



Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Granskningens inriktning

EY har på uppdrag av revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning med syftet att bedöma om stadens arbete rörande strategisk kompetensförsörjning bedrivs med tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning.

Iakttagelser och slutsatser

Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för staden, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs. Under 2019 genomförde revisionen en förstudie som uppmärksammade att det pågick ett omfattande arbete med att utforma en enhetlig kompetensförsörjningsprocess för staden. Till denna process kan vi nu se att det har kopplats strategier och riktlinjer som beskriver gemensamma arbets sätt. Riktlinjerna lägger tydligt fokus vid återkommande analyser av både kompetensbehov och kompetenstillgång. Vi noterar i granskningen att riktlinjerna inte har etablerats fullt ut. De tre granskade nämnderna arbetar alla på sitt eget sätt med kartläggning, riskanalys och planering. Formerna för detta är antingen desamma som fanns innan införandet av den gemensamma processen, eller så sker arbetet genom försöksverksamheter utan tydlig systematik. Vi bedömer också att återkopplingen från förvaltning till stadsledning är för svag för att ge en helhetsbild över stadens HR-arbete och tillräckliga förutsättningar för övergripande analys och uppföljning.

I granskningen konstaterar vi att kommunfullmäktiges mål för kompetensförsörjningen har brutits ner i strategier och i delmål, nyckeltal och framgångsfaktorer för vilka nämnderna har valt olika fokus beroende på sina respektive behov och förutsättningar. Det finns en tydlig röd tråd mellan kommunfullmäktiges mål, kommunstyrelsens HR-strategiska inriktning, riktlinjer för kompetensförsörjningsprocessen och årets planerade aktiviteter. Vi vill särskilt lyfta fram att kommunens värdegrund integreras i arbetet på ett sätt som ger kompetensförsörjningen en tydlig röd tråd och som samtidigt stärker medarbetarnas kännedom om värdegrunden. För att ytterligare stärka kommunfullmäktiges strategiska utvecklingsområde, att vara en modern, attraktiv och hållbar organisation, bör kommunstyrelsen dock se över möjligheten att tydligare knyta kompetensförsörjningsstrategin till andra policyområden, exempelvis stadens arbete med digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.

Vi noterar att den politiska målbilden i hög grad formuleras genom mål för utvecklingen av indexvärdet för hållbart medarbetarengagemang (HME). HME kan ge värdefull information i enheternas analyser, särskilt sett till bakomliggande enkätfrågor, men på övergripande nivå har förändringarna mellan åren historiskt sett varit relativt små och det är svårt att dra slutsatser kring utfallet av de valda aktiviteterna och strategierna genom dessa mätvärden. Utifrån denna observation bedömer vi att den politiska styrningen och uppföljningen är svag. Vi kan däremot tydligt se att konkreta uppdrag och politiska prioriteringar kring exempelvis helhetsnorm, jämställdhet och lönesatningar har gett synliga positiva effekter.

Vi noterar i granskningen att det finns en rimligt god bild av kompetensbehovet utifrån kända förutsättningar. Stadens stora utmaning ligger inte primärt i att upprätta prognoser, utan i att hitta lämpliga strategier och nya arbets sätt för att klara den växande utmaning välfärden står inför. Med anledning av coronapandemin har staden behövt hantera stora och oväntade utmaningar i den dagliga bemanningssituationen under 2020 och 2021. Pandemin har också inneburit plötsliga omställningar i arbetsmiljö såväl som i formerna för hur kommunen genomför exempelvis utbildningar eller rekryteringsevenemang. I kombination med stadsledningskontorets effektiviseringsuppdrag och personalomsättningen inom HR-funktionen bedömer vi att det strategiska arbetet med kompetensförsörjning inte har hållit önskad takt under 2021 och inte heller har haft rimliga förutsättningar till det.

Aktiviteter och åtgärder för att klara av kompetensbehovet vidtas både på stadsövergripande nivå och lokalt inom respektive förvaltning. De tre granskade nämnderna uppvisar flera slutförda eller pågående insatser under 2021. Åtgärderna bedöms vara relevanta men är sannolikt inte tillräckliga för att möta behovet av kompetens. Kommunens behov av arbetskraft ökar och kommer att fortsätta öka inom flera delar av välfärden. Arbetet med kompetensförsörjning kommer fortsatt att vara en av kommunstyrelsens och nämndernas mest angelägna utmaningar att hantera. I granskningen noterar vi att flera strategier och planer har 2022 som slutdatum och det är därför rimligt att kommunstyrelsen under detta år säkerställer tydlig utvärdering och styrning för att arbetet ska ta ny fart framöver.



Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Rekommendationer

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställ att de valda strategierna i HR-strategisk inriktning 2018-2022 utvärderas och att utvärderingarna ligger till grund för hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas.
- ▶ Utveckla stadens övergripande mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll.
- ▶ Tydliggör hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas och i vilka avseenden arbetsformer, prioriteringar och arbetsgivarerbjudande ska likformas i stadens verksamheter.
- ▶ Integrera det strategiska kompetensförsörjningsarbetet med styrningen av närliggande policyområden, exempelvis stadens arbete med digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta stadens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Vi rekommenderar de granskade nämnderna grundskolenämnden, äldrenämnden och byggnadsnämnden att:

- ▶ Utveckla nämndens mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll.
- ▶ Säkerställ att långsiktiga kompetensförsörjningsplaner upprättas och revideras regelbundet samt att det sker en systematisk och strukturerad uppföljning. I detta bör nämnden tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering i fråga om den kortsiktiga dagliga kompetensförsörjningen kontra det långsiktiga strategiska arbetet. Nämnden bör också överväga att integrera närliggande utvecklingsområden som exempelvis digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.
- ▶ Säkerställ att avgångssamtal genomförs och att innehållet dokumenteras i en form som bidrar till stadens övergripande uppföljning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö.
- ▶ Regelbundet följa upp arbetet med att möta verksamhetens behov av kompetens på lång och kort sikt.

Revisionen har överlämnat revisionsrapporten till kommunfullmäktige. Rapporten är publicerad på stadens hemsida www.vasteras.se
För ytterligare information, kontakta revisionens ordförande Asta Matikainen Lecklin tfn: 076-896 43 86 eller revisionssamordnare Christel Modin tfn: 076-569 48 43.