

Till: Kommunstyrelsen  
För kännedom: Kommunfullmäktige

## Granskning av kompetensförsörjning

EY har på vårt uppdrag granskat och analyserat 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. Flera initiativ och processer har etablerats för att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen. Samtidigt uppmärksammar EY också behov av förbättringar inom vissa områden.

I granskningen uppmärksammar EY bland annat att det har tagits fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi och rutiner för att strukturera och systematisera arbetet. Det finns också en kommunövergripande handlingsplan med planerade aktiviteter. Granskningen visar dock att den nya strategin, tillsammans med den tillhörande rutinen och handlingsplanen, inte är 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 sig huvudsakligen av demografiska prognoser, som sträcker sig fram till 2035, för att identifiera framtida utmaningar och förändringar i befolkningssammansättningen. EY har emellertid inte uppfattat att dessa analyser och prognoser följts upp och jämförts med faktiska utfall. Prognoser är en form av kvalificerad bedömning och bör utvärderas i syfte att öka träffsäkerheten, mot bakgrund av de konsekvenser prognosbrister kan medföra.

Det pågår många aktiviteter och kommunstyrelsen har vidtagit flera åtgärder som beskrivs i handlingsplan och i andra policys och riktlinjer. I granskningen uppmärksammar vi särskilt att det genomförs årliga uppföljningar av det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Medarbetarundersökningar ger ytterligare insikter för att säkerställa en trygg och attraktiv arbetsplats. Avgångsenkät vid avslutad anställning har införts men för att skapa reliabilitet i enkäterna bör absolut anonymitet garanteras.

Ett tema som återkommer i ett flertal intervjuer är att chefer upplever sig ha för stora personalgrupper, i flera fall mer än 30 medarbetare. Oavsett verksamhetsområde kan det leda till utmaningar i att ge varje medarbetare tillräcklig uppmärksamhet och stöd samt att effektivt hantera och leda arbetsgrupperna. Granskningen lyfter därför behovet av att kommunstyrelsen i sitt strategiska arbete framgent särskilt ser över chefernas ledningsförutsättningar. De påverkas både 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.

### Med utgångspunkt från granskningens rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

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

Utöver ovanstående tre rekommendationer gör vi också ett särskilt medskick i utvecklingsarbetet att den information som respektive chef idag redan besitter efter medarbetar- och lönesamtal skulle kunna bli ett gott analysunderlag på aggregerad nivå, exempelvis per kontor. En samlad bild av hur personalens kompetens ser ut (redan bedömd

utifrån perspektiven "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.

Vi önskar svar från kommunstyrelsen senast 2025-02-28.

För Revisorerna i Knivsta kommun

Maria Karlsson

Birger Eriksson

Bilaga: Revisionsrapport – Granskning av kompetensförsörjning

# PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

## MARIA GUNILLA KRISTINA KARLSSON

### Undertecknare 1

Serienummer: b01628303f466e[...]df0ee9f25e7d8

IP: 213.67.xxx.xxx

2024-11-06 20:29:51 UTC



## BIRGER ERIKSSON

### Undertecknare 1

Serienummer: 2c81c16dd234db[...]608fafadd82b9

IP: 83.254.xxx.xxx

2024-11-08 13:04:07 UTC



Detta dokument är digitalt signerat genom **Penneo.com**. Den digitala signeringsdatan i dokumentet är säkrad och validerad genom det datogenererade hashvärdet hos det originella dokumentet. Dokumentet är låst och tidsstämplat med ett certifikat från en betrodd tredje part. All kryptografisk information är innesluten i denna PDF, för framtida validering om så krävs.

#### Hur man verifierar originaliteten hos dokumentet

Detta dokument är skyddat genom ett Adobe CDS certifikat. När du öppnar

dokumentet i Adobe Reader bör du se att dokumentet är certifierat med **Penneo e-signature service <penneo@penneo.com>** Detta garanterar att dokumentets innehåll inte har ändrats.

Du kan verifiera den kryptografiska informationen i dokumentet genom att använda Penneos validator, som finns på <https://penneo.com/validator>