



# Granskning av kompetensförsörjning

Rapport

Malung-Sälens kommun

KPMG AB

2021-11-11

Antal sidor 13



**Malung-Sälens kommun**  
Granskning av kompetensförsörjning

2021-11-11

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Roller och ansvar	5
3.2	Strategier för kompetensförsörjning	7
3.3	Personalomsättning och rekrytering	9
3.4	Kompetensutveckling och kompetensöverföring	12
4	Slutsats och rekommendationer	13
4.1	Rekommendationer	13

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Malung-Sälens kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunens kompetensförsörjning är ändamålsenlig. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det finns brister i kommunstyrelsens arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen.

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen inte upprättat en kompetensförsörjningsplan. Vi bedömer att kommunstyrelsen till viss del varit aktiv med att kartlägga verksamheternas kompetensbehov. Vi kan också konstatera att kommunstyrelsen dragit slutsatsen från kartläggningen t.ex. att de ska prioritera att stärka cheferna i arbetet genom ledarprogrammet. Vi anser att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kompetensförsörjningsfrågorna behöver bli tydligare.

Vi bedömer dock att det skulle vara en fördel för kommunen att samla analys, åtgärder och kunskap man samlat på sig i en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan som aktualitetsprovas minst en gång om året.

Vi har i granskningen inte tagit del av något dokument eller uppgift om att kommunstyrelsen säkerställer att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar. Hur arbetsuppgifter lämnas över till ny medarbetare beror på vilken position som ersätts eller vilken förvaltning skiftet sker på. Vi bedömer att det här arbetet behöver struktureras i rutiner och breddas till att gälla specialistkompetenser som kommunstyrelsen anser är hjälpta av en sådan kunskapsöverföring.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att

- Fastställa en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan av vilken det bl.a. framgår hur ansvarsfördelningen är utformad mellan styrelse och nämnder avseende kompetensförsörjningsfrågorna.
- Dokumentera rutiner som säkerställer kunskapsöverföring mellan medarbetare som slutar och medarbetare som börjar i de fall där det är lämpligt.

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Malung-Sälens kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Malung-Sälens kommun i sin riskanalys avseende 2021 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Hur ser roll- och ansvarsfördelning ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?
- Analyserar och säkerställer kommunstyrelsen verksamheternas kompetensbehov?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens/ personalbehovet på kort och lång sikt? Vilka slutsatser dras/har dragits?
- Vilka åtgärder har vidtagits utifrån de analyser och slutsatser som dragits?
- Analyserar och redovisar styrelsen kommunens personalomsättning?
- Finns det strategier/arbetsmodeller för hur man ska arbeta för att säkerställa en god personalförsörjning?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Säkerställer styrelsen kompetensutveckling av personalen?
- Säkerställer styrelsen att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar?

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens arbete avseende kompetensförsörjning.



**Malung-Sälens kommun**  
Granskning av kompetensförsörjning

2021-11-11

## **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

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

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner.

- Kommunchef
- Personalchef
- Skolchef
- Bemanning- och rekryteringschef

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

### **2.3.1 Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Johan Ohrzén, kommunal revisor och Johan Malm, kommunal revisor. Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor har kvalitetssäkrat uppdraget.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Roller och ansvar

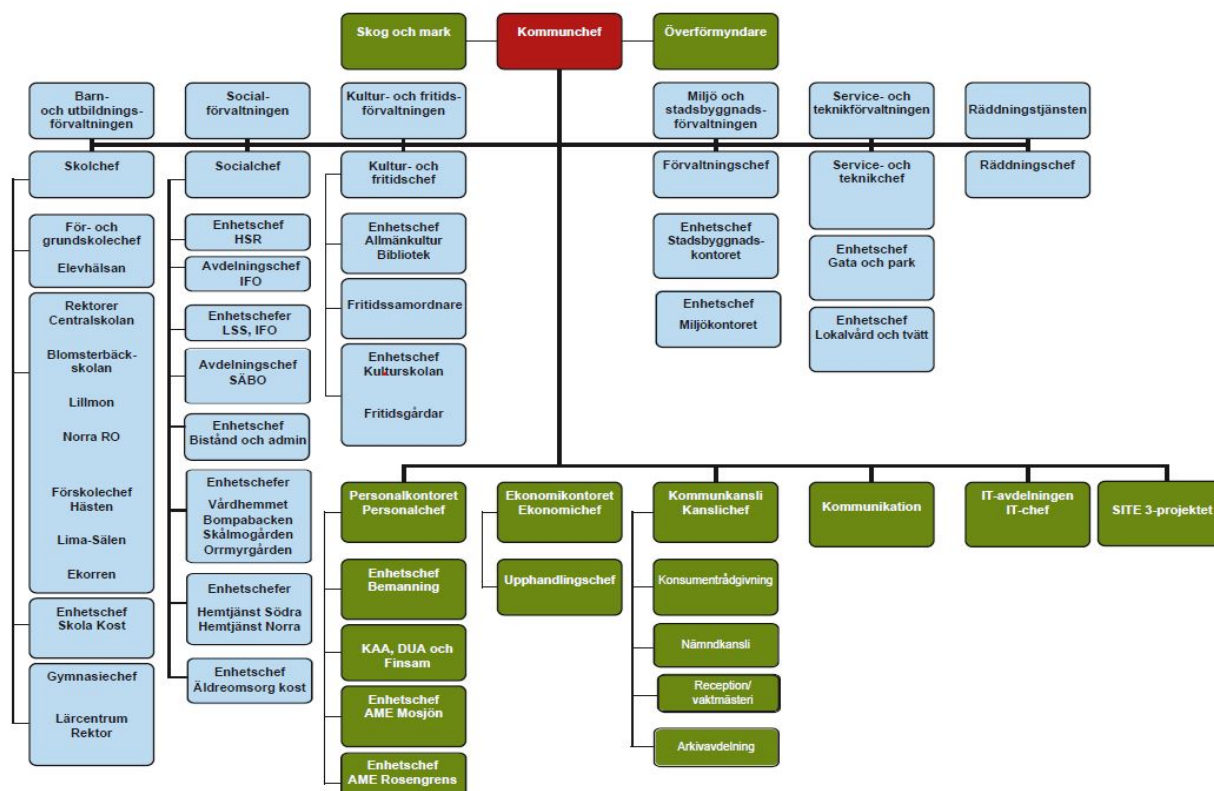
Av kommunstyrelsens reglemente framgår bl.a. att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt arbetsgivar- och personalpolitiken i kommunens förvaltningar. Av reglementet framgår också att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet (ledningsfunktion). Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram styrdokument för kommunen (styrfunktion). Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till kommunfullmäktige (uppföljningsfunktion). Styrelsen ansvarar vidare för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls.

Kommunchefen och personalchefen uppger att kommunstyrelsens personalkontor har det övergripande uppdraget att arbeta strategiskt och till viss del operativt i frågor som rör kompetensförsörjning utifrån att både attrahera medarbetare till kommunen och att bibehålla de medarbetare som de har idag. Personalkontoret stöttar alla förvaltningar i kompetensförsörjningsfrågor och ansvarar därtill för underlag/statistik gällande personalförhållanden både internt och externt. Alla förvaltningar har också ett eget ansvar för att personalen där har rätt kompetens.

Personalkontoret genomför årligen utbildningar för chefer i arbetsmiljö, rehabilitering, lönesättning och medarbetarsamtalet samt specifika utbildningar så som "det svåra samtalet" och systemutbildningar. Syftet med utbildningarna är att stärka medarbetare och ledare i det dagliga arbetet vilket avser att skapa god trivsel, attraktiva arbeten och välmående medarbetare. Marknadsföring kring personalbehov görs framförallt genom annonsering på websidor och sociala medier samt genom att medverka på relevanta mässor för att berätta om möjligheter till att arbeta och leva i Malung-Sälens kommun.

Kommunfullmäktige har 2020-09-21 beslutat om en ordning för "*Arbetsmiljödelegation i Malung-Sälens kommun*".

Enligt fastställd delegationsordning fördelar nämnd arbetsmiljöuppgifter till förvaltningschef, som i sin tur fördelar det vidare till underställd chef. Den som fördelar uppgifter ansvarar för att den person som tilldelas uppgifter bl.a. har tillräckliga kunskaper. Kommunens organisation framgår av bilden nedan.



### 3.1.1 Bedömning

Vi konstaterar att det i kommunstyrelsens reglemente är klargjort att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt arbetsgivar- och personalpolitiken i kommunens förvaltningar. Det finns en fastställd delegationsordning som fördelar arbetsmiljöansvaret till förvaltningschef, som i sin tur fördelar det vidare till underställd chef. Den som fördelar uppgifter ansvarar för att den person som tilldelas uppgifter bl.a. har tillräcklig kompetens.

Vår bedömning är att det är klargjort var det politiska ansvaret ligger avseende kompetensförsörjningen. Vi anser dock att ansvarsfördelningen avseende kompetensförsörjningsfrågorna mellan kommunstyrelsen och nämnderna behöver bli tydligare.

## 3.2 Strategier för kompetensförsörjning

### 3.2.1 Kompetensförsörjning

I kommunens årsredovisning från 2020 under rubriken "Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer" konstaterar kommunen att: *För den kommunala koncernen är en av de framtida utmaningarna kompetensförsörjning, både som omvärlds- och verksamhetsrisk. Det innefattar dels att kunna rekrytera framtidens medarbetare, dels att kompetensutveckla befintliga medarbetare. För verksamheterna innebär risken i förlängningen utmaningar att upprätthålla tillräcklig samlad kompetens för att utföra de uppgifter som behövs.*<sup>1</sup>

Av kommunens delårsrapport 2021 framgår det att kommunen har ett verksamhetsmål som avser kompetensförsörjning: *Tillgång till arbetskraft med relevant kompetens* med indikatorn *Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola åk 1-9*. Målet är att andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola ska öka och kommunen gör bedömningen att målet uppfyllts för år 2021 med 72,8 % lärare med pedagogisk högskoleexamen. Målområdet, strategier och indikatorer var desamma år 2020 och av årsredovisningen för det året framgår det att indikatorn inte har mätts eftersom det inte funnits något preciserat måttal.

Kommunen har ingen kompetensförsörjningsplan utan arbetet sker utifrån analys med utgångspunkt i yrkesområde där behov uppstår. Behoven för rekrytering påkallas av chef i den verksamhet där behovet uppstår.

Kommunchef och personalchef menar att det finns ett etablerat samarbete med stora arbetsgivare i Sälenfjällen som exempelvis använts under pandemin. Då har näringens korttidspermitteringar och kommunens stora personalbehov synkats. När arbetsmarknaden inte har varit påverkad av pandemin har det funnits ett samarbete mellan turistnäringen och kommunen i samband med säsongsavslutningar för näringen.

Det beskrivs i intervjuer att kommunen har haft informationskvällar ett par gånger per år, riktade till personer som intresserade av att utbilda sig för arbete inom skolan. Vid informationskvällarna har kommunens tjänstepersoner försökt attrahera arbetstagare att söka till de tjänstekategorier som kommunen lider brist på.

I intervjuer framkommer åsikter att kommunen saknar men är i behov av ett långsiktigt och formaliserat tillvägagångssätt att hantera kompetensförsörjningen inför de allt större behov som kommer att uppstå.

### 3.2.2 Verksamheternas kompetensbehov

Kommunstyrelsen har genomfört en kartläggning av antalet förväntade pensionsavgångar 2021–2026 och sammanställningen används som underlag för särskilda insatser per yrkesgrupp.

Kommunchefen och personalchefen påtalar att i kommunen pågår ett antal arbeten i syfte att kartlägga verksamheternas kompetensbehov, som t.ex. kartläggning av

<sup>1</sup> Malung-Sälens kommuns årsredovisning 2020 s. 21



2021-11-11

bristyrken, socialsekreterare, lärargrupper, deltidsbrandmän, sjuksköterskor och undersköterskor.

Inom IT-enheten har en utredning av organisationen genomförts. Enligt intervju har en analys gjorts där slutsatsen var att det fanns utvecklingspotential inom IT, men också behov av att kartlägga kompetensen och hur pensionsavgångarna ser ut. Mot bakgrund av analysen pågår för närvarande en kompetenskartläggning av samtlig personal på IT. En annan slutsats som kommunstyrelsen dragit av utredningarna är att de ska prioritera att stärka chefernas ledarskap. Där är ledarprogrammet, i samarbete med Högskolan Dalarna, en åtgärd som är tillgänglig för alla nya och gamla chefer. Nuvarande kurser som ingår är: implementering av hållbart strategisk styrning, ny som ledare och ledarskap för effektivt samarbete.

En utredning har gjorts inom socialnämndens ansvarsområde under 2020 med medverkan från personalkontoret. Utredningen har gjorts med externt stöd och avsåg kartläggning och analys av bemanning och ekonomi. Under 2021 har projekt startats upp för att arbeta med resultatet av utredningen bland annat med heltid som norm, ökad sysselsättningsgrad och bemanningsgrafer.

Kommunstyrelsen genomförde 2020 en kommunövergripande utredning med 40 intervjuade chefer och nyckelpersoner från hela den kommunala organisationen med inriktning på personalkontorets uppdrag. I utredningen som har gjorts med externt stöd fanns bland annat två fokusområden som beskrivs nedan:

#### *Rekrytering och kompetensförsörjning*

Av utredningen framgår att organisationen överlag är nöjd med rekryteringsprocessen och hur den genomförs från personalkontorets sida. Organisationen önskar dock ett mer sammanhållet arbete när det gäller kompetensförsörjning som helhet. Detta med anledning av att det finns ett antal identifierade bristkompetenser som är svåra att finna, behålla och ersätta. Utredarna rekommenderar kommunen att utreda frågan om det operativa rekryteringsstödet kan genomföras i extern regi, detta i syfte att skapa utrymme för personalutvecklarna att arbeta mer strategiskt och strukturerat med de övergripande kompetensförsörjningsfrågorna. Utredarna menar att detta även skulle bidra till att skapa utrymme och handlingsfrihet för personalutvecklarna att kunna ge mer kvalificerat chefsstöd.

#### *Kompetensutveckling*

Utredarna konstaterar att säkerställandet av att medarbetarna har den kompetens de erfordrar för att klara av sina arbetsuppgifter, åligger närmaste chef att ansvara för. Cheferna behöver dock stöd av HR för att klara av detta uppdrag. Utredarna konstaterar också att det efterfrågas en övergripande bild samt gemensam, kommunövergripande strategi inom området, introduktions- och chefsutbildningar och samordning med andra kommuner och andra "externa" aktörer.

Utifrån HR-utredningen har kommunstyrelsens arbetsutskott fattat beslut om att följande är personalkontorets fokusområden 2021–2022:

- Arbetsmiljöarbete
- Rehabilitering
- Kompetensförsörjning/Ledarutveckling

- Kompetensutveckling
- Lönebildning
- Digitalisering

Fokusområdena följs upp löpande vår/höst av kommunstyrelsens arbetsutskott kring planerade/genomförda aktiviteter samt eventuella resultat.

Inom skolan pågår arbete om arbetsintegrerad utbildning på initiativ av Högskolan Dalarna där studenter har möjlighet att arbeta 50% och samtidigt studera 75%, detta projekt finns i flera av Dalarnas läns kommuner. Kommunen har också gjort lönesatsningar för vissa utvalda grupper inom skolan, vilket upplevs som positivt.

För att behålla äldre personal erbjuder kommunen, i enlighet med pensionspolicyn, de som är från 62 år (med minst 10 år sammanhängande arbetstid i kommunen) att gå ner i arbetstid samtidigt som de bibehåller sitt tjänstepensionsintjänande.

Av intervjuerna framgår också att kommunen har inrättat fler förmåner och friskvårdsinsatser för anställda med ambitionen att vara en attraktiv arbetsgivare.

### **3.2.3 Bedömning**

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen inte upprättat en kompetensförsörjningsplan.

Kompetensförsörjningsplaner har fördelen att de ger en samlad nulägesbild vid ett specifikt tillfälle, hur man tror att framtiden ser ut och vad man ska göra för att möta den. I bästa fall ger den läsaren en god bild av dessa tre saker och det ger kommunstyrelsen en handfast plan att följa upp.

Vi bedömer att kommunstyrelsen till viss del varit aktiv med att kartlägga verksamheternas kompetensbehov. Detta mot bakgrund av att kommunstyrelsen har gjort kartläggningar av bristyrkesgrupper och även interna organisationsutredningar som kartlägger bl.a. den befintliga kompetensen.

Allt detta är åtgärder som kommunen bedömt att den behöver genomföra för att förstärka kompetensförsörjningen. Vi bedömer att det skulle vara en fördel för kommunen att samla analys, åtgärder och kunskap man samlat på sig i en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan som aktualitetsprovas minst en gång om året.

Vår bedömning är att det inom kommunstyrelsen till viss del finns arbetsmodeller och strategier för personalförsörjning genom det strategiska arbetet att marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare. Vi ser också positivt på att kommunen har etablerat samarbete med stora arbetsgivare i Sälenfjällen.

## **3.3 Personalomsättning och rekrytering**

Kommunchef och personalchef uppger att det årligen görs en översyn kring personalstyrka, sjukfrånvaro och omsättningssiffror av personalavdelningen. Detta tillhandahålls till kommunstyrelsen, bland annat i årsredovisningen under avsnittet personalstatistik. Sjukfrånvarosiffror och omsättningssiffror redovisas och analyseras löpande av personalavdelningen som samverkar i den centrala arbetsmiljökommittén

2021-11-11

ca 2–4 ggr/år. Arbetsmiljökommittén består av kommunchefen, kommunchefens ledningsgrupp, personalkontoret, skyddsombud samt lokala fackliga företrädare.

I enlighet med delegationsordningarna hanteras personalbehov genom en personalbehovsanmälan till kommunstyrelsens arbetsutskott. Om en tillsvidareanställning ska göras i form av en ersättningsrekrytering, måste alltså kommunstyrelsens arbetsutskott godkänna den först. Underlaget utgörs av tjänstutlåtande från rekryterande chef samt personalchef. Om behov uppstår som innebär en utökning av organisationen sker det slutliga beslutet i fullmäktige. Visstidsanställningar upp till 6 månader sker genom delegationsbeslut av rekryterande chef.

I intervjuer framförs att kommunens metod för att fånga upp rekryteringsbehov sker genom anmälan på ledningsgruppsmöten. På dagordningen tar man upp vilka ärenden som ska behandlas på kommande kommunstyrelsens arbetsutskott. På mötet anmäler varje chef om det har uppkommit vakanser som ska ersättas eller förslag om utökning av organisationen, och därmed blir det föremål för ett politiskt godkännande.

I de intervjuer vi genomfört framkommer åsikter om att rekryteringsförfarandet är en omständlig och i vissa fall utdragen process. Detta på grund av att anställningarna ska beslutas på politiska sammanträden, där kommunen i förlängningen riskerar att förlora intresserade kandidater till andra arbetsgivare vars beslut om anställning kan gå snabbare.



Av granskningen framgår det att det finns en introduktionsplan för chefer och en för nyanställda medarbetare i form av en checklista. Av checklistorna framgår det vilka områden den nyanställda ska introduceras inom, innehållet i varje område och vilken befattning som är ansvarig för just den delen. Det framgår också att varje delmoment ska bokas in och checkas av.

### 3.3.1 Bedömning

Vi konstaterar att kommunstyrelsen analyserar och redovisar kommunens personalomsättning på ett tillfredsställande sätt i kommunens årsredovisning. Dessutom redovisas och analyseras sjukfrånvaro och personalomsättning löpande av personalavdelningen i den centrala arbetsmiljökommittén.

Vi konstaterar utifrån granskningen att kommunstyrelsen säkerställer verksamheternas kompetensbehov genom den fastställda rekryteringsprocessen som ger kommunstyrelsen inblick i kommunens personalomsättning, eftersom alla ersättnings- och utökningsrekryteringar godkänns av dem. Det är också genom rekryteringsprocessen som kommunstyrelsen fångar upp behoven som finns i verksamheterna, då cheferna signalerar till styrelsen att täckning av vakans eller förstärkning behövs genom behovsanmälan. Dock är det endast på kort sikt som detta görs och vi bedömer att kommunstyrelsen behöver analysera och säkerställa kompetensbehoven på lång sikt.

## 3.4 Kompetensutveckling och kompetensöverföring

Kompetensutvecklingsbehov fångas till stor del upp i medarbetarsamtal. Det sker dessutom löpande fortbildning utifrån verksamhetsbehov inom respektive nämnds ansvarsområde.

Kommunchef och personalchef uppger att kommunstyrelsen till viss del säkerställer kompetensutveckling genom att fördela medel för bland annat LEDA, som är en chefsutbildning i samarbete med Högskolan Dalarna. Möjlighet finns också för förvaltningarna att ta del av statliga medel för att genomföra insatser med syfte att både attrahera och rekrytera. Det finns även möjligheter att genom interna utbildningar/seminarier/informationsträffar kompetensutveckla medarbetare och ledare. Följande utbildningar sköter kommunstyrelsen i egen regi: arbetsmiljöutbildning för ledare och skyddsombud, seminarier för ledare, HLR-utbildning, brandskyddsutbildning, hot- och våldsutbildning, krisledning och lyftteknik.

Det utökade digitala utbudet av utbildningar som kommit i och med pandemin har varit till kommunens fördel då de tidigare i viss mån begränsats av långa och tidskrävande resor.

När det gäller kompetensöverföring från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar framgår det av uppgifter från kommunchef och personalchef att kommunstyrelsen inte är direkt involverad i kompetensöverföringen. I stället är det förvaltningarna och i sin tur enhets/avdelningschefer som sköter det. Av intervju med tjänsteman på barn- och utbildningsförvaltningen framgår det att de genomför avslutningssamtal enligt den mall som kommunstyrelsen tillhandahåller. Dock saknar den frågor som syftar till att överföra kompetens, avslutningssamtalet handlar mer om arbetsmiljö och hur den som slutar uppfattar kommunen som arbetsgivare.

Av intervjuerna framgår det att i vissa fall kan rekryteringar och tillsättningar genomföras så de nya kan "gå bredvid" den som ska sluta under en begränsad tid.

### 3.4.1 Bedömning

Vi kan konstatera att kommunstyrelsens Personalkontor erbjuder kommun-gemensamma utbildningar riktade både chefer och andra medarbetare i egen regi. Övrig kompetensutveckling är förvaltningarnas eget ansvar. Enligt uppgifter i intervjuer erbjuds ett antal insatser för kompetensutveckling där behov identifierats genom medarbetarsamtal.

Vi har i granskningen inte tagit del av något dokument eller uppgift om att kommunstyrelsen säkerställer att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar. Hur arbetsuppgifter lämnas över till ny medarbetare beror på vilken position som ersätts eller vilken förvaltning skiftet sker på.

Vi bedömer att det förekommer att kunskap överförs på ett ordnat sätt mellan personal som slutar och personal som börjar. Överlämningen är dock inte rutin. Vi bedömer att det här arbetet behöver struktureras i rutiner och breddas till att gälla specialistkompetenser som kommunstyrelsen anser är hjälpta av en sådan kunskapsöverföring.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det finns brister i kommunstyrelsens arbetsätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av personalen.

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen inte upprättat en kompetensförsörjningsplan. Vi bedömer att kommunstyrelsen till viss del varit aktiv med att kartlägga verksamheternas kompetensbehov. Vi kan också konstatera att kommunstyrelsen dragit slutsatsen från kartläggningen t.ex. att de ska prioritera att stärka cheferna i arbetet genom ledarprogrammet. Vi anser att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kompetensförsörjningsfrågorna behöver bli tydligare.

Vi bedömer dock att det skulle vara en fördel för kommunen att samla analys, åtgärder och kunskap man samlat på sig i en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan som aktualitetsprovas minst en gång om året.

Vi har i granskningen inte tagit del av något dokument eller uppgift om att kommunstyrelsen säkerställer att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som är kvar. Hur arbetsuppgifter lämnas över till ny medarbetare beror på vilken position som ersätts eller vilken förvaltning skiftet sker på. Vi bedömer att det här arbetet behöver struktureras i rutiner och breddas till att gälla specialistkompetenser som kommunstyrelsen anser är hjälpta av en sådan kunskapsöverföring.

### 4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fastställa en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan av vilken det bl.a. framgår hur ansvarsfördelningen är utformad mellan styrelse och nämnder avseende kompetensförsörjningsfrågorna.
- Dokumentera rutiner som säkerställer kunskapsöverföring mellan medarbetare som slutar och medarbetare som börjar i de fall där det är lämpligt.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin-Lindkvist  
*Certifierad kommunal revisor*

Johan Ohrzén  
*Kommunal revisor*

Johan Malm



**Malung-Sälens kommun**  
Granskning av kompetensförsörjning

2021-11-11

*Kommunal revisor*

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