta åtgärder kring den låga svarsfrekvensen i medarbetarundersökningen, uppföljning av avslutningssamtal samt överväga en mer frekvent uppföljning av arbetsmiljön.

Revisorerna överlämnar härmed granskningsrapporten för kännedom och yttrande. Yttrande från kommunstyrelsen önskas senast den 30 september 2023.

För revisorerna i Bodens kommun

DocuSigned by:
Åke Carlsson
EABC7819A75F41F...

Åke Carlsson

DocuSigned by:
Kent Barkestedt
3C82EFD44B5B4F7...

Kent Barkestedt

Bilaga Revisionsrapport "Granskning av kompetensförsörjning, KPMG, juni 2023.



Granskning av kompetensförsörjningen

Rapport
Bodens kommun

KPMG AB

2023-06-13

Antal sidor 24



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

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	Nuläge	6
3.2	Övergripande styrning och ledning	9
3.2.1	Bedömning	11
3.3	Kompetensförsörjningsarbete	12
3.3.1	Kommunstyrelsen	15
3.3.2	Arbetsmarknad- och utbildningsnämnden	17
3.3.3	Socialnämnden	18
3.3.4	Bedömning	22
4	Slutsats och rekommendationer	23



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

1 Sammanfattning

KPMG har av Bodens kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete kring kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Syftet med granskningens var att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete kring kompetensförsörjning inte är ändamålsenligt.

Vi bedömer att det finns otydligheter i processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet för samtliga parter. Vidare bedömer vi att det finns ett planerings och uppföljningsarbete på kommunövergripande nivå men att det saknas tillräcklig styrning och ledning samt politisk förankring för att arbetet ska kunna bedrivas strategiskt och systematiskt. Vi konstaterar däremot att kompetensförsörjningsarbetet på förvaltnings/nämnds nivå varierar kraftigt.

Vi konstaterar att det i nuläget inte finns någon fastställd åtgärdsplan på kommunövergripande nivå men vi noterar att det är under framtagande.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi att:

- Kommunstyrelsen ser över och säkerställer en tydlig ansvarsfördelning kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2
- Kommunstyrelsen i samråd med övriga nämnder ser över och säkerställer styrningen samt förankrar arbetet politiskt, se avsnitt 3.2 & 3.3
- Kommunstyrelsen ser över de styrande dokumenten och dess ändamålsenlighet kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2 & 3.3
- Kommunstyrelsen följer upp och vidtar åtgärder kring den låga svarsfrekvensen i medarbetarundersökningen, uppföljning av avslutssamtal samt överväga en mer frekvent uppföljning av arbetsmiljön, se avsnitt 3.3



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

2 Bakgrund

KPMG har av Bodens kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete kring kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling.

Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs. Det finns redan idag brister inom vissa yrken och den förestående samhällsomvandlingen i kommunen samt den gröna omställningen i Norrbotten kommer aktualisera frågan ytterligare bland annat genom en allt större konkurrens om kompetent arbetskraft. Effektiv personalförsörjning är av kritisk betydelse för Bodens kommun.

En stor del i kompetensförsörjningen handlar om att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Enligt ARUBA-modellen, 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 bland annat efter omfattande pensionsavgångar är i behov av att dels rekrytera nya medarbetare, dels 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

Granskningens övergripande syfte var att bedöma om kommunens arbete kring kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Granskningen avsåg att besvara följande revisionsfrågor:

- Är processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet tydliggjord?
- Finns det ett systematiskt planerings- och uppföljningsarbete kring kompetensförsörjning



Bodens kommun

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

- 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?

Granskningen avsåg kommunstyrelsen, arbetsmarknads- och utbildningsnämnden samt socialnämnden.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta dokument såsom, riktlinje för strategisk personal- och kompetensförsörjning, reglementen, Strategisk plan 2023–2025, riktlinje för styrning och uppföljning, medarbetarundersökning samt styrdokument/planer kopplat till kompetensförsörjningsarbetet.
- Intervjuer har genomförts med berörda tjänstepersoner och politiker däribland: personalchef, personalspecialist, Tf. kommunchef, Tf. Skolchef, socialchef, kommunstyrelsens ordförande, ordförande arbetsmarknad och utbildningsnämnden, ordförande socialnämnden samt oppositionspolitiker.

Rapporten är faktakontrollerad av personalchef samt oppositionspolitiker. Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten



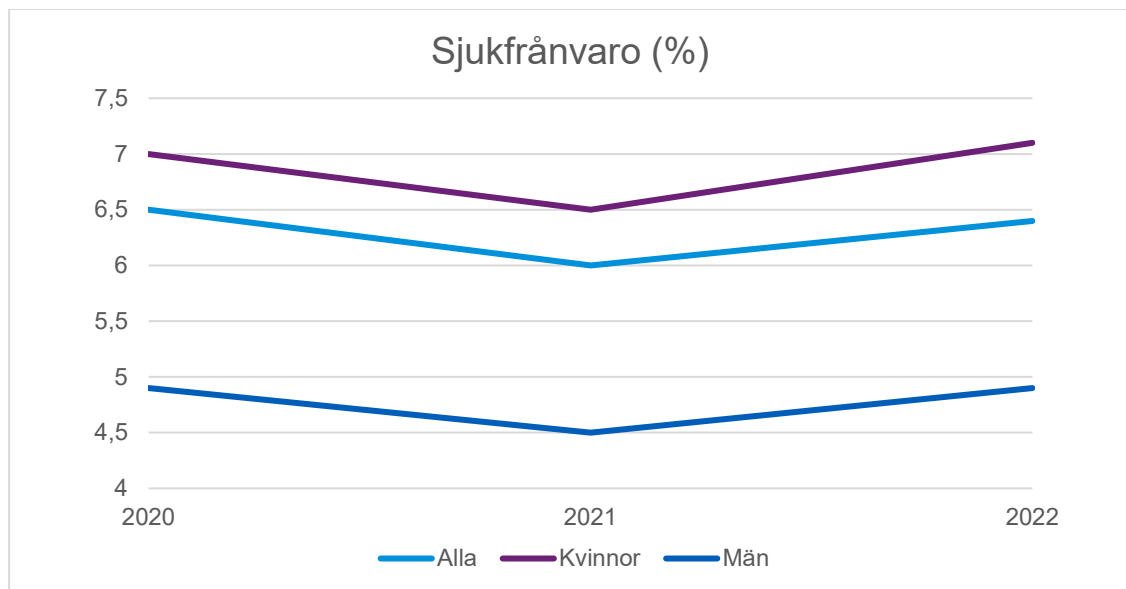
Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

3 Resultat av granskningen

3.1 Nuläge

Av Bodens kommuns årsredovisning för 2022¹ framgår att personalomsättningen, inklusive pension och sjukersättning har ökat från 8,26% år 2020 till 12,72% 2022. Även sjukfrånvaron har ökat i kommunen. År 2019, året innan Covid-19 bröt ut, var den ackumulerade sjukfrånvaron 5,1% och mellan åren 2020 och 2022 har den pendlat mellan 6,0 och 6,5%. Se tabell nedan för en sammanställning av sjukfrånvaro nedbrutet på kön i kommunen mellan 2020 och 2022.



Figur 1: Sjukfrånvaro, källa: Bodens kommun

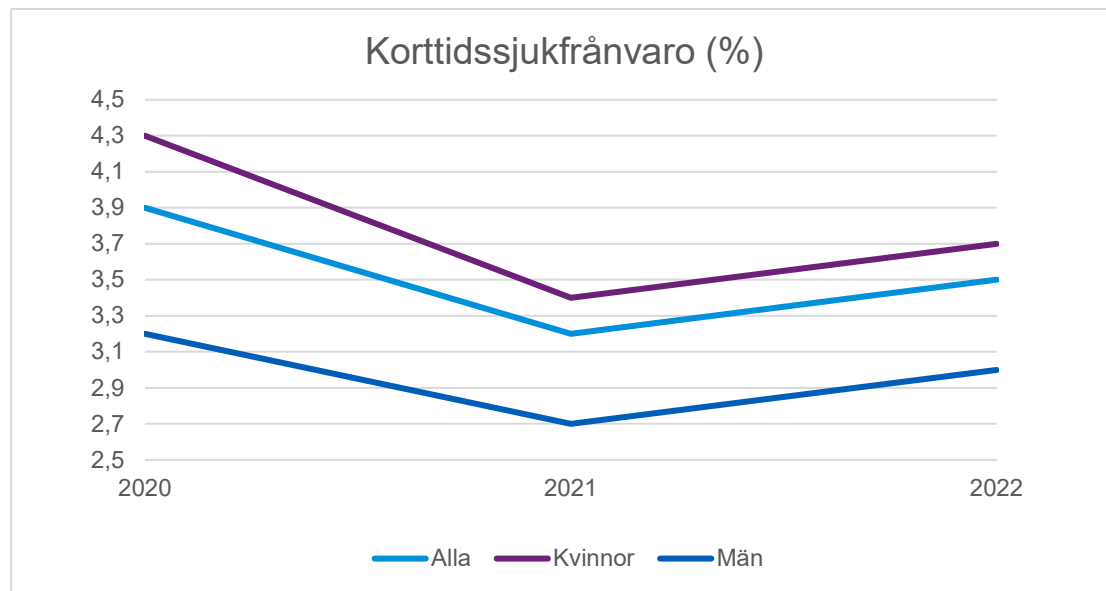
Vidare framgår att kvinnor uppvisat en högre sjukfrånvaro mellan år 2020 och 2022 i jämförelse med alla anställda samt män. Av data framgår även att sjukfrånvaron befinner sig på en liknande nivå år 2022 som under pandemiåret 2020. För samtliga grupper var sjukfrånvaron 2021 lägre än båda kringliggande åren.

¹ Kommunfullmäktige 2023-04-17, § 50.



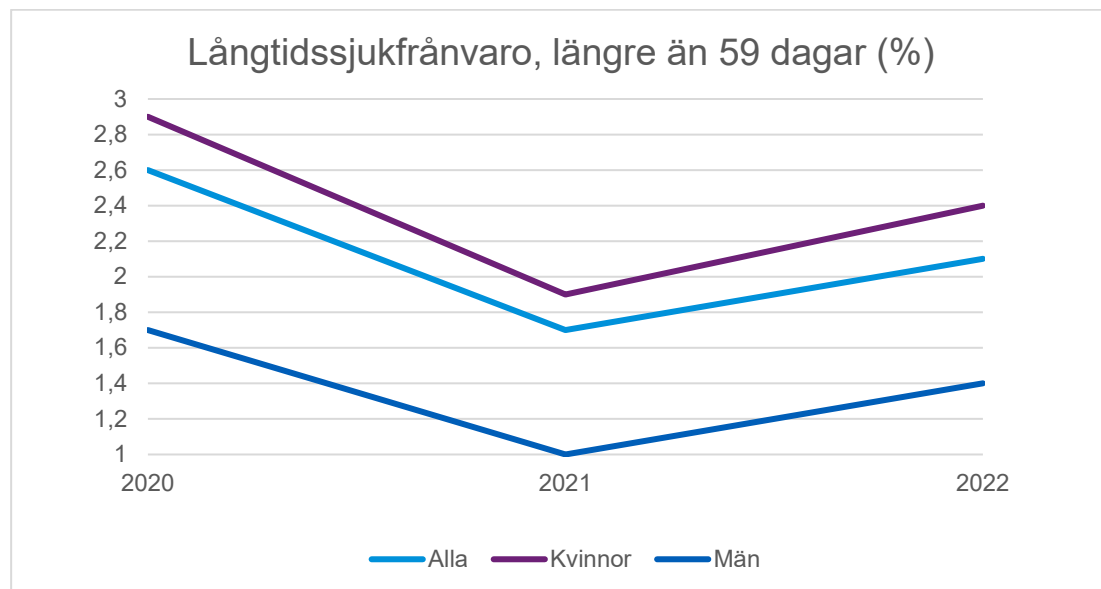
Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13



Figur 2: Korttidssjukfrånvaro, källa: Bodens kommun

Trenden för korttidssjukfrånvaro liknar den för den allmänna sjukfrånvaron då kvinnor uppvisat en högre sjukfrånvaro i jämförelse med genomsnittet och män. Korttidssjukfrånvaron följer även en liknande trend då den minskat mellan 2020 och 2021 för att sedan öka under 2022.



Figur 3: Långtidssjukfrånvaro, källa: Bodens kommun

Trenden för långtidssjukfrånvaro liknar den för korttidssjukfrånvaro då kvinnor har haft en högre andel sjukfrånvaro i jämförelse med genomsnittet och män.

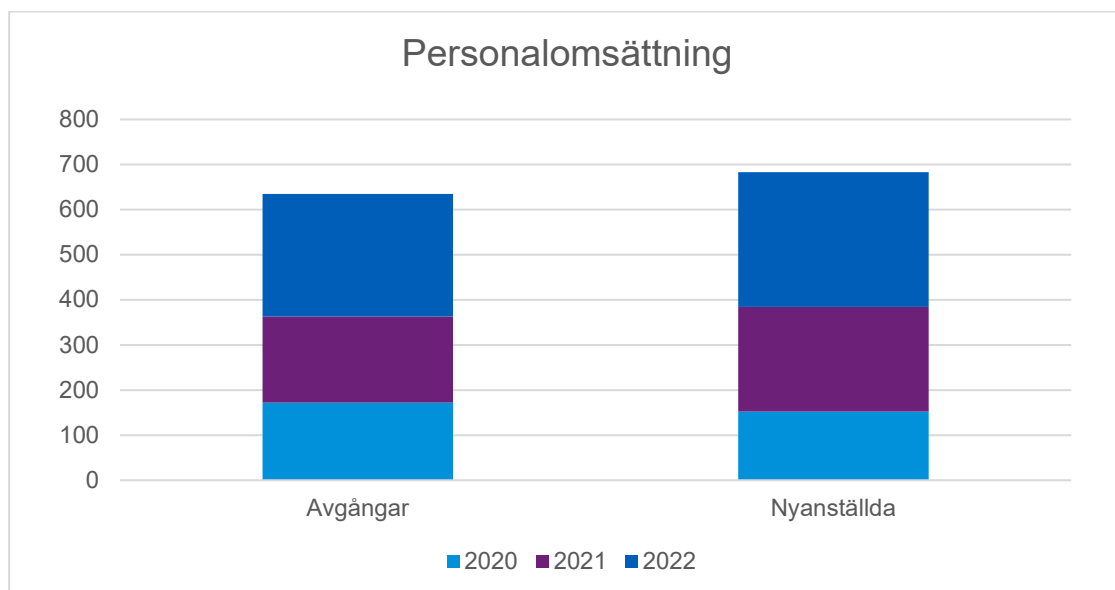


Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

Långtidssjukfrånvaron följer även en liknande trend då den minskat mellan 2020 och 2021 för att sedan öka under 2022 till en nivå något under den för 2020.

Av årsredovisningen för 2022² framgår att personalomsättningen, inklusive pension och sjukersättning har ökat från 8,3% år 2020 till 12,7% 2022. Pensionsavgångarna beräknas vara fortsatt höga under kommande år med anledningen av en hög andel äldre medarbetare.



Figur 4: Personalomsättning, källa: Bodens kommun

Det framgår att kommunen rekryterat fler medarbetare än vad som avgått under den angivna tidsperioden. Däremot framgår det att behovet av arbetskraft är större än tillgången på grund av den demografiska utvecklingen, låga arbetslösheten och en ny konkurrenssituation i regionen till följd av den gröna omställningen och etableringar inom industrin.

² Kommunfullmäktige 2023-04-17, § 50.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

3.2 Övergripande styrning och ledning

Målsättning

Kommunens strategiska plan för perioden 2023–2025³ anger att kommunen planerar för att bli 33 000 invånare år 2030 i och med den kommande samhällsomställningen. I skrivande stund består kommunen av cirka 28 000 invånare⁴. Enligt den strategiska planen är behovet av kompetens större än tillgången och konkurrenssituationen kommer att vara mer påtaglig än tidigare utifrån den planerade industrietableringen och ytterligare efterföljande etableringar. Kommunen har identifierat fem nyckelområden, vilka baseras på den av KSAU beslutade kompetensförsörjningsanalysen⁵ för kompetensförsörjning:

- Verksamhetens förmåga att organisera och ställa om
- Lönesättning och löneutveckling
- Förstå och skapa värde för medarbetarna
- Hållbar kompetens – plan för kompetensutveckling
- Attraktionskraft för kommunens verksamheter

Se vidare under avsnitt 3.3.

Planen anger vidare fyra utvecklingsområden som är extra betydelsefulla för att uppnå kommunens vision, varav näringsliv och kompetensförsörjning är ett av dessa. Utvecklingsområdet är även uppdelat i delområden, se nedan.

Målsättning	Strategi
Boden har ett av landets bästa företagsklimat där företagen känner sig välkomna och har ett starkt stöd i sitt företagande (även mål för kommunala koncernen)	Genom att de kommunala verksamheterna har en samsyn och arbetar för att stödja företagande och etableringar samt genom en tät och systematiserad dialog mellan kommunen och företagen.
Inom företagandet i Boden ökar hållbarhetstänk och affärsmodeller med utgångspunkt i cirkulär ekonomi (även mål för kommunala koncernen)	
I Boden ökar det sociala företagandet och det finns stödjande funktioner samt etablerade samverkansforum för sociala företag	Genom att kommunen erbjuder stöd till de som vill starta och driva sociala företag.
Entreprenörskap och entreprenöriellt lärande är integrerat i alla nivåer i utbildningssystemet	

³ Kommunfullmäktige 2022-12-12, § 204.

⁴ 28 048 invånare 2022 enligt Statistiska centralbyrån. Folkmängd i riket, län och kommuner 31 december 2022 och befolkningsförändringar 2022.

⁵ Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, §121



Bodens kommun

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

I Boden är kompetensförsörjningen god, flexibel och behovsstyrd, samt en väsentlig del av samhällsomställningen	
I Boden kraftsamlar vi gemensamt för att alla ska erbjudas möjlighet till deltagande i arbetslivet	Genom ett bra och utvecklat utbud av insatser riktade mot de grupper som har svagast ställning på arbetsmarknaden.

Riktlinje för strategisk personal- och kompetensförsörjning⁶ anger att respektive förvaltning har ett ansvar att arbeta aktivt med personal- och kompetensförsörjning inom sina egna verksamheter och ta fram handlingsplaner för den egna verksamheten. Det framkommer däremot av intervjuade att denna är daterad och inte ändamålsenlig ur riktlinjeperspektiv då den dels har formen av en analys och plan.

Roll- och ansvarsfördelning

Reglemente för nämnderna *del A*⁷ gör gällande att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Vidare ska styrelsen behandla frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, vilket bland annat inkluderar ett ansvar för att leda, utveckla och samordna kommunens arbetsgivarfrågor. Styrelsen ska i och med detta utfärda riktlinjer inom personalpolitiken, ge råd och biträde i personalpolitiska frågor, medverka till att statistik upprättas samt följa förvaltnings- och arbetsorganisationers utveckling.

Riktlinjer för styrning och uppföljning⁸ anger att kommunfullmäktige ska besluta om bland annat strategiska planer, kommunövergripande riktlinjer, program och strategier. Kommunstyrelsen och respektive nämnd kan bland annat besluta om verksamhetsspecifika riktlinjer inom respektive ansvarsområde. De ska säkerställa att den befintliga verksamheten bedrivs effektivt och med god kvalitet.

Vidare framgår att politikernas främsta uppgift är att ange och besluta om vision, mål och inriktning för verksamheten samt fördela resurser, medan förvaltningsorganisationen ska verkställa politikernas beslut samt följa upp, analysera och återrapportera till politiken.

Enligt delegationsordningen för kommunstyrelsen⁹ ansvarar kommunstyrelsens arbetsutskott att utfärda riktlinjer inom personalpolitik.

⁶ Kommunstyrelsen 2017-02-21, § 61.

⁷ Kommunfullmäktige 2020-12-14, § 168.

⁸ Kommunfullmäktige 2022-11-21, § 158.

⁹ Kommunstyrelsen 2023-04-03, § 36.

**Bodens kommun**

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

Av reglemente för nämnderna *del B*¹⁰ framgår att kommunstyrelsen, arbetsmarknads- och utbildningsnämnden samt socialnämnden är anställningsmyndighet för personal vid sina respektive förvaltningar. Anställningsmyndighet har ansvar för personal- och arbetsmiljöfrågor med undantag av de frågor som finns inom kommunstyrelsens ansvarsområde enligt reglemente *del A*.

Av den strategiska planen¹¹ framgår att kommunstyrelsen bär ansvar för att följa upp den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. Planen gör gällande att en deluppföljning ska redovisas för kommunfullmäktige i december 2023.

Riktlinje för strategisk personal- och kompetensförsörjning gör gällande att kommunledningsförvaltningens personalkontor ska hålla ihop kommunens gemensamma arbete med att möta rekryteringsutmaningen genom till exempel kommunövergripande marknadsföring och ledning av kommunövergripande nätverk.

Flertal tjänstepersoner och förtroendevalda lyfter fram vid intervju att roll- och ansvarsfördelningen, dels mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen dels mellan kommunstyrelsen och nämnderna bör förtydligas. Uppfattningen är att KSAU beslutar om planer, analyser och styrande dokument kring kompetensförsörjningen. Således förekommer kompetensförsörjningsfrågor till stor del enbart som informationspunkter i kommunstyrelsen då förtroendevalda upplever att besluten redan är fattade i utskottet.

Av somliga tjänstepersoner upplevs kompetensförsörjningsarbetet inte fått den tyngd eller genomslag som anses vara nödvändigt för att kunna arbeta strategiskt med kompetensförsörjningen i Bodens kommun. Detta kan enligt intervjuade delvis bero på att det inte finns en tydlig förankring i eller uppdrag från fullmäktige som skapar en röd tråd i styrning och ledning av frågorna vilket till viss del även bekräftas vid intervjuer med förtroendevalda.

Vidare framgår av intervjuade att kompetensförsörjningsanalysen startade ur ett "underifrånperspektiv" vilket innebar att arbetet initierades med en analys av nuläget därefter kompletterades arbetet med en nationell och lokal analys tillsammans med det som inhämtades av respektive förvaltning.

3.2.1 Bedömning

Det framgår tydligt i reglementet att kommunstyrelsen ska handha frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det upplevs dock av förvaltningarna att det inte finns en tydlig ansvarsfördelning mellan förvaltningarna och personalavdelning. Vi anser att det är av vikt att en tydlig

¹⁰ Kommunfullmäktige 2020-12-14, § 168.

¹¹ Kommunfullmäktige 2022-12-12, § 204.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

ansvarsfördelning upprättas som ett led i att tydliggöra arbetet samt möjliggöra ett strukturerat arbete.

Vi kan vidare konstatera att det framgår av riktlinjen för styrning och uppföljning att fullmäktige ska besluta om bl.a. strategiska planer, vision och mål. Vi konstaterar att övervägande del av besluten gällande kompetensförsörjningen fattas i kommunstyrelsens arbetsutskott och att kommunstyrelsen endast blir informerade om besluten. Vi konstaterar även att vi inte kan se en röd tråd från den högsta politiska ledning samt att nämnderna inte är involverade i någon större omfattning i kompetensförsörjningsarbetet, exkluderat socialnämnden. Vi bedömer således att styrningen och förankringen behöver ses över för att möjliggöra ett strategiskt arbete samt få ett större genomslag och kraft på en övergripande nivå såväl som verksamhetsnivå.

Vi konstaterar att det finns en medvetenhet om att riktlinjen för strategisk personal- och kompetensförsörjning behöver ses över och revideras. Vi anser även att man behöver överväga om riktlinjen behövs då mycket av det som framgår i riktlinjen dels utgör en plan samtidigt som det finns flera dokument kring kompetensförsörjning som med fördel kan sammanfogas i ett strategiskt dokument. Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver se över riktlinjen och överväga dess funktion.

3.3 Kompetensförsörjningsarbete

Samtliga förvaltningar har upprättat en kompetensförsörjningsanalys och plan, vilka har sammanställts av personalavdelningen och utgjort grunden för den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen. Personalavdelningen har upprättat en mall för kompetensförsörjningsanalys och plan som förvaltningarna kan utgå ifrån. Kommunledningsförvaltningen, arbetsmarknads- och utbildningsförvaltningens och socialnämnden respektive analys och plan skiljer sig till viss del åt i jämförelse med varandra avseende disposition och innehåll. Den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen för perioden 2023–2026¹² anger fem nyckelområden som personalavdelningen formulerat och som ska vara vägledande i det framtida arbetet avseende kompetensförsörjning:

1. **Verksamhetens förmåga att organisera och ställa om:** syftar bland annat till verksamheternas förmåga att skapa nya arbetsmetoder, nya sätt att organisera arbetet samt ta fram digitala och tekniska lösningar.
2. **Lönesättning och löneutveckling:** anges att lön många gånger är en konkurrensfaktor men som arbetsgivare behöver villkor och förmåner också lyftas fram, liksom det välfärdsuppdrag som kommunen har.

¹² Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, § 121.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

3. **Förstå och skapa värde för medarbetarna:** arbetsmiljö, anställningsvillkor och förmåner lyfts fram som extra betydelsefulla faktorer.
4. **Hållbar kompetens – plan för kompetensutveckling:** En väl planerad och genomförd introduktion, kompetensanalys, kompetensförsörjningsplan, medarbetarsamtal, individuell kompetensutvecklingsplan och samarbete med andra aktörer lyfts fram som viktiga verktyg.
5. **Attraktionskraft för kommunens verksamheter:** revidering av arbetsgivarvarumärke, marknadsföring, breddad rekryteringsbas och professionellt bemötande anges som betydelsefulla faktorer.

Enligt intervjuade framgår att kompetensförsörjningsanalysen blev klar under hösten 2022, då samtliga förvaltningar hade färdigställt sitt arbete. Den största utmaningen ses ligga i verksamhetens förmåga att organisera och ställa om och det har identifierats att personalenheten behöver tydliggöra detta för kommunens chefer. Enligt personalavdelningen finns stora utmaningar med detta och det måste förankras en förståelse och medvetenhet att det kräver nytänkande och omställningsarbete. Samtidigt framkommer att den nya organisationen som trädde i kraft från 2021 innebar att HR-processerna blev centraliserade och förvaltningarnas egna HR-funktioner togs bort. Enligt intervjuade kräver detta att samarbetet behöver återupprättas.

Av beslut i kommunstyrelsens arbetsutskott¹³ framgår att personalavdelningen ska upprätta en kommunövergripande handlingsplan avseende kompetensförsörjning utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen för perioden 2023–2026. Personalavdelningen ska vidare återrapportera till kommunstyrelsens arbetsutskott minst två gånger per år hur arbetet med aktiviteterna i den kommunövergripande handlingsplanen fortgår. Handlingsplanen är i skrivande stund under framtagande men ska efter färdigställande ange vilka åtgärder som ska genomföras, vem/vilka som är ansvarig samt när åtgärden ska genomföras inom ramen för den strategiska planperioden.

Av intervju framgår att det finns en styrgrupp som arbetar, dels med hela kommunens övergripande kompetensförsörjning, dels med kommunen som arbetsgivare. I Styrgruppen ingår kommunchef/projektledarkoordinator för samhällsomvandlingen, förvaltningschef för arbetsmarknads- och utbildningsförvaltningen, VD för Boden Business Park, gymnasiechef, chef för arbetsmarknad och lärande, personalchef samt processledare för kompetensförsörjningsteamet som på Boden Business Park som arbetar i samverkan med arbetsmarknads- och utbildningsförvaltningen.

¹³ Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, § 121.

**Bodens kommun**

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

Intervjuuppgift gör gällande att varje chef ska genomföra avslutssamtal med medarbetare som väljer att avsluta sin anställning, detta är däremot inte något som sammanställs av personalavdelningen varken på chefsnivå eller övriga befattningar. Varje medarbetare som avslutar sin anställning ska även fylla i en avslutningsblankett. Av blanketten framgår dock enbart om medarbetaren avslutar sin anställning på grund av till exempel pension eller egen orsak, således inte på någon mer detaljerad nivå om exempelvis bakomliggande faktorer.

Antal anställda, personalomsättning och sjukfrånvaro följs upp på kommunövergripande nivå i delårsrapporten¹⁴ och årsredovisningen¹⁵. Statistiken är nedbruten på kön.

Enligt uppgift ska kommunen genomföra en arbetsgivarbarometer vart tredje år. Arbetsgivarbarometern ska mäta hur medarbetarna upplever Bodens kommun som arbetsgivare.

Varje år ska kommunen genomföra en arbetsmiljöundersökning men på grund av förskjutning genomfördes ingen under 2022. Den senaste undersökningen är genomförd under våren 2023. Av arbetsmiljöundersökningen 2021¹⁶ framgår att 59,1 % av kommunens alla anställda besvarade enkäten. Vid justering för medarbetare som vid enkätens genomförande varit föräldralediga, långtidssjukskrivna eller tjänstlediga av annan orsak uppgår svarsfrekvensen till 63,4 %. 89,2 % av kommunledningsförvaltningens medarbetare besvarade enkäten. Undersökningen gör vidare gällande att kommunledningsförvaltningen hade ett arbetsplatsprofil-index på 75, vilket är ett sammanfattande resultat av samtliga frågor, undantaget frågorna om kränkande särbehandling. Arbetsplatsprofil-index går från 0 till 100 och ju högre index, desto bättre resultat. Av undersökningen framgår även kommunövergripande respektive förvaltningsspecifik statistik över medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation. Se tabell nedan.

¹⁴ Kommunfullmäktige 2022-10-17, § 133.

¹⁵ Kommunfullmäktige 2023-04-17, § 50.

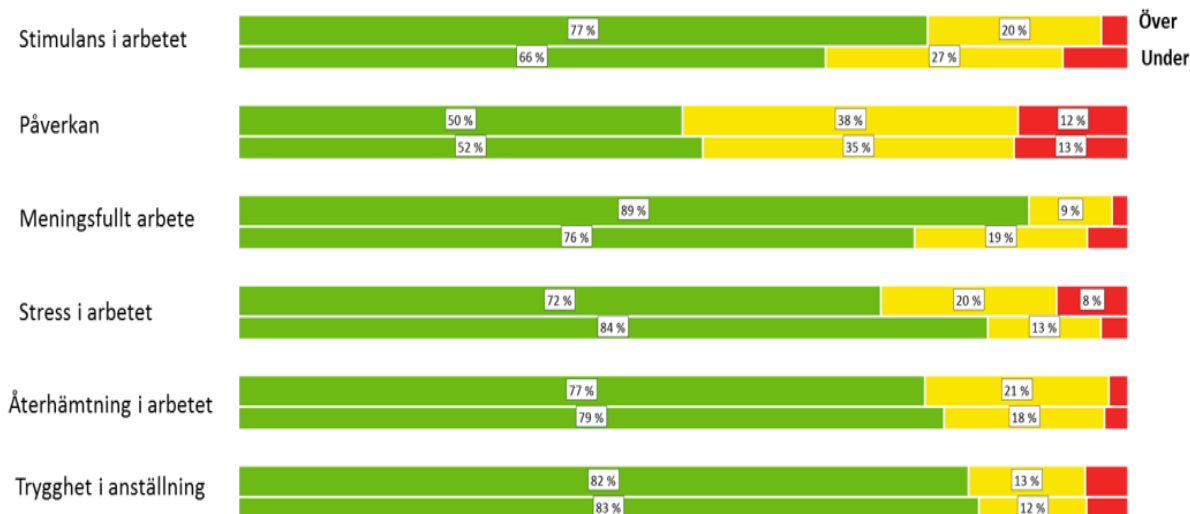
¹⁶ Daterad 2021-10-18.



Bodens kommun

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13



Figur 5: Skattning av "Min arbetssituation" i Bodens kommuns arbetsmiljöundersökning år 2021, källa: Bodens kommun. Den övre stapeln för respektive fråga representerar Bodens kommuns medarbetare år 2021, den undre stapeln för respektive fråga representerar jämförelsedata från Hälsoprofilinstitutet (HPI) (offentlig förvaltning).

3.3.1 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen verksamhetsplan för perioden 2023–2025¹⁷ är antagen i kommunstyrelsens arbetsutskott och anger styrelsens mål, framgångsfaktorer och nyckeltal avseende *näringsliv och kompetensförsörjning*. Se tabell nedan för en sammanställning av målsättningar avseende kompetensförsörjning.

Mål	Framgångsfaktorer	Mått och uppföljning
Boden är en av landets mest attraktiva etableringsorter där företagen känner sig välkomna och har ett starkt stöd i sitt företagande	1. Genom att de kommunala verksamheterna har en samsyn och arbetar för att stödja företagande och etableringar 2. Genom en tät och systematiserad dialog mellan kommunen och företagen	1. Företagsklimatet enligt Svenskt Näringsliv, ranking i Norrland är bättre än 2 samt Företagsklimatet enligt Insikt, servicemätning av kommunernas myndighetsutövning 2. Företagsklimatet enligt Svenskt Näringsliv, ranking i Norrland är bättre än 2. Följs upp genom dialog med beslutsfattare om service och bemötande eller motsvarande
I Boden är kompetensförsörjningen god, flexibel och behovsstyrd, samt	Genom att Bodens kommun som arbetsgivare har identifierat fem nyckelområden som ska bidra till	Följs upp genom handlingsplan för kompetensförsörjning i dialog med ledningsgrupperna i respektive förvaltning för att stämma av

¹⁷ Kommunstyrelsen 2023-02-20, § 22. Delgiven kommunfullmäktige 2023-02-27, § 6.



Bodens kommun

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

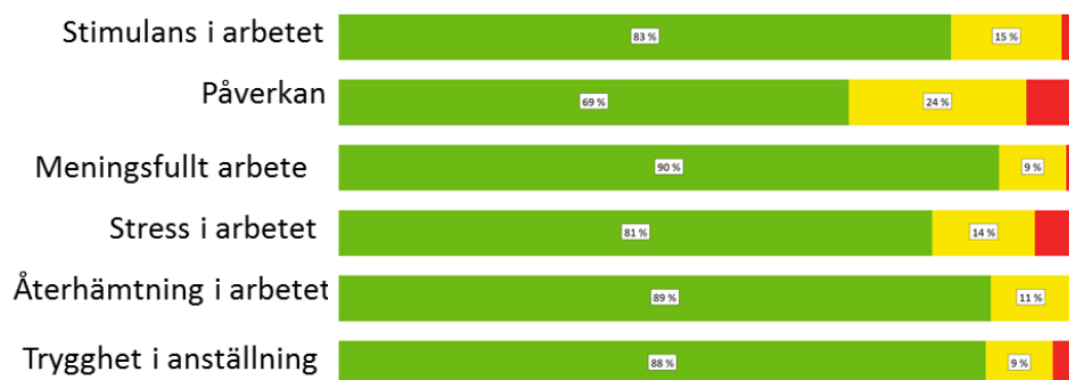
en väsentlig del av samhällsomställningen	kompetensförsörjningen av kommunens verksamheter	kännedom om aktiviteter och prioriteringar.
---	--	---

Av den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen¹⁸ framgår att kommunledningsförvaltningen har ett ökat behov av personal med akademisk examen och några års erfarenhet. Förvaltningen har även flertal "singelkompetenser", vilket ska utgöra en sårbarhet för verksamheterna.

Kommunledningsförvaltningens kompetensförsörjningsanalys och plan för perioden 2022–2026¹⁹ gör gällande att förvaltningens verksamhet sträcker sig över tre nämnder: kommunstyrelsen, kultur-, fritids- och ungdomsnämnden. I kompetensförsörjningsplanen beskrivs bland annat svårrekryterade nyckelbefattningar däribland kommunjurist, projektledning, kommunarkivarie och upphandlare. Vidare anges framtida kompetensbehov, personalomsättning, kommande pensionsavgångar, behov av bemanningsföretag/konsulter samt förutsättningar för att ta emot praktikanter i kompetensförsörjningsanalys och plan.

Planen anger vidare utmaningar, insatser, ansvar och tid för genomförande avseende områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla/motivera samt avveckla. Information om insatser saknas för samtliga områden utöver attrahera och avveckla. I planen anges vidare att förvaltningen är i behov av ytterligare stöd avseende rekrytering, behålla och motivera medarbetare, marknadsföra hälsoportalen samt lärplattform för kommunens utbildningar.

Nedan redovisas delar av kommunledningsförvaltningens resultat i arbetsmiljöundersökningen år 2021.



Figur 6: Skattning av "Min arbetssituation" i Bodens kommuns arbetsmiljöundersökning år 2021 kommunledningsförvaltningen, källa: Bodens kommun.

¹⁸ Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, § 121.

¹⁹ Datering saknas.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

Vi har tagit del av kommunstyrelsens internkontrollplan för 2023²⁰. Vi kan dock inte se att kompetensförsörjningen berörs i den interna kontrollen.

3.3.2 Arbetsmarknad- och utbildningsnämnden

Arbetsmarknad- och utbildningsnämndens verksamhetsplan för perioden 2023–2025²¹ anger inga nämndmål inom det övergripande utvecklingsområdet *näringsliv och kompetensförsörjning* som är direkt kopplat till nämndens interna kompetensförsörjning.

Den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen²² gör gällande att arbetsmarknads- och utbildningsförvaltningen har behov av lärare, fritidspedagoger, rektorer, chefer, skolpsykolog samt tjänster inom kost. Förvaltningen har även identifierat behov av nya lärarkompetenser inom spelindustrin, industriteknik samt inom den kulturella kreativa näringen.

Förvaltningens kompetensförsörjningsanalys och plan för perioden 2022–2026²³ redogör bland annat svårrekryterade nyckelbefattningar däribland skolpsykologer, fritidspedagoger och modersmåls lärare. Vidare beskrivs framtida kompetensbehov, personalomsättning, kommande pensionsavgångar, behov av bemanningsföretag/konsulter samt förutsättningar för att ta emot praktikanter i kompetensförsörjningsanalys och plan. Avseende nyckelkompetens anges hur förvaltningen bör arbeta för att attrahera och behålla sådan. Däremot är inte plan för kompetensförsörjning ifylld. Det saknas information avseende utmaningar, insatser, ansvar och tid för genomförande för områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla/motivera samt avveckla. Inga behov av ytterligare stöd anges. Däremot framgår av intervju att flertal åtgärder genomförs på förvaltningen, till exempel bedrivs ett arbete med att identifiera lärarstudenter och erbjuda anställning. Vidare framkom att nämnden kontinuerligt blir informerade om förvaltningens arbete avseende kompetensförsörjning samt att förvaltningen lämnar förslag på åtgärder till nämnden. Däremot är åtgärder avseende kompetensförsörjning sällan är grundade på en politisk viljeriktning i nämnden utan efter förslag från förvaltningen.

Enligt arbetsmiljöundersökningen 2021 besvarade 69,5 % av arbetsmarknad- och utbildningsförvaltningens medarbetare arbetsmiljöenkäten. Förvaltningens arbetsplatsprofil-index uppgick till 67. Se tabell nedan för förvaltningens resultat avseende medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation.

²⁰ Kommunstyrelsen 2023-02-20, § 22. Delgiven kommunfullmäktige 2023-02-27, § 6.

²¹ Arbetsmarknad- och utbildningsnämnden 2023-02-23, § 14.

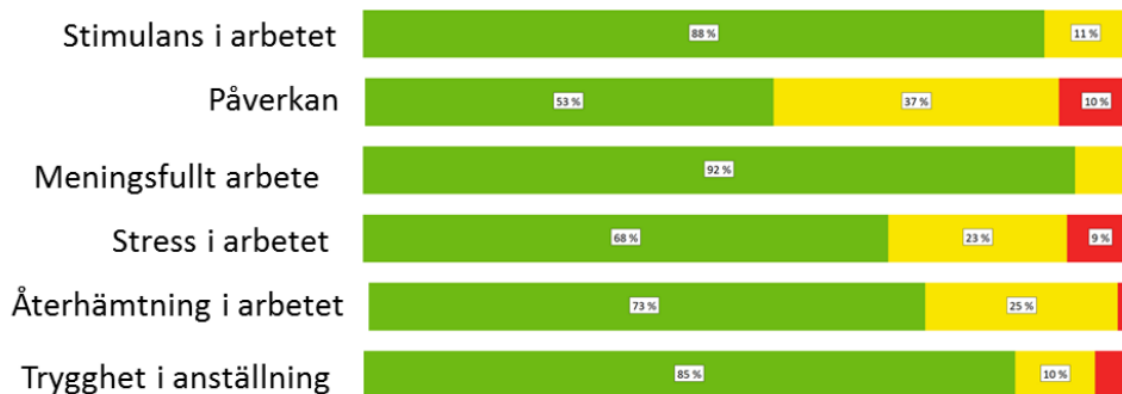
²² Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, § 121.

²³ Datering saknas.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13



Figur 7: Skattning av "Min arbetsituation" i Bodens kommuns arbetsmiljöundersökning år 2021 arbetsmarknad- och utbildningsförvaltningen, källa: Bodens kommun.

Vi har tagit del av arbetsmarknad- och utbildningsnämndens internkontrollplan för 2023²⁴. Vi kan dock inte se att kompetensförsörjningen berörs i den interna kontrollen.

3.3.3 Socialnämnden

I socialnämndens verksamhetsplan för perioden 2023–2025²⁵ anges nämndmålet / *Boden är kompetensförsörjningen god, flexibel och behovsstyrd, samt en väsentlig del av samhällsomställningen* inom det övergripande utvecklingsområdet *näringsliv och kompetensförsörjning*. Framgångsfaktorn för målet är att arbeta med handlingsplan för kompetensförsörjning. Målet ska följas upp genom följande nyckeltal:

- Antal specialistutbildade undersköterskor inom äldreomsorgen
- Öka andelen tillsvidareanställd personal med relevant utbildning inom Äldreomsorg, Boende och stöd samt personlig assistans
- Antal timvikarier i relation till tillsvidareanställda
- Socialsekreterare som arbetat 1 år, 3 år respektive 5 år med handläggning inom barn och unga (kommer även följas nationellt)

Inga målvärden för ovanstående nyckeltal anges i planen. I planen anges även nämndmålet *i Boden kraftsamlar vi gemensamt för att alla ska erbjudas möjlighet till deltagande i arbetslivet* med framgångsfaktorn att genom ett bra och utvecklat utbud av insatser riktade mot de grupper som har svagast ställning på arbetsmarknaden. Målet

²⁴ Arbetsmarknad- och utbildningsnämnden 2023-02-23, § 14.

²⁵ Socialnämnden 2023-02-14, § 9.

**Bodens kommun**

Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

ska följas upp genom antal medarbetare som deltar i utbildningstrappan för utbildad personal samt antal serviceassistenter. Inga målvärden för nyckeltalen anges i planen.

Av den kommunövergripande kompetensförsörjningsanalysen²⁶ framgår att socialförvaltningen har ett markant behov av undersköterskor och personal inom legitimerade yrkesgrupper.

Socialnämnden har antagit en handlingsplan för digitalisering inom socialförvaltningens verksamheter för perioden 2023 - 2026²⁷, vilken anger att digitala tjänster ska vara förstahandsval i förvaltningen kontakter med medborgare, förutsatt att det är möjligt och relevant. Av planen framgår att kompetensförsörjningen blivit att svårare inom samtliga verksamheter och att verksamheterna måste arbeta aktivt med den teknik som finns tillgänglig för att bibehålla kvalitet för brukarna och för att effektivisera och säkra arbetet. Vidare anges aktiviteter kopplade till områdena digitala tjänster för medborgarna, trygghetsskapande teknik, aktivitetsstödjande teknik, hälso- och sjukvård samt för personal i verksamheter som ska bidra till digitaliseringen.

Av riktlinjen *ledningssystem för systematiskt förbättringsarbete*²⁸ framgår att chef för förvaltningsadministration samt enheten utveckling, välfärdsteknik och kvalitetsledning bland annat är processägare för stödprocesser som till exempel kompetensförsörjning. Det systematiska förbättringsarbetet på förvaltningen ska grunda sig i kontinuerlig riskanalys, händelseanalys, klagomål- och synpunktshantering samt egenkontroll. Rapporten anger vidare hur detta ska bedrivas på förvaltningen, när det ska göras, vem som är ansvarig för detta samt hur resultaten ska sammanställas.

Riktlinjen för systematiskt förbättringsarbete anger att förvaltningens styrnings-, planerings-, lednings- och egenkontrollarbete ska vara kvalitetssäkrat i ett årshjul. Årshjulet anger tidpunkt för revidering av ledningssystemet. Ledningssystemet gäller som längst ett år och senast i december varje år ska ledningssystemets processer, rutiner, samverkan, medverkan och struktur utvärderas av respektive processägare. Nämnden ska besluta årligen om ledningssystemet för verksamheten genom ett protokollfört beslut.

Socialnämndens personal-och kompetensförsörjningsplan för planperioden 2023–2026²⁹ gör gällande att socialförvaltningen särskilt ska arbeta med rekrytering, kompetensutveckling, lön och villkor, arbetsmiljö och hälsa, marknadsföring samt chefers förutsättningar. Av planen framgår även mer uttömmande beskrivningar av områdena. Svårrekryterade arbetsgrupper som anges är bland annat undersköterskor,

²⁶ Kommunstyrelsens arbetsutskott 2022-09-19, § 121.

²⁷ Socialnämnden 2023-05-23, § 66.

²⁸ Socialnämnden 2023-02-14, § 17.

²⁹ Daterad 2022-10-28.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

sjuksköterskor, socialsekreterare/socionomer, arbetsterapeuter och fysioterapeuter. I planen anges en strategi för att tillgodose behovet av vikarier i verksamheterna. Planen redogör inte för en kompetensförsörjningsanalys avseende nuläge och framtid utifrån perspektiv som konkurrens, bristyrke och personalomsättning.

Socialförvaltningen har även upprättat ett årshjul med fokus på sommarrekryteringen för baspersonal. Årshjulet innehåller ett antal aktiviteter, fördelade under året, som ska underlätta rekrytering och förebygga framtida vikariebrist. Årshjulet beskriver aktiviteter, vem som är ansvarig för aktiviteterna, delaktiga arbetsgivarrepresentanter samt uppföljning av genomförda insatser. I personal- och kompetensförsörjningsplanen finns även en aktivitetsplan upprättad, vilken innehåller uppdrag samt ansvarsfördelningen. Planen innehåller aktiviteter som bland annat vidareutbildning, språkbud, provanställningar samt samarbeten med studie- och yrkesvägledare. Nämnden ska följa upp planen två gånger per år, i maj och oktober. Enligt intervjuuppgift driver även nämnden digitaliseringsåtgärder inom välfärdsteknik parallellt med kompetensförsörjningsarbetet och följer upp detta genom en stående informationspunkt vid varje nämndsammanträde.

I nämndens lägesrapport för maj 2023³⁰ följs den nämndspecifika aktivitetsplanen för personal- och kompetensförsörjningen avseende perioden 2022 – 2026 upp. Vidare anges bland annat förutsättningarna för sommarvikarier nedbrutet på verksamhetsnivå, det systematiska arbetsmiljöarbetet, arbetsmiljöarbete och mål per verksamhetsområde samt sjukfrånvaro per verksamhetsområden.

Av nämndens lägesrapport för maj 2023 framgår att cirka 37 % av vikariebehovet på äldreboenden är tillsatta samt 100 % på dagverksamheten. Avseende hemtjänst är cirka 38 % tillsatt. Inom personlig assistans är 50 % tillsatt. Individ- och familjeomsorgen har generellt sett inte sommarvikarier.

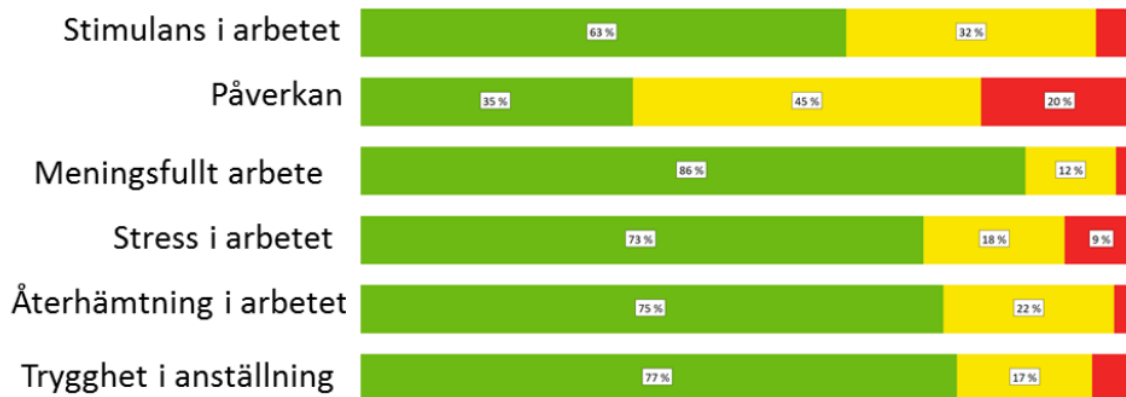
Enligt arbetsmiljöundersökningen 2021 besvarade 49,1 % av socialförvaltningens medarbetare arbetsmiljöenkäten. Förvaltningens arbetsplatsprofil-index uppgick till 63. Se tabell nedan för förvaltningens resultat avseende medarbetarnas upplevelse av sin arbetssituation.

³⁰ Socialnämnden 2023-05-23, § 67.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13



Figur 8: Skattning av "Min arbetssituation" i Bodens kommuns arbetsmiljöundersökning år 2021 socialförvaltningen, källa: Bodens kommun.

Av intervju framgår att nämndens förvaltning kommer att genomföra ett projekt under 2023 tillsammans med andra aktörer som till exempel kommunens personalavdelning och lärcentra. Som en del av projektet kommer en verksamhetsutvecklare från socialförvaltningen att vara fysiskt lokaliserade på personavdelningen i syfte att skapa en direkt väg in från förvaltningen till det övergripande kompetensförsörjningsarbetet. Förhoppningen på projektet är att socialförvaltningen ska kunna identifiera och attrahera potentiella medarbetare under samhällsomvandlingen. Projektet är förväntat att påbörjas under 2023 men i skrivande stund finns ingen färdigställd projektplan.

Vi har tagit del av socialnämndens internkontrollplan för 2023³¹. Vi kan dock inte se att kompetensförsörjningen berörs i den interna kontrollen.

³¹ Socialnämnden 2023-02-14, § 9.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

3.3.4 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns en rad styrande och stödjande dokument kring kompetensförsörjning i kommunen. Det är däremot inte tydligt hur dessa förhåller sig till varandra och vår bedömning är att detta leder till svårigheter att få till ett sammanhållet och strategiskt arbete på kommunövergripande nivå. Vi ser positivt på att en handlingsplan är under framtagande men vi bedömer att en övergripande plan där omfattande analyser och trender ligger till grund för en tydlig målsättning och strategi kring kompetensförsörjningsarbetet behöver fastställas som i sin tur är till grund för den handlingsplan som fastställs. Vi anser även att det är av vikt att handlingsplanen omfattas av konkreta åtgärder som är tidsatta och även följs upp.

Vidare noterar vi en förhållandevis låg svarsfrekvens på medarbetarundersökningen som genomfördes 2021. Vi kan inte heller se att det genomförts några analyser eller åtgärder på central nivå utifrån den låga svarsfrekvensen eller resultat. Vi bedömer att det är av vikt att den låga svarsfrekvensen analyseras samt att åtgärder vidtas för att öka deltagandet för att kunna använda medarbetsundersökningen som ett led i att fånga upp eventuella brister fullt ut. Vi anser vidare att kommunstyrelsen behöver överväga en mer frekvent uppföljning av arbetsmiljö för att möjliggöra ett systematiskt arbete.

Vi ser av vikt att en uppföljning av avslutssamtalen kommer till stånd för att kunna fånga upp eventuella orsaker till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning och därefter vidta nödvändiga åtgärder.

Vi konstaterar att det finns Kompetensförsörjningsplaner framtagna i de olika nämnderna där det bl.a. framgår kompetensbrister, framtida behov. Däremot kan vi se att planerna för de olika förvaltningarna inte är likartade samt att de inte följer den framtagna mallen fullt ut. Vi kan även här se att det inte finns en tydlig politisk förankring i nämnderna, fransett socialnämnden. Vi kan inte heller se att det finns specifika insatser eller identifierade områden kring att arbeta med att utveckla och behålla medarbetare i någon större utsträckning. Vi bedömer att ett likartat arbete kring kompetensförsörjningen behöver komma till stånd för att kunna arbeta systematiskt samt att detta förankras i respektive nämnd och styrelse.



Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete kring kompetensförsörjning inte är ändamålsenligt.

Vi bedömer att det finns otydligheter i processen för och riktlinjer kring kompetensförsörjningsarbetet för samtliga parter. Vidare bedömer vi att det finns ett planerings och uppföljningsarbete på kommunövergripande nivå men att det saknas tillräcklig styrning och ledning samt politisk förankring för att arbetet ska kunna bedrivas strategiskt och systematiskt. Vi konstaterar däremot att kompetensförsörjningsarbetet på förvaltnings/nämndsnivå varierar kraftigt.

Vi konstaterar att det i nuläget inte finns någon fastställd åtgärdsplan på kommunövergripande nivå men vi noterar att det är under framtagande.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi att:

- Kommunstyrelsen ser över och säkerställer en tydlig ansvarsfördelning kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2
- Kommunstyrelsen i samråd med övriga nämnder ser över och säkerställer styrningen samt förankrar arbetet politiskt, se avsnitt 3.2 & 3.3
- Kommunstyrelsen ser över de styrande dokumenten och dess ändamålsenlighet kring kompetensförsörjningsarbetet, se avsnitt 3.2 & 3.3
- Kommunstyrelsen följer upp och vidtar åtgärder kring den låga svarsfrekvensen i medarbetarundersökningen samt överväga en mer frekvent uppföljning av arbetsmiljön, se avsnitt 3.3




Bodens kommun
Granskning av kompetensförsörjningen

2023-06-13


Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:

6478703C92C1445...


Liam Alldén

Kommunal verksamhetsrevisor

DocuSigned by:

29FEC0EAB81B46E...

Oskar Nordmark

Certifierad kommunal yrkesrevisor

DocuSigned by:

E1E5533098AA495...

Eva Henriksson

*Certifierad kommunal yrkesrevisor och
Kundansvarig*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.