

Knivsta kommun

Granskning av kompetensförsörjning



Innehåll

1. Sammanfattning, rekommendationer och svar	2
1.1. EY rekommenderar kommunstyrelsen	3
1.2. Svar på revisionsfrågor	3
2. Inledning	5
2.1. Bakgrund	5
2.2. Syfte och revisionsfrågor	5
2.3. Revisionskriterier	5
2.4. Metod och avgränsning	6
3. Organisering av kompetensförsörjningsarbetet	7
3.1. Knivsta ska vara attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen	7
3.2. Medarbetarpolicy och medarbetardialog tydliggör de anställdas ansvar	7
3.3. Kommunstyrelsen är arbetsgivare för alla medarbetare	8
3.4. Kommunstyrelsen har fastställt riktlinjer och delegation för lönesättningen.....	8
3.5. HR-kontoret har aktiv roll i kompetensförsörjningsarbetet	9
4. Utmaningar och prognoser över kompetensbehov	10
4.1. Demografiska analyser pekar på utmaningar	10
4.2. Kompetensskattning identifierar briststyrken	10
4.3. Medarbetarundersökning ger underlag för analys och utveckling	11
5. Kommunstyrelsen har beslutat om en strategi för att möta utmaningarna	13
5.1. Kommunstyrelsen har antagit en kompetensförsörjningsstrategi	13
5.2. Informationen om den nya kompetensstrategin har inte nått alla	14
5.3. Ny arbetsgivarpolicy belyser respekt och likvärdighet	14
6. Åtgärder och aktiviteter för en god kompetensförsörjning	15
6.1. Knivsta arbetar för att attrahera fler, ett livslångt lärande och nya lösningar	15
6.2. Det systematiska arbetsmiljöarbetet pågår parallellt med handlingsplanen	15
6.3. Stärka rekryteringsprocess och ledarskapsutveckling	17
6.4. Effektivisera onboardingsprocessen	18
6.5. Framst är det verksamheterna som driver på teknisk och digital utveckling	18
6.6. Strategin för heltid som norm är justerad	19
6.7. Avgångsenkät har tagits fram.....	20
7. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen	21
7.1. Aktiviteter i handlingsplanen har följts upp	21
8. EYs bedömning	22
Bilaga 1 Källförteckning	25
Bilaga 2 Befolkningsprognos 2022 - 2035	26
Bilaga 3 Aktiviteter i handlingsplan för kompetensförsörjning	27

1. Sammanfattning, rekommendationer och svar

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Knivsta kommun granskat och analysera om de strategier, processer, rutiner och uppföljning som tillämpas är ändamålsenliga för att säkerställa kommunens behov av kompetens. Den sammantagna bedömningen är att kommunstyrelsen är på god väg i sitt arbete med kompetensförsörjning. Flera initiativ och processer har etablerats för att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen. Dock finns behov av flera förbättringar.

Kommunstyrelsen är arbetsgivare för all personal och lönesättning och anställning är delegerat enligt riktlinjer och delegationsordning. Medarbetarpolicy klargör kommunens värderingar och förhållningssätt. Den har i sin tur omsatts i frågeställningar som diskuteras i medarbetardialoger för att skapa mål och utvecklingsplaner för varje medarbetare.

En kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi har tagits fram, tillsammans med en tillhörande rutin för kompetensförsörjningsarbetet. Denna rutin hjälper till att strukturera och systematisera processen för att identifiera och planera för kommunens kompetensbehov. Till strategin har en kommunövergripande handlingsplan tagits fram med aktiviteter.

Granskningen visar dock att den nya strategin, tillsammans med den tillhörande rutinen och handlingsplanen, inte är tillräckligt kommunicerade och förankrade i hela organisationen. Det påverkar möjligheten att effektivt implementera strategin - och att följa upp och analysera hur väl strategierna och åtgärderna fungerar i praktiken.

De beslutsunderlag kommunstyrelsen utgår ifrån är delvis ändamålsenliga för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt. Kommunstyrelsen använder demografiska analyser och befolkningsprognoser som viktiga verktyg för att planera framtida välfärdsservice. Prognoserna, som sträcker sig fram till 2035, identifierar förändringar i befolkningsammansättningen och pekar på framtida utmaningar. Dessa analyser ger en grund att bedöma personal- och kompetensbehov på både kort och lång sikt. Vi har emellertid inte uppfattat att dessa analyser och prognoser följts upp och jämförts med verkliga utfall. Prognoser är en form av kvalificerad bedömning av tillgängliga fakta och bör kompletteras av fakta i syfte att göra prognoserna mer träffsäkra, inte minst mot bakgrund av de konsekvenser prognosbrister kan medföra.

Det genomförs årliga uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Medarbetarundersökningar ger ytterligare insikter för att säkerställa en trygg och attraktiv arbetsplats. Kompetensskattningar genomförs vartannat år för att identifiera bristyrken och behov av specifika kompetenser. Avgångsenkät vid avslutad anställning har införts. För att skapa reliabilitet i enkäterna bör självklart absolut anonymitet garanteras.

Kommunstyrelsen har delvis säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara personal- och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har vidtagit flera åtgärder som beskrivs i handlingsplan och i andra policys och riktlinjer. Granskningen visar emellertid på att chefer upplever sig ha för stora personalgrupper, i flera fall mer än 30 medarbetare.

Oavsett verksamhetsområde/kontor kan det leda till utmaningar i att ge varje medarbetare tillräcklig uppmärksamhet och stöd samt att effektivt hantera och leda arbetsgrupperna.

Granskningen lyfter behovet av att kommunstyrelsen säkerställer chefernas ledningsförutsättningar som bland annat påverkas av svårigheter i kompetensförsörjning och andra komplexa samband som kan variera mellan kontor och personalgrupper. En kartläggning kan med fördel ske avseende eventuella mönster i förekomsten av stora personalgrupper per chef, exempelvis ur jämställdhetsperspektiv.

Kommunstyrelsen har delvis försäkrat sig om uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen. Handlingsplanen för kompetensförsörjning följdes upp i augusti och kommunfullmäktiges mål och uppdrag kopplat till kompetensförsörjning följdes upp i delårsrapporten för 2024. Därtill genomförs uppföljningar och analyser inom flera andra personalrelaterade områden. Vartannat år genomförs kompetensskattning för att identifiera briststyrken och bedöma kompetensbehovet på både kort och lång sikt.

1.1. EY rekommenderar kommunstyrelsen

För att stärka en i övrigt positiv process kring kompetensförsörjning rekommenderas kommunstyrelsen följande:

1. Säkerställ att samtliga styrande dokument om kompetensförsörjning dels är kända av samtliga chefer och övriga medarbetare, dels att innebörden är uppfattad på avsett sätt.
2. Kvalitetssäkra prognoser och enkäter för att minska felkällor och öka styreffektiviteten.
3. Undersök förutsättningarna för tillräcklig chefstäthet i relation till personalgrupper både i antal och komplexitet. Analysera även frågan ur ett jämställdhetsperspektiv.

Utöver ovanstående tre rekommendationer kan EY göra medskick att den information som respektive chef har efter medarbetar- och lönesamtal kan bli ett gott analysunderlag på aggregerad nivå, exempelvis per kontor. En samlad bild av hur personalens kompetens ser ut per *"målinriktad, samarbetsinriktad, kommunikativ, professionell, lösningsorienterad och utvecklingsorienterad"* med fördelningen per omdöme *"otillfredsställande, bra, mycket bra och föredömligt"* kan ge en situationsbild av var kompetensutveckling av befintlig personal är mest behövlig. Om den bilden sedan jämförs med lönebildningen per kontor kan indikationer framkomma om lönebildningen är rätt väg att kompetensförsörja olika organisatoriska delar av Knivsta kommun eller om det finns andra mer effektiva, exempelvis stärkt ledarskap.

1.2. Svar på revisionsfrågor

Frågor	Svar
Är ansvarsfördelningen tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder, samt mellan HR-enhet och linjeorganisation?	<p>► Delvis</p> <p>Kommunstyrelsen är arbetsgivare för alla kommunens medarbetare och arbetet att stödja verksamheterna och följa upp kompetensförsörjningsarbetet görs av HR-kontoret. Det finns dock behov av bättre kommunikation kring den nya kompetensstrategin i linjeorganisationen. Chefer på enhetsnivå beskriver att de inte var medvetna om den nya kompetensförsörjningsstrategin.</p>

<p>I vilken utsträckning är de beslutsunderlag kommunstyrelsen utgår ifrån för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt, ändamålsenliga?</p>	<p>► Delvis Kommunstyrelsen använder demografiska analyser och befolkningsprognoser som viktiga verktyg för att planera framtida välfärdsservice. Årliga uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet och medarbetarundersökningar genomförs. Kompetensskattningar genomförs vartannat år för att identifiera bristyrken och behov av specifika kompetenser.</p> <p>Prognoser har oftast en viss felmarginal och kommunstyrelsen bör säkerställa att de har kontroll över de konsekvenser detta kan medföra.</p> <p>Det finns också förbättringsutrymme ifråga om trovärdigheten (reliabilitet) i de enkätundersökningar som görs i samband med att personal slutar anställningen. Risk för att identifieras kan påverka de svar som lämnas och därmed kvaliteten i underlagen.</p>
<p>Har kommunstyrelsen säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara sin personal- och kompetensförsörjning?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ En kvalitativ, systematisk och kompetensbaserad rekryteringsprocess ○ En god och tillåtande arbetsmiljö ○ Ledare med bra förutsättningar att utföra sitt uppdrag 	<p>► Delvis <i>Rekrytering</i> Kommunen har en dokumenterad rekryteringsprocess och genomför utbildningar i kompetensbaserad rekrytering för chefer.</p> <p><i>Arbetsmiljö</i> Årliga uppföljningar av arbetsmiljö och hälsofrämjande insatser genomförs.</p> <p><i>Ledare</i> Utbildningar i utvecklande ledarskap och innovationsledningssystem erbjuds för att stärka chefernas förmåga att kompetensutveckla medarbetare. Kommunen deltar också i programmet LedareArenan för att utveckla blivande ledare.</p> <p>Granskningen visar på att chefer upplever att de har för stora personalgrupper. Granskningen kan inte finna att detta riskbedömts eller analyserats exempelvis ur ett jämställdhetsperspektiv. Att erbjudas stöd via HR eller av funktion som biträdande chef är avlastande men inte ansvarslettande.</p>
<p>Har kommunstyrelsen försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen?</p>	<p>► Delvis Handlingsplanen för kompetensförsörjning följdes upp i augusti och kommunfullmäktiges mål kopplat till kompetensförsörjning följdes upp i delårsrapporten för 2024. Årliga uppföljningar och analyser genomförs inom arbetsmiljö, tillbud, olycksfall, sjukfrånvaro och personal-omsättning. Medarbetarundersökningar och kompetensskattningar genomförs regelbundet för att förbättra arbetsmiljön och identifiera kompetensbehov.</p> <p>Det finns dock risk för att strategier och handlingsplaner inte implementeras effektivt om de inte är tillräckligt kommunicerade och förankrade i organisationen, vilket riskerar att påverka uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen. Granskningen har identifierat denna brist.</p>

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Att hitta rätt kompetens är en av välfärdens största utmaning. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler, i stället behövs nya arbetssätt och att tillvarata och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna. 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 krav som ställs enligt lagstiftning.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal i Knivsta kommun. I januari 2024 antog kommunstyrelsen en ny kompetensförsörjningsstrategi. Strategin fokuserar på de tre *delområdena attrahera flera, livslångt lärande* och *nya arbetssätt*. Konkreta handlingsplaner ska utarbetas inom respektive delområde. Till kompetensförsörjningsstrategin finns även en rutin som bland annat beskriver att kompetensskattningar ska göras vartannat år för att undersöka kompetensbehovet på lång och kort sikt. Förhoppningen är att den övergripande kompetensförsörjningsstrategin tillsammans med rutinen och de konkreta handlingsplanerna ska leda till att Knivsta kommun ska stå bättre rustad inför framtida utmaningar. Revisionen har beslutat granska om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbete med strategisk kompetensförsörjning.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att analysera och bedöma om de strategier, processer, rutiner och uppföljning som kommunen använder för att säkerställa kommunens behov av kompetens är ändamålsenliga. Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Är ansvarsfördelningen tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder, samt mellan HR-enhet och linjeorganisation?
- ▶ I vilken utsträckning är de beslutsunderlag kommunstyrelsen utgår ifrån för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt, ändamålsenliga?
- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara sin personal- och kompetensförsörjning? I detta beaktas särskilt åtgärder inom följande områden ur kompetensförsörjningsstrategin:
 - Kvalitativ, systematisk och kompetensbaserad rekryteringsprocess
 - God och tillåtande arbetsmiljö
 - Ledare med bra förutsättningar att utföra sitt uppdrag
- ▶ Har kommunstyrelsen försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen?

2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och budget 2024
- ▶ Kommunens medarbetarpolicy
- ▶ Reglemente för kommunstyrelse och nämnder

2.4. Metod och avgränsning

Granskningen är kommunövergripande och avser kommunstyrelsens övergripande ansvar. Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har gjorts med kommundirektör, HR-chef, medarbetare vid HR-kontoret, ett urval av övriga chefer samt fackliga representanter. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsgranska rapporten. Källförteckning framgår av bilaga 1.

De två kommunala aktiebolagen Knivstabostäder AB och dess ägarbolag Kommunfastigheter i Knivsta AB har inskrivet i respektive ägardirektiv att *"Kommunfullmäktiges beslutade policys omfattar även bolaget. Avsteg från beslutade policys ska dokumenteras i styrelseprotokoll."* samt *"Knivsta kommun ska ses som en helhet. Bolagets verksamhet ska bedrivas för att bidra till kommunens totala samhällsutveckling."* Inom ramen för detta granskningsuppdrag ingår emellertid inte att bedöma hur respektive bolag arbetar med kompetensförsörjningsstrategin.

3. Organisering av kompetensförsörjningsarbetet

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser kopplat till revisionsfrågan om ansvarsfördelning.

- ▶ Är ansvarsfördelningen tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder samt mellan HR-enhet och linjeorganisation?

3.1. Knivsta ska vara attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen

Ett av kommunfullmäktiges inriktningsmål är att *Kommunen ska säkerställa en långsiktig ekonomi i balans i alla nämnder*. För att uppnå detta mål beskrivs det att Knivsta kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen. Kommunfullmäktige har till detta mål satt indikatorn *Ett hållbart medarbetarengagemang (HME)* för kommunen totalt. Målet för indikatorn är att det samlade indexet för HME ska bibehållas från föregående år. I kommunstyrelsens verksamhetsplan har indikatorn *Medarbetarengagemang (HME) totalt kommunen - Ledarskapsindex* tagits med. Målet för indikatorn är även här att indexet ska bibehållas.

Kommunfullmäktige har till utbildningsnämnden givit mer specifika uppdrag kopplat till kompetensförsörjning. Kommunfullmäktige har satt *inriktningsmålet Trygga förskolor och skolor med god omsorg och goda kunskapsresultat*. Inom detta mål har utbildningskontoret fått i uppdrag att påbörja arbetet med att nå Skolverkets riktlinjer kring barngruppers storlek i förskolan. Uppdraget innebär att personaltätheten i förskolan ska öka under mandatperioden och barngruppernas storlek ska successivt komma i nivå med Skolverkets riktlinjer. Uppdraget beskrivs som särskilt viktigt för att möta framtidens utmaningar kopplat till kompetensförsörjning. Utbildningsnämnden har i tillägg till målet satt uppdraget *Öka andelen behöriga lärare i förskola, skola och fritidshem med koppling till ändring i heltid som norm mellan åren 2024-2026*.

Kommunfullmäktige har även givit uppdraget *Säkerställ god tillgång till elevhälsan*. Inom detta uppdrag har utbildningsnämnden satt uppdragen att den specialpedagogiska kompetensen hos alla lärare ska öka. Lärares kompetens ska också öka systematiskt inom Neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

3.2. Medarbetarpolicy och medarbetardialog tydliggör de anställdas ansvar

Kommunens medarbetarpolicy beslutad av kommunfullmäktige tydliggör kommunens värderingar och förhållningsätt. Tre gemensamma värderingar finns; *Delaktighet, Engagemang och Tydlighet*. Dessa värden tas med i medarbetardialogen där mål och utvecklingsplan ska skapas för varje medarbetare. Vid medarbetardialog ska chef och medarbetare samtala om förväntningar, krav och utveckling. I dialogen ska medarbete och chef diskutera vad som hänt, hur är det nu och om framtiden. Till detta finns frågor med koppling till kompetensförsörjning:

- ▶ Är det något jag behöver hjälp med att prioritera för en hälsosam arbetsbelastning?
- ▶ Hur är arbetsklimatet på min arbetsplats?
- ▶ Hur väl svarar mina kunskaper och erfarenheter mot de krav som ställs?

- ▶ Vad kan jag bidra med för att utveckla samarbetet inom enheten samt mellan enheter?
- ▶ På vilket sätt kan jag bidra till att förbättra eller förnya arbetet inom mitt ansvarsområde?
- ▶ Hur vill jag utvecklas på lite längre sikt?

3.3. Kommunstyrelsen är arbetsgivare för alla medarbetare

Enligt *Reglemente för kommunstyrelse och nämnder i Knivsta kommun* är kommunstyrelsen arbetsgivare och svarar för personal- och arbetsmiljöfrågor. Kommunstyrelsens arbetsutskott ska också vara personalutskott, vilket är ett beredande utskott. Kommunstyrelsen har även helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ansvarar för att följa upp att fullmäktiges fastställda kvalitetskrav, mål, riktlinjer och program för verksamheten samt att ekonomi följs upp i nämnderna.

Den politiska organisationen i Knivsta kommun är uppdelad på nio nämnder, *Kommunstyrelsen*, *Bygg- och miljönämnden*, *Samhällsbyggnadsnämnden*, *Socialnämnden*, *Utbildningsnämnden*, och *Valnämnden*. Övriga tre nämnder *IT-nämnden*, *Överförmyndarnämnden* och *Lönenämnden* är nämnder som delas med andra kommuner. Kommunen har en förvaltning som är uppdelat på åtta kontor¹.

Knivsta kommun har en gemensam lönenämnd med Tierp kommun och Älvkarleby kommun som ansvarar för administrationen av löner och pensioner. Ansvarig för kommunens lönepolitik är alltså kommunstyrelsen. *Lönecentrum* heter den gemensamma förvaltningsorganisationen som ingår i Tierp kommunförvaltning.

3.4. Kommunstyrelsen har fastställt riktlinjer och delegation för lönesättningen

Knivsta kommun har en dokumenterad riktlinje för lönesättning beslutad av kommunstyrelsen 2019. En uppdatering av riktlinjen gjordes under 2024. I riktlinjen framgår grund för lönesättning, principer för ny lönesättning, processen för löneöversyn samt ansvarsområdet för löneprocessen.

I kommunstyrelsens delegationsordning beskrivs också det delegerade ansvaret för löneprocessen. Ansvar för anställning och lönesättning är delegerat till budgetansvarig chef. När det gäller rekrytering av områdeschefer har förvaltningschef ett delegerat ansvar. Justering av lön utanför allmän löneöversyn samt beslut om lönetillägg är delegerat till närmaste chef över enhetschefen som ska rådgöra med HR-kontoret. För anställning av förvaltningschef har kommundirektör delegerat beslutsrätt.

Från intervju framkommer att lönesättningen för vikarier inom socialnämnden upplevs som otydlig och behov av mer definierade riktlinjer som förenklar processen att fastställa löner för vikarier. Otydligheten i lönesättningen upplevs riskera att ge löneskillnader och lönförskjutning bland vikarierna.

¹ Knivstas förvaltningsorganisation är uppdelad på åtta kontor: samhällsbyggnadskontoret, utbildningskontoret, vård- och omsorgskontoret, fritid- och kulturkontor, tillväxtkontoret, kommunledningskontoret, ekonomikontoret, HR-kontor.

Från intervjuer framkommer även att behovet av kompetensförsörjning skapar en lönepress med löneförskjutning i förhållande till andra personalgrupper. HR-kontoret gör varje år lönekartläggning där personalgrupp identifieras där insatser behövs för att balansera ut löneskillnader.

Enligt riktlinjen för lönesättning är lönesättande chef ansvarig för att informera medarbetarna om lönebildningen och dess kriterier. I februari 2024 togs lönekriterier fram för den årliga lönerevisionen som stöd till lönesättande chefer. Lönekriterierna beskrivs även i *Riktlinje för lönesättning*. Chef ska göra en samlad bedömning av hur medarbetare presterar inom sex olika egenskaper; *målinriktad, samarbetsinriktad, kommunikativ, professionell, lösningsorienterad* och *utvecklingsorienterad*. Vid bedömning av prestationen för respektive egenskap finns fyra bedömningsnivåer; *otillfredsställande, bra, mycket bra* och *föredömligt*.

Granskningen erfar att respektive chefs medarbetarbedömningar inte aggregeras till kommunövergripande nivå, utan blir kvar på individnivå. EY återkommer till detta i sin bedömning och rekommendation.

3.5. HR-kontoret har aktiv roll i kompetensförsörjningsarbetet

HR-kontorets är expert- och stödfunktion till kommuns chefer inom arbetsrätt, rekrytering, lönebildning, arbetsmiljö och hälsofrågor. Kontoret ansvarar även för att ta fram och implementera regelverk och handlingsplaner i enlighet med lagstiftning. Dessutom ska HR-kontoret skapa tydlig struktur och användarvänliga verktyg inom HR-processerna, i den så kallade "medarbetarloop" kommunen arbetar efter. Medarbetarloopen omfattar *attrahera, rekrytera, utveckla/behålla* och *avsluta*.

HR-chefen deltar i nätverket *Uppsala län* tillsammans med andra HR-chefer inom region Uppsala. Nätverket beskrivs som tillfälle för omvärldsbevakning där HR-cheferna får information om marknadsläget kring kompetens och utbildning.

HR-kontoret har en aktiv roll i kompetensförsörjningsarbetet enligt den rutin och handlingsplan som tagits fram. HR ska stödja verksamheterna med kartläggning av kompetensbehov, sammanställning av data, framtagande av handlingsplan och uppföljning.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2024 framkommer att verksamheterna har ett besparingsbeting på 4,8 miljoner kronor och budgetramen 2024 beskrivs innebära hård prioritering och effektivisering av HR-kontorets leverans. Samtidigt beskrivs efterfrågan på kvalificerat HR-stöd vara stort från verksamheterna. Från intervjuer framkommer att HR arbetat med att tydliggöra och dra gränser för vad HR-kontoret ska göra och kunna stötta verksamheterna med. Granskningen har inte fördjupat sig i vad detta medför jämfört med tidigare.

4. Utmaningar och prognoser över kompetensbehov

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser kopplat till revisionsfrågan om vilka beslutsunderlag kommunstyrelsen har för att bedöma behovet av personal och kompetens.

- ▶ I vilken utsträckning är de beslutsunderlag kommunstyrelsen utgår ifrån för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt, ändamålsenliga?

4.1. Demografiska analyser pekar på utmaningar

Stora delar påverkas av befolkningsutvecklingen. I *Mål och budget 2024 samt planeringsramar 2025-2027* beskrivs befolkningsprognosen som ett viktigt verktyg för planering av framtida välfärdsservice. Det beräknas att befolkningstillväxten fram till år 2035 kommer att vara i genomsnitt 1,7 procent per år, motsvarande 374 nya invånare per år. Befolkningssammansättningen skiljer sig från genomsnittskommunen då Knivsta har Sveriges lägsta medelålder. Knappt 30 procent av invånarna är 20 år medan cirka 14 procent är över 65 år.

I kommunens *Mål och budget 2024 samt planeringsramar 2025-2027* finns en sammanställd prognos över befolkningssammansättningen för åren 2026, 2030 och 2035 (bilaga 2). Prognosen är indelad i 13 ålderskategorier från 1-5 år till 95 år och äldre. Den största ökningen i antal 2022-2035 är i gruppen 45-64 år som ökar med 1 469 personer. Gruppen 85-95 åringar ökar med 324 personer till år 2035.

Det framkommer från intervjuerna att den äldre populationen med vårdbehov idag ligger på låga nivåer i kommunen. Ökningen av antalet äldre i kommunen beskrivs dock som en framtida utmaning. Vård- och omsorgsverksamheterna befarar att resurserna till verksamheten inte kommer att öka i den takt som framtida vårdbehov ökar.

I intervjuer beskrivs Knivstas geografiska läge som gynnsamt. Knivsta ligger i tillväxtregionen Stockholm - Uppsala med goda pendlingsmöjligheter både från Uppsala och Stockholm. Hittills har kommunen lyckats med sina rekryteringar, även svårare rekryteringar som chefer. Däremot märks viss lönepress och det är svårt att lönekonkurrera med Stockholmsregionen.

I samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan 2024 beskrivs utmaningen att rekrytera medarbetare med hög kompetens eftersom konkurrensen är stark i Uppsala - Stockholmregionen. Nämndens verksamheter omfattar flera områden som alla kräver specialistkompetenser. Med relativt liten personalstyrka som hanterar ett brett spektrum av kompetenser finns en sårbarhet.

4.2. Kompetensskattning identifierar bristyrken

En kompetensskattning genomfördes våren 2023 genom att respektive kontor bedömer varje yrkesroll baserat på en skattningsskala:

- | | |
|-----------------|--|
| 1. Övertalighet | Befintlig <i>övertalighet</i> inom yrkesgruppen |
| 2. Hållbart | Yrkesgruppens kompetens <i>motsvarar</i> verksamhetens behov |
| 3. Sårbart | Yrkesgruppens kompetens <i>motsvarar nätt och jämnt</i> behovet |
| 4. Brist | Yrkesgruppen kompetens <i>motsvarar inte</i> verksamhetens behov |

I analysen framkommer att det i stort råder balans mellan tillgång och efterfrågan av kompetens - men åtta yrkesroller identifierats med brist på kompetens där inhyrd personal kan övervägas.

- ▶ Sjuksköterskor
- ▶ Ämneslärare
- ▶ Trafikplanerare
- ▶ Informationssäkerhetssamordnare
- ▶ Lärare i fritidshem
- ▶ Miljöinspektörer, hälsoskydd
- ▶ Vattenstrateger
- ▶ Upphandlare

Från intervjuerna framkommer att det gått att rekrytera till dessa yrkesgrupper men det är svårt att anställa erfarna upphandlare, miljöinspektörer och vattenstrateger medan nyutbildad personal är lättare att rekrytera. Sjuksköterskor har blivit enklare att rekrytera det senaste året men räknas fortsatt som ett bristyrke. Även om det har funnits sökande till de tjänster som utannonserats på nytt så beskrivs personalomsättningen bland egna anställda sjuksköterskor som högre än önskvärt. Vård- och omsorgskontoret har tagit fram en modell där sjukskötersketjänster endast finns på kontorstid måndag till fredag medan det helg och nattetid används företag för att bemanna. Denna lösning beror behovet att få någon form av kontinuitet i sjuksköterskegrupperna. Det optimala ur ett kvalitetsperspektiv vore annars att egen personal bemannar nätter och helger.

4.3. Medarbetarundersökning ger underlag för analys och utveckling

Knivsta kommun gör årlig medarbetarundersökning i enkätform som kallas för *Medarbetarpulsen*. Genom Medarbetarpulsen undersöker kommunen villkor för att prestera, frågor inom organisatorisk och social arbetsmiljö, medarbetarengagemang (HME) och om kränkningar upplevs på arbetsplatsen. Den senaste undersökningen var hösten 2023 och resultatet jämförs med resultatet från året innan. I 2023 års undersökning steg svarsfrekvensen till 82 procent, en ökning från 75 procent året innan. 2024 års undersökning skickades ut till medarbetarna i mitten av september.

När enkätresultatet sammanställts ska dialog i respektive grupp genomföras där resultatet diskuteras. Efter dialogen ska handlingsplan i respektive grupp tas fram med aktiviteter som kan leda till förbättring. Regelbunden uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter ska vara en del av processen. I kommunen används *Agerus System* för uppföljande pulsmätningar av ett eller flera områden samt för att samla in förslag till utvecklingsaktiviteter.

I kommunens undersökning av villkor för att prestera så mäts fem villkor; *vill, vet, kan, får* och *bör*. Resultatet visade att kommunen behöver fokusera på villkoret *får* som avser hur kommunen skapar en arbetssituation med rätt befogenheter för uppdraget.

Underökning av organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) mäter tre områden; *arbetsbelastning och stöd, bemötande och inkludering* samt *mål och rutiner*. Det

sammanslagna resultatet visar en positiv trend från 2022 års mätning och att kommunen behöver fokusera på området arbetsbelastning och stöd, likt året innan.

Verksamheterna beskrivs behöva se över hur de arbetar för att få en hälsosam arbetsbelastning.

För undersökningen av medarbetares engagemang (HME) mäts *motivation, ledarskap* och *styrning*. Det sammanslagna resultatet av de tre områdena visade på samma resultat som året innan, ett HME-index på 81 av 100. I enkäten ställs frågor som "Mitt arbete känns meningsfullt", "Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare" och " Jag är insatt i min arbetsplats mål". Ingen analys har gjorts av orsaken till att resultatet är exakt samma som året innan.

För tredje året i följd ska kommunen analysera resultaten för chefsgruppen från medarbetarundersökningen för att identifiera vilka områden kommunen behöver förbättra för att skapa bättre förutsättningar för cheferna att utföra sina uppdrag. Granskningen har inte tagit del av dessa resultat men bedömer arbetet som betydelsefullt och nyttskapande.

5. Kommunstyrelsen har beslutat om en strategi för att möta utmaningarna

5.1. Kommunstyrelsen har antagit en kompetensförsörjningsstrategi

Kommunstyrelsen antog januari 2024 en kompetensförsörjningsstrategi med syfte att bidra till att på kort och lång sikt säkerställa tillgång till relevant kompetens för att möta kommunens verksamhetsmål. Strategin består av tre delar; *attrahera flera, nya arbetssätt och ett livslångt lärande*.

Attrahera flera syftar till att skapa tillräckligt stort urval av sökande till kommunens tjänster så att kvalitativa rekryteringar och välgrundade anställningsbeslut kan genomföras.

Nya arbetssätt syftar till att möta framtidens utmaningar genom nya lösningar.

Livslångt lärande syftar till att medarbetare ständigt förnyar och utvecklar sin kompetens för att kommunen ska kunna möta framtidens kompetensbrist.

Dokumentet *Rutin för kompetensförsörjningsarbetet* har beslutats av kommunstyrelsen januari 2024 och beskriver processen att ta fram handlingsplan med aktuella analyser och instanser. Handlingsplan ska tas fram vart annat år med tillhörande aktiviteter. Som underlag för handlingsplanen ska kompetensskattning göras på kort sikt (1-3 år) och lång sikt (4-10 år).

Rutin för handlingsplan och kompetensskattning beskrivs nedan.

1. *Januari*
HR-kontoret uppdaterar mall för skattning av kompetensbehov med aktuella persondata från lönesystem.
2. *Maj - juni*
Respektive kontor genomför skattning av kompetensbehovet med stöd av HR-partner.
3. *Juli - augusti*
HR-kontoret sammanställer data och tar fram underlag för strategisk dialog på KDLG.
4. *November - december*
HR-kontoret tar fram handlingsplan med riktade övergripande insatser som stöd för lokal kompetensförsörjning som förankras i KDLG.
5. *Januari - framåt*
Insatser och åtgärder planeras och realiserar de kommande två åren. Uppföljning sker på nämndnivå av HR.

Handlingsplanen samverkas i central samverkan med fackliga parter samt inom kommundirektörledningsgruppen varefter kommundirektör fastställer. Planen lämnas till kommunstyrelsens arbetsutskott för information och uppföljning. Handlingsplan och aktiviteter ska kopplas till årliga budget och verksamhetsplanering.

5.2. Informationen om den nya kompetensstrategin har inte nått alla

I granskningen framkommer att den nya kompetensförsörjningsstrategin med tillhörande handlingsplan och aktiviteter inte är förankrade i hela linjeorganisationen. Enhetschefer belyser brist på information och kommunikation kring dessa nya initiativ och ett forum för kommunikering kring nya förändringar beskrivs som önskvärt. Det framkommer även att det saknas regelbundna tillfällen för enhetscheferna att tillsammans med HR diskutera hur de arbetar med sjukfrånvaro och kompetensförsörjning.

5.3. Ny arbetsgivarpolicy belyser respekt och likvärdighet

Kommunfullmäktige har tagit fram ny arbetsgivarpolicy 2024-10-22. Enligt policyn ska kommunens arbetsplatser kännetecknas av respekt för alla människors lika värde och frihet från diskriminering. Alla medarbetare ska behandlas likvärdigt vad gäller arbetsförhållanden, anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Av årsredovisning för 2023 "Väsentliga personalförhållanden" framgår att det 31 december fanns 1 124 tillsvidareanställda och könsfördelningen var 80 procent kvinnor och 20 procent män. Bland cheferna var det 77 procent kvinnor och 23 procent män som ger ett ledarindex (andel kvinnliga chefer i förhållande till andelen kvinnlig personal) för kvinnor på 97 procent och män 115 procent. Vidare anges att medianlönen för kvinnor var 99 procent av männens. För kvinnor var sjukfrånvaron 6,07 procent och för män 4,11 procent. Inga uppgifter finns kring eventuella jämställdhetsåtgärder som planeras med anledning av dessa fakta, 97 respektive 115 procent ledarindex och sjukfrånvaro med tyngdpunkt på kvinnlig personal.

Under flera intervjuer framkom det att chefer upplever sig ha för stora personalgrupper, inte sällan fler än 30 medarbetare. Det kan leda till utmaningar att ge varje medarbetare tillräcklig uppmärksamhet och stöd samt att effektivt hantera och leda grupperna.

Enligt HR-chef och kommundirektör strävar många kommuner efter att varje chef ska ha färre än 30 medarbetare men genom att stötta chefer så kan de klara större personalgrupper och exemplifieras via förekomst av biträdande chefer.

I dokumentet *Lika rättigheter och möjligheter* står att Knivsta ska sträva efter en jämn könsfördelning på alla befattningar för att vara attraktiv arbetsgivare. Kommunen ska medvetet arbeta med att uppvärdera traditionella kvinnoyrken genom att medverka till lika lön för likvärdigt arbete. I dokumentet står det att kommunen ska ha tydliga lönesättningsprinciper för att undvika löneskillnader på grund av kön.

6. Åtgärder och aktiviteter för en god kompetensförsörjning

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser kopplat till revisionsfrågorna om kommunens åtgärder för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning.

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara sin personal- och kompetensförsörjning? I detta beaktas särskilt åtgärder inom följande områden ur kompetensförsörjningsstrategin:
 - Kvalitativ, systematisk och kompetensbaserad rekryteringsprocess
 - God och tillåtande arbetsmiljö
 - Ledare med bra förutsättningar att utföra sitt uppdrag

6.1. Knivsta arbetar för att attrahera fler, ett livslångt lärande och nya lösningar

Efter att kompetensskattning genomförts har aktiviteter tagits fram som ska säkerställa att rätt kompetens finns inom kommunen. I handlingsplanen finns tabell med aktiviteter indelade i *attrahera flera*, *livslångt lärande* och *nya lösningar* (se bilaga 3). I tabellen finns information om vem som ansvarar för varje aktivitet och när aktiviteterna ska följas upp, vilket ska ske halvårsvis med undantag för vissa som inte kräver uppföljning utan bara genomförande.

6.2. Det systematiska arbetsmiljöarbetet pågår parallellt med handlingsplanen

Det systematiska arbetsmiljöarbetet följs årligen upp för att säkerställa att åtgärder vidtas för säker och trygg arbetsplats. Regelbunden uppföljning beskrivs som viktig för att utveckla organisationen i takt med omvärldens förändringar och skapa attraktiv arbetsplats där medarbetarna känner stolthet över arbetsgivare och sina prestationer. Uppföljningen sammanställs i arbetsmiljörapport till kommunstyrelsens arbetsutskott, den senaste är från år 2023 och beskriver resultatet med korta analyser för tillbud och olycksfall, frisknärvaro/sjukfrånvaro och personalomsättning. Där beskrivs även hälsofrämjande arbete, sammanfattande redovisning av medarbetarundersökning samt åtgärder kopplade till uppföljningen.

6.2.1 Tillbud och olycksfall

Uppföljningen av tillbud och olycksfall visar att olycksfall minskat medan tillbud ökat sedan 2022. En möjlig anledning att tillbud ökat sägs vara att HR tagit fram material till chefer för information till medarbetare om hur rapporteringssystem KIA ska användas för tillbudsanmälningar. Detta gjordes eftersom uppföljningen från 2022 visade att medarbetare behövde bli bättre på att rapportera in och använda systemet. Det finns inga uppgifter kring om ökningen enbart är att koppla till rapporteringsviljan eller om det är en faktisk förändring.

Kategori/plats	Antal fall 2022	Antal fall 2023	Förändring
Tillbud			
Tillbud totalt	129	172	Ökat
Hot och våld	28	47	Ökat
Psykisk överbelastning	45	19	Minskat
Klassrum/lektionssal	8	28	Ökat
Hos brukare i hem	3	11	Ökat
Olyckor			
Olyckor totalt	105	76	Minskat
Klassrum/lektionssal	8	6	Minskat
Hos brukare i enskilt hem	16	16	Oförändrat

Tabell 1. EY sammanställning av Knivsta kommuns antal rapporterade tillbud och olycksfall.

I rapporten lyfts särskilt hot och våld i skolmiljöer. Arbetsmiljöverket inspekterade hösten 2023 tre av Knivsta kommuns skolor gällande hot och våld och ställde krav inom tre områden där brister konstaterades:

- ▶ Rutiner för undersökning och riskbedömning
- ▶ Undersöka, riskbedöma och åtgärda
- ▶ Skapa/uppdatera säkerhetsrutiner

Centrala riktlinjer för hot och våld har efter inspektionen uppdateras av HR.

6.2.2 Aktivt arbete med att minska sjukfrånvaro och personalomsättning

Ett aktivt och ansvarsfullt rehabiliteringsarbete prioriteras med fokus på metoden *Tidig återgång* för att stödja medarbetare tillbaka till arbete. Tidiga insatser är avgörande för snabb återgång och ger vinster för individ och organisation. Sjukfrånvaron har minskat generellt till 6,4 procent under 2023 från 6,8 procentföregående år men långtidssjukfrånvaron har ökat något. Positiva trender ses inom de större kontoren med minskning av sjukfrånvaro i vård och omsorg, utbildning och samhällsbyggnad medan fritids- och kulturkontoret visar en liten ökning.

Kostnaderna för företagshälsovården 2023 har ökat till 2 122 000 kr jämfört med året 2022 då det var 1 126 000 kr. Ökningen sägs orsakad av investeringar i hälsofrämjande ledarskapsutbildning och förebyggande gruppinsatser. För vård- och omsorgskontoret finansierades det av statsbidraget *Återhämtningsbonusen* där samtliga medarbetare deltagit.

Den externa personalomsättningen för 2023 var 8 procent. I arbetsmiljörapporten anges att det är en låg omsättning i jämförelse med Uppsala län och tolkning i rapporten är att det kan visa att medarbetare gärna stannar inom kommunen. Den totala personalomsättningen visar minskad personalomsättning jämfört med år 2022.

Kategori	2022	2023	Förändring
Sjukfrånvaro			
Total sjukfrånvaro (%)	6,8	6,4	Minskat
Långtidssjukfrånvaro (%)	28,5	30,2	Ökat
Vård och omsorg (%)	7,76	7,52	Minskat
Utbildningskontoret (%)	6,96	6,69	Minskat
Samhällsbyggnadskontoret (%)	6,66	4,84	Minskat
Fritids- och kulturkontoret (%)	3,57	3,82	Ökat
Personalomsättning			
Total personalomsättning (Extern och intern) (%)	22	16	Minskat
Extern personalomsättning (%)	-	8	-

Tabell 2. EY sammanställning av Knivsta kommuns sjukfrånvaro och personalomsättning åren 2022-2023. Utöver totalsjukfrånvaro redovisas kommunens sjukfrånvaro i kommunens fyra större kontor.

Av arbetsmiljörapporten framkommer att förebyggande och hälsofrämjande arbete är en strategi som skapar förutsättningar att behålla och attrahera medarbetare. I rapporten så beskrivs följande aktiviteter och åtgärder:

- ▶ Varje arbetsplats ska arbeta fram egna aktiviteter utifrån resultatet i medarbetarpulsen vilka skapar bra förutsättningar för en god prestationskultur.
- ▶ *Personal Gemenskap* är en personalförening med syfte att öka trivseln och välbefinnandet för alla anställda av Knivsta kommun. En arbetsgrupp arbetar med att anordna trivselhöjande aktiviteter.
- ▶ Friskvårdsbidraget på 1200 kr/år ger kommunens anställda möjlighet att investera i sin hälsa och sitt välbefinnande på sina egna villkor.
- ▶ Hälsoundersökningar erbjuds för nattpersonal.
- ▶ Arbetar med hälsoinspiratörer som ska bland annat motivera och stödja hälsoarbetet.

6.3. Stärka rekryteringsprocess och ledarskapsutveckling

Det finns en dokumenterad rekryteringsprocess som senast uppdaterades 2019. Processen är indelad i schema med sex moment; (1) uppstart & rekrytering, (2) annonsering, (3) urval, (4) anställningsintervju, (5) referenstagning, och (6) anställning.

Processen inleds med att ansvarig chef gör behovsanalys och ser över om behovet kvarstår, om arbetsuppgifterna kan omfördelas, om deltidsanställda önskar högre sysselsättningsgrad, vilken kompetens som finns och vilken som saknas. Analysen ligger till grund för den kravprofil för tjänsten och som är grunden för en väl genomförd rekrytering med krav på utbildning, kompetens och egenskaper. Genomgående i alla sex moment ska beslutsfattandet utgå från den kravprofil som ligger till grund för tjänsten. Avslutningsvis utvärderas vad som gick bra och vad som kan förändras till nästa rekrytering.

För att öka antal kvalificerade sökande till bristyrken kommer rekryteringsgrupper skapas med kompetenser inom HR, kommunikation och rekryterande chef.

Gruppernas roll är att effektivt marknadsföra och synliggöra yrkesroller med brist på sådana sökande. Detta arbete påbörjas 2025.

Hösten 2023 satsades på att öka chefernas kunskap inom kompetensbaserad rekrytering via obligatorisk halvdagsutbildning för samtliga chefer i syfte att skapa bra förutsättningar för att rekrytera rätt kompetens och säkerställa goda kandidatupplevelser. Fackliga ombud som deltar i chefsrekryteringarna erbjöds att delta.

Under 2023 genomfördes också utbildningar för samtliga chefer i utvecklande ledarskap för att stärka förmågan att kompetensutveckla medarbetare för livslångt lärande. Fortsättningsvis kommer varje ny chef erbjudas att gå "utvecklande ledarskap" om personen inte tidigare har gått den. Hösten 2023 startades även ledarskapsutbildning i förnyelsearbete som ger grunderna i innovationsledningssystemet och tjänstedesign i syfte att skapa hållbar och innovativ arbetsmiljö med uppmuntran till kreativt tänkande.

Knivsta deltar i programmet *LedarArenan* tillsammans med kommunerna Håbo, Heby, Östhammar och Tierp. Det är ett aspirantprogram som ska utveckla befintliga medarbetare till blivande ledare och stärka kompetensförsörjningen av chefer. Aspirantprogrammet är en del av kommunens aktivitet för ett livslångt lärande.

6.4. Effektivisera onboardingsprocessen

I handlingsplanen beskrivs ett automatiseringsarbete som påbörjades hösten 2023 för "onboardingprocessen"² för nyanställda för att modernisera och strukturera den kommungemensamma introduktionsdagen. Samtidigt arbetas med att minska arbetsinsatsen kring behörigheter genom automatisering samt effektivisera beställningar av exempelvis teknisk utrustning. Åtgärderna ska frigöra tid för chefer och ge nyanställda en bra start och positiv bild av Knivsta kommun.

Enligt slutrapporten för onboardingprojektet kan tiden som idag läggs på varje nyanställd minskas från åtta till fem timmar vilket ska motsvara 434 700 kronor årligen. Arbetet med denna effektivisering ska även ge mer automatiserad och effektivare offboardingprocess³ när anställd slutar. I intervju lyfts fram att automatiseringsarbeten kan medföra ökat behov av teknisk kompetens.

6.5. Främst är det verksamheterna som driver på teknisk och digital utveckling

Den tekniska och digitala utvecklingen beskrivs ha kommit olika långt. Skola samt vård- och omsorg beskrivs ligga långt fram inom välfärdsteknik och vara initiativrika. Trots stark drivkraft finns dock önskan om ökat stöd för att ytterligare driva utvecklingen framåt. Den samlade bilden är att synen på digitalisering och ny teknik präglas av pragmatisk och nyttoinriktad inställning där man ska undvika att stora risker och fokusera på implementering av teknisk lösning med tydlig nytta.

² Onboarding är processen för att introducera nyanställda i kommunen. Det handlar om att ge den nyanställda den information och verktyg som behövs för att komma i gång med sitt arbete.

³ Offboarding är processen för när en anställd ska sluta, där bland annat behörigheter behöver avslutas och tekniska verktyg återlämnas.

Det sägs finnas en försiktighet att "spränga gränser" som gör att kommunen utforskar nya innovationer försiktigt och integrerar dem först när de konkret kan bidra till uppdrag och mål.

I intervjuer uppmärksammades även störningsmoment och frustration som påverkar det digitala arbetet negativt. Det handlar om tekniska problem med datorer som inte fungerar optimalt eller svårigheter att komma in i system. Detta skapar känslan av att diskussioner om nya digitala metoder kommer i andra hand när grundläggande och befintliga tekniska förutsättningar inte är på plats.

Ett pågående utvecklingsarbete är utbildning inom AI och ChatGPT i samarbete mellan kommunen och RISE. Utbildningskontoret har AI-utbildningar som riktar sig mer specifikt till skolverksamhet som alla lärare och rektorer får gå.

Vård- och omsorgskontoret menar att förändringar av rutiner och arbetssätt ofta kräver systemstöd eller förändringar i upplägg av systemen och därför skapades förra året en digital stödstruktur inom kontoret som ska säkerställa att projekt och implementeringar får resurser från både systemstöd och kvalitetsutveckling, utöver den chef som berörs av frågan. Styrgruppen för stödstrukturen arbetar med digitala aktiviteter och belyser dem från olika perspektiv för att undvika felaktiga beslut. Nedan beskrivs några exempel på digitala lösningar som vård- och omsorgskontoret arbetar med:

- ▶ Läkemedelsrobotar som avlastar arbetstid och underlättar bemanningsplaneringen.
- ▶ Automation inom handläggning av ekonomiskt bistånd genomfördes 2022 och frigjorde tid för socialsekreterare att fokusera på mer kvalificerade uppgifter och minskat behovet av fler handläggare trots ökat antal klienter.
- ▶ CRP/HB-mätare implementeras 2024/2025. Det är instrument för att påvisa infektioner som sparar tid för sjuksköterskor, främjar rätt insats i tid och förhindrar att patientens tillstånd försämras, vilket minskar behov av sjukhusinläggningar.

6.6. Strategin för heltid som norm är justerad

Initiativet för "heltid som norm" är framtaget av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) i samarbete med och fackförbundet Kommunal. Enligt centralt avtal ska arbetsgivare sträva efter att alltid erbjuda heltidsanställningar. Avtalet gäller tillsvidareanställda inom Kommunals avtalsområde.

Knivsta kommun ändrade strategin för heltid som norm under 2023 då kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen och samtliga nämnder i uppdrag att heltid som norm ska uppdateras från *ska* till *bör*. Enligt den nya strategin ses det som attraktivt att erbjuda tjänster efter den sysselsättningsgrad som medarbetaren önskar. I den nya strategin är utgångspunkten att vid nyrekrytering annonseras tjänsterna på heltid. Om verksamheten inte har resurser eller behov av heltidstjänst ska följande steg genomföras:

- ▶ Samordning inom eget verksamhetsområde
- ▶ Kombinationstjänster med övriga områden där HR samordnar
- ▶ Om lösningar inte finns dokumenterar HR och deltidstjänst annonseras
- ▶ Årlig analys av omfattning av annonserade deltidstjänster
- ▶ Årlig analys av insatser för att erbjuda heltid

För redan tillsvidareanställda medarbetare ska möjlighet att önska sysselsättningsgrad erbjudas en gång per år. Arbetsgivaren ska i så hög grad som möjligt tillmötesgå önskan.

Att införa heltid som norm beskrivs i strategin som utmanande och det behöver arbetas vidare med samplanering, flexibilitet, resurspass och arbetsmiljöfrågor för förutsättningar att klara ekonomiska utmaningar samt vara attraktiv arbetsgivare.

Från intervjuer framkommer att arbetet med samplanering inom vård- och omsorg har påbörjats men nu inte längre pågår. Samplanering inom särskilt boende och hemtjänst försvåras av att båda har behov av personal vid samma tider. Omsorgsverksamheterna har störst personalbehov under morgon och kväll vilket leder till ledig kapacitet mitt på dagen. Denna överkapacitet samma tid på dygnet försvårar att samutnyttja medarbetare mellan olika enheter. Verksamheterna har även svårt att få effektiv schemaläggning under helger då båda även då är i behov av personal samtidigt, en utmaning som försvårats sedan lagen om 11-timmars dygnsvila tillkom. Däremot ses god samplanering underlätta att fylla luckor vid sjukfrånvaro.

En extra utmaning med heltid som norm inom vård- och omsorgsverksamheten är att många som tackat ja till heltid inte orkade med det och att heltid ställer nya krav på arbetsmiljön.

Fackliga representanter framhåller behovet att arbetsgivaren arbetar mer med samplanering för att undvika deltidstjänster. Det framkommer även önskemål om att arbetet med heltid som norm borde tagits med i kompetensförsörjningsstrategin.

6.7. Avgångsenkät har tagits fram

Fackliga representanter framhåller att de drivit frågan om avgångsenkät vid avslutad anställning med möjlighet att ge återkoppling om arbetsplatsen. Fackliga representanter ser det som synnerligen viktigt att enkäten verkligen har garanterad anonymitet så att varje f d medarbetare vågar ge ärliga svar. Det finns nu en avgångsenkät som skickas ut automatiskt vid avslutad anställning. Medarbetaren svarar anonym men behöver ange vid vilket kontor man varit anställd.

Fackliga representanterna pekar på att avslutningssamtal också ska hållas men inte görs i så stor utsträckning. Det saknas även sammanställning av information som kommer via avslutningssamtal. Via avgångsenkäterna går svaren till HR som sammanställer informationen i syfte att se mönster och dra slutsatser om varför personal väljer att sluta.

7. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen

I detta kapitel redogörs för EYs iakttagelser kopplat till revisionsfrågan:

- ▶ Har kommunstyrelsen försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen?

7.1. Aktiviteter i handlingsplanen har följts upp

Handlingsplanen följdes upp 30 augusti på den gemensamma verksamhetsplaneringsdagen av HR-kontor tillsammans med utvecklingsenhet. I den uppdaterade handlingsplanen för 2024-2025, sammanställd 2024-10-23, har nuläget beskrivits, se bilaga 3. Varje aktivitet har kommenterats om vad som genomförts. För aktiviteter som inte är engångshändelser inkluderas beskrivning av den framtida arbetsprocessen för denna aktivitet.

I *Verksamhetsberättelse och delårsbokslut för Knivsta kommunkoncern 2024* har kommunfullmäktiges mål kopplat till kompetensförsörjning följts upp. Kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare som klarar kompetensförsörjningen för att uppnå målet om ekonomi i balans. I rapporten betonas vikten av förebyggande och hälsofrämjande arbete för att vara attraktiv arbetsgivare. Indikatorn för *Ett hållbart medarbetarengagemang (HME)* prognostiseras att uppnås, inget utfall finns ännu för 2024. I rapporten står att trendanalyser och pågående utvecklingsarbete tyder på att kommunen är på god väg att nå sina mål för att stärka medarbetarengagemanget och stärka ledarskapet.

I rapporten följs även upp kommunfullmäktiges uppdrag till utbildningsnämnden om att påbörja arbetet med att *nå Skolverkets riktlinjer kring barngruppers storlek i förskolan* samt uppdraget att *öka andelen behöriga lärare i förskola, skola och fritidshem*. Enligt rapporten beskrivs flertalet förskolor har stärkt personaltätheten och att det sannolikt kommer att medföra lägre antal barn per årsarbetare under 2024. På förskolorna har arbetet organiserats mer strukturerat utifrån att flertal arbetar i pedagogiska par vilket innebär att Knivsta närmat sig Skolverkets riktlinjer. I grundskolan beskrivs det finnas hög grad av lärare medan det är mer en utmaning att hitta behöriga lärare för fritidshem som beror på avsaknad av utbildning i länet och att det utbildas för få inom denna personalkategori.

Uppdraget till utbildningsnämnden *säkerställ god tillgång till elevhälsan* har också följts upp i rapporten. Såväl psykolog- som skolskötersketjänster har utökats vilket lett till framgångsrik utveckling av lokala elevhälsoteam. Utöver detta så har alla lärare i grundskola och gymnasium under läsåret gått utbildningar inom specialpedagogik för lärande. På förskolorna har kompetenssatsning inom neuropsykiatriska funktionsnedsättningar genomförts under våren.

8. EYs bedömning och svar på revisionsfrågor

- ▶ **Ansvarsfördelningen är *delvis* tydlig mellan kommunstyrelse och nämnder samt mellan HR-kontor och linjeorganisation.**

Reglemente anger att kommunstyrelsen är arbetsgivare för alla anställda. Ansvaret för lönesättning och anställning är delegerat enligt riktlinjer och delegationsordning. Arbetet för att stödja verksamheterna och följa upp kompetensförsörjningsarbetet har HR-kontoret. Medarbetarpolicy och medarbetardialog tydliggör de anställdas ansvar i kompetensförsörjningsarbetet och policyn klargör kommunens värderingar och förhållningssätt som diskuteras i medarbetardialoger för att skapa mål och utvecklingsplaner för varje medarbetare.

Granskningen uppmärksammar emellertid behov av bättre kommunikation kring den nya kompetensstrategin i hela linjeorganisationen. Chefer på enhetsnivå beskriver att de saknar information om den nya kompetensförsörjningsstrategin och uppmärksammade det i samband med denna granskning. Av denna orsak anser vi att ansvarsfördelningen blott är *delvis* tydlig. Den formella delen är tydlig men kommunikationen ser vi som avgörande för att samtliga chefs- och medarbetareled ska uppfatta den tydligheten. Luckor i kommunikationen är en riskfaktor och kommunstyrelsen bör säkerställa metod för att kvalitetssäkra kommunikationen till samtliga samt att innehållet i kommunikationen uppfattas på avsett sätt.

- ▶ **De beslutsunderlag kommunstyrelsen utgår ifrån är *delvis* ändamålsenliga för att bedöma behovet av personal/kompetens, på kort och lång sikt.**

Kommunstyrelsen använder demografiska analyser och befolkningsprognoser som viktiga verktyg för att planera framtida välfärdsservice. Prognoserna, som sträcker sig fram till 2035, identifierar förändringar i befolkningssammansättningen och pekar på framtida utmaningar. Dessa analyser ger god grund att bedöma personal- och kompetensbehov på både kort och lång sikt. Vi har emellertid inte uppfattat att dessa analyser och prognoser följts upp och jämförts med verkliga utfall. Prognoser är en form av kvalificerad bedömning av tillgängliga fakta och bör kompletteras av verkliga fakta i syfte att göra prognoserna mer träffsäkra, inte minst mot bakgrund av de konsekvenser prognosbrister kan medföra.

Det genomförs årliga uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet och medarbetarundersökningar vilket ger ytterligare insikter för att säkerställa en trygg och attraktiv arbetsplats. Kompetensskattningar genomförs vartannat år för att identifiera bristyrken och behov av specifika kompetenser. Avgångsenkät vid avslutad anställning har införts. För att skapa reliabilitet i enkäterna bör självklart absolut anonymitet garanteras. Behovet av att identifiera kontorstillhörighet, eller någon annan typ av fakta, bör vägas mot trovärdigheten när det går att se var den anställde har arbetat.

- ▶ **Kommunstyrelsen har *delvis* säkerställt att linjeorganisationen genomför åtgärder på kort och lång sikt för att klara personal- och kompetensförsörjning.**

Kommunstyrelsen har vidtagit flera åtgärder som beskrivs i handlingsplan och i andra policys och riktlinjer:

- **Kvalitativ, systematisk och kompetensbaserad rekryteringsprocess:** Det finns en dokumenterad rekryteringsprocess och det genomförs utbildningar i kompetensbaserad rekrytering. Rekryteringsgrupper med kompetenser inom HR, kommunikation

och chefer ska skapas för att effektivt marknadsföra yrkesroller med brist på sökande.

- **God och tillåtande arbetsmiljö:** Årliga uppföljningar av arbetsmiljö och hälsofrämjande insatser genomförs. Det prioriteras ett aktivt rehabiliteringsarbete, friskvårdsbidrag och hälsoundersökningar erbjuds och det finns en personalförening för ökad trivsel.
- **Ledare med bra förutsättningar att utföra sitt uppdrag:** Utbildningar i utvecklande ledarskap och innovationsledningssystem erbjuds för att stärka chefernas förmåga att kompetensutveckla medarbetare. Kommunen deltar också i programmet LedarArenan för att utveckla blivande ledare.

Ovanstående aktiviteter är kompetensstärkande och främjar attraktiviteten. Granskningen visar emellertid på att chefer upplever sig ha för stora personalgrupper, i flera fall mer än 30 medarbetare. Oavsett verksamhetsområde/kontor kan det leda till utmaningar i att ge varje medarbetare tillräcklig uppmärksamhet och stöd samt att effektivt hantera och leda arbetsgrupperna. Det hänvisas till att chefer med många medarbetare kan få extra hjälp från stödverksamheterna och i vissa fall även i form av biträdande chefer.

Vår bedömning är att chefernas förutsättningar påverkas av antal medarbetare som var och en ansvarar för och det är av stor betydelse att det stöd som cheferna hänvisar till, exempel från funktioner som biträdande chef eller centrala funktioner, motsvarar de verkliga behoven. Vi har inte djupare granskat huruvida dessa förutsättningar är tillräckliga eller ändamålsenliga men lyfter fram behovet av att kommunstyrelsen säkerställer chefernas ledningsförutsättningar som bland annat påverkas av svårigheter i kompetensförsörjning och andra komplexa samband som kan variera mellan kontor och personalgrupper. En kartläggning kan med fördel ske avseende eventuella mönster i förekomsten av stora personalgrupper per chef, exempelvis ur jämställdhetsperspektiv. Knivsta kommun ska exempelvis ha tydliga lönesättningsprinciper för att undvika löneskillnader på grund av kön. Principerna räcker emellertid inte för att undvika osakliga löneskillnader. Varje enskild chef måste ha möjlighet att bedöma varje enskild medarbetare för att sätta relevant lön. Ju fler medarbetare, ju svårare att göra individuell bedömning vilket kan vara en riskfaktor. Granskningen kan inte finna att den aspekten berörts.

Det unika ansvaret för varje chef undantas inte av biträdande chefer eller av HR, som dessutom signalerat att de behöver dra en tydligare gräns för vilket stöd de kan tillhandahålla. Det är högst rimligt sett ur deras arbetsmiljöaspekt men även, som framgår av granskningen, av ekonomiska skäl.

- ▶ **Kommunstyrelsen har *delvis* försäkrat sig om tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen**

Handlingsplanen för kompetensförsörjning följdes upp i augusti med kommentarer och framtida arbetsprocesser för varje aktivitet. Kommunfullmäktiges mål och uppdrag kopplat till kompetensförsörjning följdes upp i delårsrapporten för 2024. Därtill genomförs uppföljningar och analyser inom flera områden exempelvis årliga uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet med analyser av tillbud, olycksfall, sjukfrånvaro och personalomsättning. Medarbetarundersökningar genomförs årligen för att samla data om medarbetarnas villkor, engagemang och arbetsmiljö och resultaten används för att utveckla handlingsplaner och

förbättringsåtgärder. Vartannat år genomförs kompetensskattning för att identifiera bristyrken och bedöma kompetensbehovet på både kort och lång sikt.

Som tidigare framgått noterar granskningen att strategier och handlingsplaner inte är tillräckligt kommunicerade och förankrade i hela organisationen och risken är då uppenbar att de inte kan implementeras effektivt, i värsta fall inte alls. Om chefer inte är fullt medvetna om den nya kompetensförsörjningsstrategin och handlingsplanen kan de inte genomföra nödvändiga åtgärder vilket har direkt påverkan på möjligheten att följa upp och analysera hur väl dessa strategier och åtgärder fungerar i praktiken. Att det i samband med denna granskning blir klart för chefer att det finns en ny kompetensförsörjningsstrategi är ett uttryck för att kommunstyrelsen inte tillräckligt omfattning haft kontroll på att samtliga berörda är välinformerade och förstått uppdraget. Därför bedöms kommunstyrelsen endast delvis ha försäkrat sig om en tillräcklig uppföljning och analys av personal- och kompetensförsörjningen.

Knivsta 2024-10-30

Jan Darrell, EY

Moa Wahlén, EY

Nina Högberg, EY

Bilaga 1 Källförteckning

Intervjuer

- ▶ Kommundirektör
- ▶ HR-chef
- ▶ HR-partner
- ▶ Utvecklingschef
- ▶ Kontorschef utbildningskontoret
- ▶ Kontorschef vård- och omsorgskontoret
- ▶ Tre enhetschefer vård- och omsorg
- ▶ Två rektorer
- ▶ Fackliga representanter
 - Kommunal
 - Vision
 - Sveriges Lärare

Dokumentation

- ▶ Kommunstyrelsens delegationsordning
- ▶ Reglemente för kommunstyrelse och nämnder
- ▶ Reglemente för lönenämnden
- ▶ Mål och budget 2024 planeringsramar 2025 - 2027
- ▶ Nämndernas verksamhetsplaner 2024
- ▶ Arbetsmiljörapport 2023
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi
- ▶ Rutin för kompetensförsörjningsarbetet
- ▶ Handlingsplan kompetensförsörjning 2024-2025
- ▶ Uppdaterad (2024-10-23) Handlingsplan kompetensförsörjning 2024-2025
- ▶ Medarbetarpolicy
- ▶ Medarbetardialog
- ▶ Mall för bedömning av lönekriterier
- ▶ Resultatrapporter för medarbetarpulsen
- ▶ Slutrapport onboardingprojekt
- ▶ Justerad strategi kring heltid som norm
- ▶ Arbetsgivarpolicy
- ▶ Lika rättigheter och möjligheter - målsättning och rutiner
- ▶ Rekryteringsprocessen i Knivsta kommun
- ▶ Verksamhetsberättelse och delårsbokslut för Knivsta kommunkoncern 2024

Bilaga 2 Befolkningsprognos 2022 - 2035

Tabellen är hämtad från dokumentet *Mål och budget 2024 planeringsramar 2025 - 2027*.

Befolkningssammansättningen i Knivsta kommun skiljer ut sig mot genomsnittskommunen. Knappt 30 % av invånarna är under 20 år, andelen över 65 år ca 14 %. Det är också förklaringen till att Knivsta har Sveriges lägsta medelålder.

Ålder	2022	2026	2030	2035
1-5	1 451	1 433	1 402	1 447
6-15	3 207	3 339	3 374	3 307
16-18	912	953	1 029	1 067
19-24	1 211	1 635	1 755	1 887
25-44	5 462	5 907	6 407	6 840
45-64	4 867	5 314	5 676	6 336
65-69	723	780	948	1 132
70-74	800	661	684	867
75-79	659	724	585	609
80-84	340	527	649	512
85-89	159	227	342	483
90-94	77	80	125	197
95-w	19	28	31	50

Bilaga 3 Aktiviteter i handlingsplan för kompetensförsörjning

Handlingsplan 2024-2025, uppdaterad 2024-10-23 med beskrivet nuläge för respektive aktivitet.

Aktivitet	Ansvarig	Uppföljning	Nuläge
<p>Attrahera flera</p> <p>Skapa attraktivitet kring arbetsgivarvarumärket</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skapa rekryteringsgrupper - Skapa en film om Knivsta kommun för kandidater söker tjänst hos oss - Pre-boarding filmer om Knivsta kommun - Uppdatera och skapa intresse för karriärsidan jobbaiknivsta.se - Utveckla och förnya hur kommunen tar emot arbetande skolungdomar, till exempel digital introduktionsfilm. 	<p>HR/kommunikation</p> <p>HR</p> <p>HR och arbetsmarknads-enheten</p>	<p>Följs upp halvårsvis</p>	<p>Rekryteringsgrupper är ett arbete som kommer påbörjas först 2025.</p> <p>Alla aktiviteter kopplat till att skapa film är på gång men för att slutföra och sprida filmerna behöver vi invänta bra lösning för att lagra filmer. Första filmerna att lanseras är pre-boarding, som kommer vara färdiga i början av 2025.</p> <p>Karriärsidan har uppdaterats så att det är korrekt information om samtliga kontor. Fortsatt arbete med att öka besökstalen kommer ske under 2025.</p>
<p>Ökad kunskap inom rekrytering</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nya funktioner i rekryteringsverktyget för kompetensbaserad rekrytering - Utbildning för chefer och rekryterande medarbetare i att skapa goda kandidatupplevelsen 	<p>HR</p>		<p>Visma Recruit har uppdaterats med en modul för att skapa kravprofil direkt i systemet. Där finns de kompetensbaserade ramverk som ska användas för att bjuda en intervjumall. Systemet kommer löpande fortsatt utvecklas, i syfte att förenklas processerna att genomföra kompetensbaserade rekryteringar.</p> <p>Under hösten 2023 var kompetensbaserad rekrytering en obligatorisk utbildning för samtliga chefer att gå. Fackliga ombud som medverkar i chefsrekryteringar bjöds in och ett flertal fackförbund hade ombud som gick utbildningen.</p>
<p>Livslångt lärande</p>			

<p>Aktiviteter för att minska framtida personalomsättningen - Skapa exitenkäter för att få data kring varför medarbetare slutar</p> <p>Ta fram aktiviteter för att stärka vår lärande organisation - Stärka användandet av vår utbildningsportal InfoCaption/KNUT</p> <p>Möjliggöra arbeta utifrån medarbetarens fulla kapacitet - Möjliggör i den mån det är möjligt heltidstjänster</p> <p>LedarArenan - Skapa förutsättningar för befintliga medarbetare att utvecklas till ledare</p> <p>Utvecklade ledarskap - Utbilda våra ledare i <i>utvecklande ledarskap</i> för att stärka förmågan att kompetensutveckla våra medarbetare för ett livslångt lärande - Utbilda våra ledare i vad förnyelsearbete innebär, varför det är viktigt och vilka metoder man kan använda sig av i sin verksamhet</p> <p>Tydlig lönesättning - Justerat stödmaterial för genomförandet av lönesättning och samtal</p>	<p>HR</p> <p>HR/Utvecklings-enheten</p> <p>HR/verksamheten</p> <p>HR</p> <p>HR/Utvecklings-enheten</p> <p>HR</p>	<p>Följs upp halvårsvis</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p>Den 1 oktober 2024 infördes det automatiska utskick till de som slutat i kommunen. Därav har vi inte kunnat analysera resultatet än.</p> <p>Gemensamt samarbete med utvecklingsenheten pågår. Systemet har uppdaterat med fler funktioner och den grafiska layout har lagts in för att matcha övriga dokument. Workshop har anordnat, HR, utvecklingsenheten och kommunikation med syfte att öka kunskaperna om systemet och tillsammans arbeta för att stärka plattformens syfte.</p> <p>Löpande arbete som följs upp.</p> <p>Ny omgång för LedarArenan startade februari 2024 med tre deltagare ifrån Knivsta.</p> <p>Under 2023 genomfördes det utbildningar för samtliga chefer inom kommun i utvecklande ledarskap. Varje ny chef erbjuds att gå "utvecklande ledarskap" om hen inte tidigare gått den.</p> <p>Utbildning i förnyelse har startat upp hösten 2023 och kommer pågå löpande för samtliga chefer. Utbildningen ger grunderna i innovationsledningssystemet och tjänstedesign.</p> <p>Under 2024 uppdaterades stödmaterial för cheferna inför löneöversynen.</p>
<p>Nya lösningar</p> <p>Förnyelsearbete och effektiva arbetssätt - Nya metodstöd för förnyelse och förändrat arbetssätt</p>	<p>HR/Utvecklings-enheten</p> <p>HR</p>	<p>Följs upp halvårsvis</p>	<p>Det finns en grundläggande kunskap om förnyelsemetoder inom organisationen, främst genom LOFT och SKR, och viss spridning sker via chefsmöten. Det finns ett behov av att öka spridningen och integrera dessa metoder djupare i organisationen. Planer finns för att skapa en fysisk plats, "Mora stenar", för att främja kreativt arbete och</p>

<p>- Tydligt stödmaterial för att i medarbetardialogen samtala om förnyelse i verksamheten</p> <p>- Automatiseringar – RPA och AI</p> <p>Arbete med effektivare onboarding</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minska arbetsinsatsen kring behörigheter vid nyanställning - Effektivisera beställningsflöden <p>- Modernisera den kommungemensamma introduktionsdagen</p>			<p>innovation i kommunhuset. Ett nätverk av förnyelsecoacher ska etableras för att sprida kunskap, och utbildningar ska fortsätta att erbjudas.</p> <p>Det har lagts till en dialogfråga kopplad till förnyelse, men det finns ett behov av mer riktat stödmaterial för chefer. Arbete med att skapa tydligare stödmaterial som hjälper chefer att diskutera förnyelse med sina medarbetare, inklusive exempelsituationer och frågor, kommer ske under 2025. Det finns också en strävan att integrera förnyelse i alla roller och att hitta sätt att mäta förnyelse.</p> <p>En AI-robot hanterar fakturering, och verktyg som maskininlärning och Power BI används. Det finns även automatiska meddelanden för onboarding och en AI-plattform, RISE GPT, är utrullad. Kunskapshöjning sker kontinuerligt, och nya e-tjänster introduceras. Framtida arbete inkluderar CWI och automatiserade processer för behörighetstilldelningar. Fokus ligger på att lyfta fram goda exempel på AI-användning och att fortsätta utveckla förprogrammerade prompts.</p> <p>Hösten 2024 lanserades en sida på intranätet där samtliga beställningar för nyanställda sammanfattades, vilket förenklar arbetsinsatsen vid beställningar. Arbetet pågår och fortsätter 2025 kring att automatisera behörighetstilldelning, utifrån AID-etikett.</p> <p>Planering för att införa en digital introduktion pågår och förväntas vara färdigt våren 2025. De kommer innebära en kortare, mer engagerande fysisk träff. Det kommer att skapas en film som visar kommunen geografiskt, eventuellt med drönare, som ett alternativ till bussturer.</p>
---	--	--	---