



# Granskning av kompetensförsörjning

Rapport

Sätters kommun

KPMG AB

2018-11-07

Antal sidor 13

Antal bilagor 0



**Sätters kommun**  
Granskning av kompetensförsörjning

2018-11-07

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Roller och ansvar	5
3.2	Strategiskt arbete	6
3.3	Omvärld och samverkan	7
3.4	Kompetens – utveckling och överföring	9
3.5	Slutsats och rekommendationer	11

## 1 Sammanfattning

Vi har av Säters kommuns revisorer fått i uppdrag att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2018.

Kommunstyrelsens strategiska arbete när det gäller kompetensförsörjning och kompetensutveckling framstår som begränsat eftersom de två största förvaltningarna själva genomför både analys och åtgärder för de flesta av åtgärderna inom området. Det vår bedömning att kommunstyrelsens roll avseende det strategiska arbetet är mindre än den borde vara.

Kommunstyrelsen överlåter till största del omvärldsbevakning och samverkan till förvaltningarna. Arbetssättet har fungerat historiskt men vår granskning visar att omvärldens krav på kommunens insatser inom det här området har förändrats fortare än vad kommunstyrelsen har hunnit med. Samverkan med andra arbetsgivare ligger helt på respektive förvaltning, kommunens varumärke är svagt och närvaron på sociala medier när det gäller t.ex. rekrytering är nästan obefintlig.

Kommunstyrelsen skulle kunna bygga upp en kompetens för strategiskt arbete som samtliga förvaltningar skulle kunna nyttja. Om styrelsen på detta sätt arbetar närmare förvaltningarna i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet kan det minska sårbarheten, förbättra styrelsens uppsikt över frågan och dessutom kan det finnas samordningsvinster att hämta.

Det är bra att kommunstyrelsen har anordnat ett utvecklingsprogram för chefer. Dessvärre har det bara genomförts en gång 2016 och därefter har man genomfört påbyggnadsutbildningar. Vi ser en risk i att kunskapsgapet mellan de chefer som arbetat länge och de som kommer i nya i organisationen kan bli stort. Vi anser att den risken skulle kunna avhjälpas med ett etablerat och regelbundet återkommande utbud av utbildningar för chefer och medarbetare.

Vi anser också att det saknas en väsentlig del i rutinen för avslutssamtal. Om inte data från samtalen samlas in, analyseras och leder till förändringar är samtalens värde begränsat enligt vår mening.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Öka samverkan med andra kommuner och andra relevanta aktörer för att öka sin attraktionskraft som arbetsgivare
- Förstärka kommunens varumärke som arbetsgivare
- Etablera ett regelbundet återkommande utbildningsprogram för ledare och medarbetare
- Förbättra rutinen för avslutssamtal genom att i första hand samla in och utvärdera resultaten av samtalen

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Säters kommuns revisorer fått i uppdrag att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2018.

Pensionsavgångarna väntas bli stora de kommande åren med ett stort rekryteringsbehov som följd. Samtidigt ökar konkurrensen om arbetskraft i arbetslivet – vilket medför större rörlighet. Det ställer krav på en god kompetensförsörjning som säkerställer att rätt kompetensstruktur finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal behöver granskas.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal. Granskningen syftar också till att belysa och bedöma kommunens analyser och strategier för att hantera behoven av kompetensförsörjning.

Granskningen ska svara på följande revisionsfrågor.

- Hur ser roll- och ansvarsfördelning ut beträffande kompetensförsörjningsfrågorna?

Frågan besvaras i avsnitt 3.1

- 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?
- Vilka är effekterna av vidtagna åtgärder ex. beträffande rekrytering av vissa kritiska yrkesgrupper?
- 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?

Frågorna besvaras i avsnitt 3.2

- Hur hanteras omvärldsförändringar? Hur speglar sig dessa i kommunen?
- Vilken samverkan sker mellan kommunen och arbetsförmedlingen?

Frågorna besvaras i avsnitt 3.3

- Säkerställer styrelsen kompetensutveckling av befintlig personal?

2018-11-07

- Säkerställer styrelsen att kompetens överförs från de medarbetare som slutar till medarbetare som kvarstår?

Frågorna besvaras i avsnitt 3.4

Granskningen avser kommunstyrelsen.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

— Kommunallagen 6 kap 1 §, 6 §, 11 §, 13 §

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

— Studier av följande dokument:

- Kommunstyrelsens delegationsordning, reviderad Ks 180410, § 50
- Kompetens- och utbildningsplan för socialförvaltningen 2018
- Introduktion av administrativ personal inom socialförvaltningen
- Kompetensförsörjningsplan 2014-09-02, Ks § 125
- Personalpolicy, KF 2018-02-15
- Programbeskrivning, Revolute AB 2016-02-01
- Rekryteringspolicy Sätters kommun, KF 2013-10-31, § 105
- Rekryteringsstrategi, Barn- och utbildningsnämnden, 2018-04-18, § 56
- Socialförvaltningens verksamhetsplan 2018
- Utbildningsbeskrivning, Swedesd, 2018-01-18
- Barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplan 2018
- Mall för avgångsintervju
- Kommunstyrelsens reglemente, reviderat KF, 2017-04-06

— Intervjuer med följande befattningar:

- Personalchef
- Förvaltningschef socialförvaltningen
- Förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen
- Tommy Andersson (M), ledamot i personalutskottet

Granskningen har utan framgång sökt Mats Nilsson (S), ordförande i personalutskottet.

Rapporten är faktakontrollerad av de tjänstemän som har intervjuats.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Roller och ansvar

#### *lakttagelser*

Enligt Säters kommuns gemensamma reglemente för nämnder och kommunstyrelsen är styrelsen ansvarig för personalpolitiken. Under kommunstyrelsen sorterar personalutskottet som bereder och fattar beslut inom området. I kommunstyrelsens delegationsordning klargörs vilka typer av beslut inom personalområdet som delegerats.

På kommunövergripande nivå finns det en kompetensförsörjningsplan, personalpolicy och en rekryteringspolicy. Enligt uppgift från kommunstyrelsen pågår det ett arbete med att uppdatera kompetensförsörjningsplanen som är från 2014. På kommunstyrelsen finns det specialistkompetens inom HR-området såsom rekrytering, lön mm.

Av intervjuerna vi har genomfört framträder en bild av en decentraliserad organisation där förvaltningarna själva tar stort ansvar för kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Förvaltningarna själva tar ansvar för analys, strategi och genomförande för sin respektive verksamhet. Barn- och utbildningsförvaltningen samt Socialförvaltningen tar själva ett stort ansvar för bl.a. rekrytering genom att aktivt delta i samarbeten inom området på lokal och regional nivå. Barn- och utbildningsförvaltningen har även tagit fram en rekryteringsstrategi som fastställdes av nämnden i april 2018. Av den framgår bl.a. att förvaltningen skapat en bemanningsenhet som ska effektivisera administrationen kring vikariehantering och genomföra rekrytering åt skolledarna.

Av intervjuerna framgår att kommunstyrelsens roll är främst att vara ett stöd till de andra förvaltningarna inom personalområdet.

#### *Revisionskriterier*

Enligt Säters kommuns reglemente ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen är anställningsmyndighet och har bl.a. hand om personalfrågor.

#### *Kommentarer*

Enligt vår bedömning finns det en tydlig fördelning av roller och ansvar mellan styrelsen och nämnder samt mellan förvaltningarna. Ansvarsfördelningen är väl inarbetad i kommunen. De flesta av de intervjuade tjänstemännen uppger att de är nöjda med den rådande ordningen.

De intervjuade förvaltningscheferna uppger att kommunstyrelsen håller sig uppdaterad om t.ex. pensionsavgångar och rekryteringsbehov på förvaltningarna. Det är vår bedömning att styrelsen på ett övergripande sätt håller sig uppdaterad om behov och åtgärder inom personalområdet.

Vi bedömer att styrelsen uppfyller revisionskriteriet i fråga om roller och ansvar. Det kan dock finnas vinster i att i högre grad samordna och kanske centralisera vissa tjänster inom personalområdet. Ett exempel på det är Barn- och utbildningsförvaltningens bemanningsenhet. Det är relativt vanligt att större kommuner har liknande enheter som sköter vikariebemanning åt både skola och vård- och omsorg. Även i en mindre kommun som Säters kan man uppnå ekonomiska vinster och

framförallt ökad redundans<sup>1</sup> i en bemanningsenhet centralt placerad under kommunstyrelsen.

## 3.2 Strategiskt arbete

### *lakttagelser*

Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning och kompetensutveckling speglar beskrivningen av rollerna i avsnittet ovan. Kompetensförsörjningsplanen börjar bli inaktuell och kommunstyrelsen arbetar med att revidera den. Förvaltningarna själva tar fram analyser och åtgärder för kompetensbehovet. Därtill deltar de i diverse projekt och samarbeten både regionalt och lokalt för att underlätta kompetensförsörjningen och kompetensutvecklingen till sina verksamheter.

Av intervjuerna framgår det att kommunstyrelsen, barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen arbetar med att förändra arbetssätt som ett komplement till rekrytering. Till exempel arbetar både barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen med att renodla specialistrollerna så att de verkligen arbetar med det som bara de har behörighet att göra. På kommunstyrelsen ser man t.ex. över befattningar där medarbetare pensioneras för att se om det arbetet kan effektiviseras.

Av intervjuerna framgår det att uppföljningar för att mäta effekten av de särskilda insatser som beskrivits ovan inte har genomförts av kommunstyrelsen.

I föregående avsnitt kunde vi konstatera att de flesta tjänstemän var nöjda med roller och ansvar inom kompetensförsörjning och kompetensutveckling. När det gäller det strategiska arbetet framkommer det vid intervjuerna att det efterfrågas fler insatser från kommunstyrelsens sida. Exempel på sådana insatser kan t.ex. vara att ge mer hjälp vid rekrytering och att arbeta mer med att stärka kommunens varumärke.

Tjänstemännen upplever att det nya systemstödet för personalfrågor *Medvind* har haft en del inkörningsproblem, men att det nu fungerar väl. I kombination med systemet HR-plus kan användarna få ut uppgifter om personalomsättning och rekryteringsbehov. Sådana uppgifter har dock inte redovisats varken i protokoll från personalutskottet under 2018 eller årsredovisningar från 2015, 2016 och 2017.

### *Revisionskriterier*

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen ska också inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Lagrum: 6 kap 1 och 6 §§ Kommunallagen (2017:725)

### *Kommentarer*

Kommunstyrelsens strategiska arbete när det gäller rekrytering framstår som begränsat eftersom de två största förvaltningarna själva genomför både analys och

---

<sup>1</sup> Med "redundans" avses inte "överflöd". Här avses en säkerhet för en uppgift som inte tolererar produktionsbortfall. Detta genom att flera personer arbetar med samma uppgifter och att de kan ersätta varandra vid t.ex. sjukdom.

2018-11-07

åtgärder för rekrytering. Detta är visserligen logiskt med tanke på att underlaget för analysen finns på verksamheterna, men vi bedömer att detta inte är ett hållbart arbetssätt i längden.

Redan i dag deltar t.ex. socialförvaltningen i regionala samarbeten för att bl.a. underlätta rekrytering. Samtidigt ökar trycket på verksamheten att fokusera sina resurser på kärnverksamheten. Dessutom blir det allt svårare att rekrytera personal med rätt utbildning.

Vi ser en risk i att arbetet med kompetensförsörjning på förvaltningarna så småningom kan bli nedprioriterat till förmån för kärnverksamheten. Här finns det enligt vår mening en roll för kommunstyrelsen att fylla. Kommunstyrelsen skulle kunna bygga upp en kompetens för strategiskt arbete som samtliga förvaltningar skulle kunna nyttja. Om styrelsen på detta sätt arbetar närmare förvaltningarna i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet kan det minska sårbarheten, förbättra styrelsens uppsikt över frågan och dessutom kan det finnas samordningsvinster att hämta.

Vi anser också att kommunstyrelsen brister i uppföljning avseende effekten av de särskilda insatser som kommunstyrelsen och andra nämnder gjort inom området.

Det vår bedömning att kommunstyrelsens roll avseende strategiskt arbete är mindre än den borde vara. Därför uppfyller kommunstyrelsen inte revisionskriteriet.

### 3.3 Omvärld och samverkan

#### *lakttagelser*

Som beskrivits i tidigare avsnitt är det förvaltningarna själva som står för merparten av kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Omvärldsbevakning och samverkan med andra arbetsgivare eller institutioner är inget undantag från den regeln.

Av intervjuerna framgår det att förvaltningarna efterlyser mer från kommunstyrelsen när det gäller varumärkesbyggande åtgärder. När förvaltningarna är ute i rekryterings-sammanhang saknar de ibland ett starkt varumärke att "hänga upp" sin egen marknadsföring på.

Den här granskningen har översiktligt granskat de vanligaste sociala medierna<sup>2</sup> och funnit att Sätters kommun har officiella konton på samtliga. Kommunen är aktiv på Facebook, men lägger till största del ut material som avser samhällsinformation. Sammantaget för alla fem medier som vi har granskat är de inlägg som avser rekrytering är få och oftast gäller lediga tjänster – inte marknadsföring av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Av intervjuerna med tjänstemännen framgår att det finns en uppfattning om att kommunen har låg personalomsättning och att det är få som avslutar sin anställning för ett arbete hos någon annan arbetsgivare. Statistik från Kolada bekräftar delvis den bilden. Under 2016 och 2017 var andelen nya tillsvidareanställda under året i procent lägre eller lika med genomsnittet för länet. Mellan 2009 och 2015 var dock andelen

---

<sup>2</sup> Facebook, Instagram, Youtube, Twitter och LinkedIn



## Säters kommun

Granskning av kompetensförsörjning

2018-11-07

högre än genomsnittet. Andelen avgångna tillsvidareanställda har varit högre än länets genomsnitt sedan 2014.

När det gäller samverkan med arbetsförmedlingen så sker den genom kommunens arbetsmarknadsinsatser. För kommunstyrelsens del samarbetar man med rekryteringsföretag när behovet uppstår.

### *Revisionskriterier*

Styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Lagrum: 6 kap 11 § Kommunallagen (2017:725)

### *Kommentarer*

I flera år har SKL pekat på den demografiska utmaning som Sveriges kommuner står inför. I framtiden kommer det att finnas fler äldre och unga som behöver service från kommunernas verksamheter. Detta samtidigt som den delen av befolkningen som är i arbetsför ålder kommer att vara statistiskt sett för liten för att klara att upprätthålla servicen. I SKL:s senaste ekonomirapport (maj 2018) konstaterar man att det finns flera utvecklingsområden som kommunerna behöver arbeta inom för att kunna möta den här förändringen.

Bland annat måste kommunerna öka samverkan mellan varandra och landstingen samt regionerna. Detta för att hålla nere kostnaderna och för att höja kvalitén i välfärdstjänsterna. Dessutom måste kommunerna ha rekryteringsstrategier för att möta de demografiska utmaningarna, minska rekryteringsbehovet och öka arbetsgivarnas attraktionskraft.<sup>3</sup>

Kommunstyrelsen överlåter till största del omvärldsbevakning och samverkan till förvaltningarna. Arbetssättet har fungerat förut men vår granskning visar att omvärldens krav på kommunens insatser inom det här området har förändrats fortare än vad kommunstyrelsen har hunnit med. Samverkan med andra arbetsgivare ligger helt på respektive förvaltning, kommunens varumärke är svagt och närvaron på sociala medier när det gäller t.ex. rekrytering är nästan obefintlig.

Det är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen inte följer de frågor inom kompetensförsörjning och kompetensutveckling som kan inverka på kommunens utveckling i tillräcklig grad för att uppfylla revisionskriteriet.

---

<sup>3</sup> SKL - Ekonomirapporten, maj 2018 – Om kommunernas och landstingens ekonomi s. 10

## 3.4 Kompetens – utveckling och överföring

### *lakttagelser*

I avsnitt 3.1 nämndes den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen som beslutades 2014. I planens avsnitt "Gemensamma åtgärder för att vara en attraktiv arbetsgivare" nämns att "En attraktiv arbetsgivare erbjuder kompetensutveckling utifrån en väl genomarbetad plan. Kompetensutvecklingen ska bidra till att kommunen klarar det kommande rekryteringsbehovet inom vissa områden med redan befintlig personal. Att ge medarbetare karriärmöjligheter är en viktig del både att behålla kompetens och att utveckla medarbetare."<sup>4</sup>

Förvaltningarna sköter all kompetensutveckling av sina specialistkompetenser (lärare, sjuksköterskor etc.) själva. Kommunstyrelsen anordnade 2016 en möjlighet för kommunens chefer att delta i ett ledarskapsprogram som utfördes av ett utbildningsföretag. Syftet med utvecklingsprogrammet var att "lägga grunden för utvecklingen av en för organisationen långsikt och medveten förmåga att nå önskade resultat."<sup>5</sup> Av intervjuerna framgår det att utbildningen var mycket uppskattad av deltagarna.

Under 2018 har kommunstyrelsen anordnat en samverkansutbildning för en grupp om 20 medarbetare som består av chefer och specialister.<sup>6</sup>

När det gäller att överföra kompetensen från dem som slutar till deras efterträdare finns det ingen dokumenterad rutin. Inför varje avgång överväger rekryterande chef om tjänsten ska ersättas eller om den ska tas bort, sammanfogas med annan tjänst eller liknande. Det finns en mall för avgångssamtal som är utformad på ett sådant sätt att den kan användas på alla verksamheter. Den fokuserar på den avgångnes uppfattning av kommunen som arbetsgivare avseende ledarskap och arbetsmiljö mm. I mallen finns ingen instruktion om vart uppgifterna ska lämnas när samtalet är avslutat.

### *Revisionskriterier*

Styrelsen ska ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Lagrum: 6 kap 1 § Kommunallagen (2017:725)

### *Kommentarer*

Det är bra att kommunstyrelsen har anordnat ett utvecklingsprogram för chefer. Dessvärre har det bara genomförts en gång 2016 och därefter har man genomfört påbyggnadsutbildningar. Även om uppfattningen att personalomsättningen på kommunen är låg skulle stämma så uppstår det ändå situationer där chefer slutar eller går i pension. Vi ser en risk i att kunskapsgapet mellan de chefer som arbetat länge och de som kommer i nya i organisationen kan bli stort. Vi anser att den risken skulle kunna avhjälpas med ett etablerat och regelbundet återkommande utbud av utbildningar för chefer och medarbetare.

Det är positivt att kommunstyrelsen erbjudit utbildning till verksamheternas chefer. Man får dock inte glömma medarbetarskapets roll i de här sammanhangen.

<sup>4</sup> Säters kommun, kompetensförsörjningsplan 2014-09-02, Ks § 125 s. 9

<sup>5</sup> Säters kommun, programbeskrivning för ledarskapsprogrammet.

<sup>6</sup> SWEDESD, Anbud avseende upphandling av utbildning inom samverkan, Säters kommun



**Säters kommun**

Granskning av kompetensförsörjning

2018-11-07

Medarbetarskapet har blivit allt viktigare i moderna organisationer där medarbetarna förväntas vara aktiva och ansvarstagande.

Kompetensöverföring från medarbetare som slutar till dem som är kvar är viktigt för kontinuiteten i verksamheten. Visserligen är det inte alla tjänster som ersätts utan att tjänsten förändrats, men det är vår uppfattning att avgående kompetens bör tas tillvara när det är möjligt. Vi anser inte att kommunstyrelsen gör det i dagsläget.

Vi anser också att det saknas en väsentlig del i rutinen för avslutssamtal. Om inte data från samtalen samlas in, analyseras och leder till förändringar är samtalens värde begränsat enligt vår mening. Data från samtalen kan ju också visa att ledarskap, arbetsmiljö mm fungerar bra.

På grund av dessa brister anser vi att kommunstyrelsen inte haft tillräcklig uppsikt över nämndernas verksamhet. Därmed uppfyller kommunstyrelsen inte revisionskriteriet.

### 3.5 Slutsats och rekommendationer

Vi har av Sätters kommuns revisorer fått i uppdrag att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling av befintlig personal.

Kommunstyrelsens strategiska arbete när det gäller kompetensförsörjning och kompetensutveckling framstår som begränsat eftersom de två största förvaltningarna själva genomför både analys och åtgärder för de flesta av åtgärderna inom området. Det vår bedömning att kommunstyrelsens roll avseende det strategiska arbetet är mindre än den borde vara.

Kommunstyrelsen överlåter till största del omvärldsbevakning och samverkan till förvaltningarna. Arbetssättet har fungerat historiskt men vår granskning visar att omvärldens krav på kommunens insatser inom det här området har förändrats fortare än vad kommunstyrelsen har hunnit med. Samverkan med andra arbetsgivare ligger helt på respektive förvaltning, kommunens varumärke är svagt och närvaron på sociala medier när det gäller t.ex. rekrytering är nästan obefintlig.

Kommunstyrelsen skulle kunna bygga upp en kompetens för strategiskt arbete som samtliga förvaltningar skulle kunna nyttja. Om styrelsen på detta sätt arbetar närmare förvaltningarna i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet kan det minska sårbarheten, förbättra styrelsens uppsikt över frågan och dessutom kan det finnas samordningsvinster att hämta.

Det är bra att kommunstyrelsen har anordnat ett utvecklingsprogram för chefer. Dessvärre har det bara genomförts en gång 2016 och därefter har man genomfört påbyggnadsutbildningar. Vi ser en risk i att kunskapsgapet mellan de chefer som arbetat länge och de som kommer i nya i organisationen kan bli stort. Vi anser att den risken skulle kunna avhjälpas med ett etablerat och regelbundet återkommande utbud av utbildningar för chefer och medarbetare.

Vi anser också att det saknas en väsentlig del i rutinen för avslutssamtal. Om inte data från samtalen samlas in, analyseras och leder till förändringar är samtalsvärdet begränsat enligt vår mening.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Öka samverkan med andra kommuner och andra relevanta aktörer för att öka sin attraktionskraft som arbetsgivare
- Förstärka kommunens varumärke som arbetsgivare
- Etablera ett regelbundet återkommande utbildningsprogram för ledare och medarbetare
- Förbättra rutinen för avslutssamtal genom att i första hand samla in och utvärdera resultaten av samtalen



**Säters kommun**

Granskning av kompetensförsörjning

2018-11-07

2018-11-07

KPMG AB

Johan Malm  
*Kommunal revisor*

Karin Helin Lindkvist  
*Certifierad 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.