

Eslövs kommun

Uppföljande granskning av 2021 års
granskningar

Negin Nazari och Charlotte Ahlström

Mars 2024



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world

Syftet med uppföljningen

Bakgrund och genomförande

- ❖ En viktig del av revisionens arbete är att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter rekommendationer har fått.
- ❖ Revisionen har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att följa upp två fördjupade granskningar och en förstudie från 2021.
- ❖ I denna uppföljning har frågeställningar skickats till förvaltningschef för respektive styrelse/nämnd. Avstämningar har främst gjorts via e-post.
- ❖ Uppföljningen av bemanning och kompetensförsörjning inom vård och omsorg har inkluderat intervju med förvaltningschef samt de tre verksamhetscheferna.
- ❖ Uppföljning avser de rekommendationer som har lämnats i nämnda granskningsrapporter.

Syfte

- ❖ Syftet har varit att bedöma huruvida kommunstyrelsen och nämnderna har beaktat revisionens bedömningar och rekommendationer och om tillräckliga åtgärder har vidtagits.
- ❖ Följande granskningar ingår:
 - ❖ *Granskning av kommunens avtalshantering*
 - ❖ *Granskning av bemanning och kompetensförsörjning inom vård och omsorg*
 - ❖ *Förstudie av näringslivsarbetet*

A photograph of two women in professional attire shaking hands in an office. The woman on the left has short dark hair and is wearing a light-colored blazer and a dark skirt. The woman on the right has curly hair, wears glasses, and a light-colored blazer. They are both smiling. In the background, there is a desk with a laptop, a desk lamp, and a window with a view of a modern building. A large yellow semi-transparent banner is overlaid on the right side of the image, containing the text.

Granskning av kommunens avtalshanterning

Sammanfattning 2021 års granskning

- ❖ Granskningen avsåg kommunstyrelsen, barn- och familjenämnden, gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, servicenämnden samt vård- och omsorgsnämnden. Granskningen inkluderade stickprov.
- ❖ Kommunens avtalshantering var till stor del ändamålsenlig med en ändamålsenlig organisation samt att det till stor del fanns en god kvalitet vid utformningen av avtal.
- ❖ Kunskapen om riktlinjer och rutiner i verksamheterna behövde stärkas samt avtalsuppföljning och avvikelserapportering förbättras.
- ❖ Avtalshantering ingick inte i någon risk- och väsentlighetsanalys kopplat till intern kontroll.
- ❖ I kommunstyrelsens svar till revisionen 2021 togs en åtgärdsplan fram med åtgärder för var och en av rekommendationerna med ansvarig och tidplan. Respektive nämnd lämnade ett eget yttrande till revisionen.

Rekommendationer

Kommunstyrelsen och nämnderna rekommenderades att:

- ❖ Se över hur avtal registreras och förvaras,
- ❖ Säkerställa att alla som tecknar och hanterar avtal har god kännedom om rutiner och riktlinjer,
- ❖ Säkerställa att riktlinjer och mallar efterlevs,
- ❖ Säkerställa att avtalsuppföljning sker,
- ❖ Stärka den interna kontrollen och se till att avtalshantering ingår i risk- och väsentlighetsanalysen inom ramen för intern kontroll, samt
- ❖ Förtydliga riktlinjer för avvikelserapportering och säkerställa att de följs.

Avtalshantering

Bakgrund om ansvarsfördelning

Organisation och styrdokument

Ansvarsfördelningen i kommunen

- ❖ Sedan hösten 2020 finns en central inköps- och upphandlingsavdelning inom kommunledningskontoret med det övergripande ansvaret för inköp och upphandling.
- ❖ Ansvarsfördelningen har därmed inte förändrats sedan granskningen 2021.
- ❖ Samtliga annonseringspliktiga upphandlingar (som är över direktupphandlingsgränsen) hanteras inom den centrala avdelningen. Upphandlingar av entreprenad genomförs i verksamheterna.
- ❖ Det finns en av kommunfullmäktige antagen policy för inköp och upphandling. Policyn började gälla 2020-01-01 och skulle revideras senast 2023-12-31 men kommer att ske först under 2024.
- ❖ Därtill har kommunstyrelsen antagit riktlinjer för inköp och upphandling. Av riktlinjer framgår bland annat de funktioner och roller som finns i kommunen (se nästa ruta).

Roller och ansvar enligt riktlinjer

- ❖ Kommunledningskontorets **inköps- och upphandlingsavdelning** ansvarar för att ta fram styrdokument, besluta om rutiner, kompetensutveckling samt löpande uppföljning och rapportering av kommunens arbete inom området. Här finns kommunens **upphandlare**.
- ❖ **Inköpsansvarig** utses av varje förvaltningschef och har ansvar för att information och material från den centrala avdelningen når ut i verksamheterna. Detta för att kommunens medarbetare ska kunna upprätthålla ett arbetssätt i enlighet med styrdokument och rutiner.
- ❖ **Inköpsgruppen** består av inköpsansvariga samt den centrala avdelningen och träffas minst fyra gånger per år bland annat för informations- och kunskapsutbyte.
- ❖ **Direktupphandlare** utses av respektive förvaltning och genomför direktupphandlingar (tröskelvärden publiceras hos Upphandlingsmyndigheten, from 1 januari 2024 är gränsen 700 000 SEK). Direktupphandlare kan göra avrop från ramavtal där den centrala avdelningen har anpassat och tillgängliggjort avtalsmallar.
- ❖ **Beställare** utses i respektive förvaltning och beställer varor från kommunens upphandlade avtal via en beställningsportal. Det är beställarens ansvar att rapportera avvikelser i leverantörens åtaganden.

Avtalshanterning

Kommunstyrelsen och nämnderna 1(3)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Se över hur avtal registreras och förvaras.	<ul style="list-style-type: none">❖ I enlighet med kommunstyrelsens åtgärdsplan från 2021 har avtalsadministration (publicering, bevakning av förlängningar och avtalsupphörande) för samtliga upphandlade avtal över 100 000 kronor övergått till den centrala avdelningen. Denna avtalsadministration sker i avtalsdatabasen TendSign.❖ Direktupphandlingar mellan 100 000 och 700 000 kronor sker i Merzell direktupphandlingsmodul av direktupphandlare i förvaltningarna. Av förvaltningarnas svar framgår att dessa avtal skickas till den centrala avdelningen för registrering i TendSign.❖ Direktupphandlingar under 100 000 kronor görs i beställningsportalen och registreras enbart i dokument- och ärendehanteringssystemet Evolution.
Säkerställa att alla som tecknar och hanterar avtal har god kännedom om rutiner och riktlinjer.	<ul style="list-style-type: none">❖ Under 2023 gjordes en förändring i organisationen där ekonomifunktioner samordnades till en gemensam funktion på kommunledningskontoret. Med anledning av detta har revideringen av riktlinjerna skjutits fram till 2024. I detta kommer även rollen som exempelvis direktupphandlare och inköpsansvarig ses över.❖ Därmed är det fortsatt den centrala avdelningen som ansvarar för att ta fram riktlinjer och mallar medan respektive förvaltnings inköpsansvarig ansvarar för att information och material når ut i verksamheterna. Förvaltningarna uppger att de har en utsedd inköpsansvarig.❖ Den centrala avdelningen ansvarar fortsatt för inköps- och upphandlingsutbildningar. Antalet tillfällen utbildningarna erbjuds har enligt uppgift utökats till fler tillfällen per år. Det görs ingen kontroll av att de funktioner som enligt riktlinjerna ska genomgå interna utbildningar också gör det.❖ Rutiner, riktlinjer och mallar finns tillgängliga i de system som används för avtalshanterning. Vid sakkontroll förtydligas att rutiner gällande exempelvis följsamhet till avtal och avvikelserapportering har byggts in i de system som används.❖ Servicenämnden har 2022 antagit handläggningsrutin för inköp och upphandling samt anvisning för inköp och upphandling. Barn- och utbildningsförvaltningen bedömer att de som hanterar avtal har god kännedom om riktlinjerna och att rätten att teckna avtal återfinns i delegationsordningen. Kultur- och fritidsförvaltningen uppger att de får mer stöd av den centrala avdelningen än de större förvaltningarna men uppger att den centrala inköpsutbildningen inte omfattar praktisk handläggning.

Avtalshanterning

Kommunstyrelsen och nämnderna 2(3)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Säkerställa att riktlinjer och mallar efterlevs.	<ul style="list-style-type: none">❖ Informationsinsatser har gjorts i inköpsgruppen. Den centrala avdelningen erbjuder förvaltningarna stöd anpassat efter verksamheternas behov.❖ Riktlinjer och mallar finns på kommunens intranät, i direktupphandlingsmodulen samt i TendSign.❖ I stort hänvisar förvaltningarna till det som framgår av riktlinjerna gällande ansvarsfördelningen mellan den centrala avdelningen och respektive förvaltnings inköpsansvariga.
Säkerställa att avtalsuppföljning sker.	<ul style="list-style-type: none">❖ Sedan granskningen har en modul för avtalsuppföljning implementerats (CLM) i TendSign. Detta uppges ha gett den centrala avdelningen en bättre överblick över kommunens avtal. Enligt uppgift är det genom att avtalen registreras i TendSign som det säkerställs att avtalsperioder bevakas, att förlängning sker och att avvikelser åtgärdas. Ansvarig handläggare får påminnelser enligt beslutad tidplan i systemet.❖ I övrigt beskrivs arbetssättet på samma sätt som vid granskningen 2021. Mallen för avtalsförvaltningsplan som består av en checklista som ska fyllas i med de krav som ska följas upp när förfrågningsunderlaget utarbetas. Av mallen framgår att det är avtalsägaren som ansvarar för avtalsuppföljning där exempelvis avtalstrohet, uppföljning av krav och avvikelser ingår. Uppföljning av krav samt avtalstrohet ska ske en gång per år. Det framgår inte hur det ska säkerställas att avtalsuppföljning sker samt huruvida det ska dokumenteras vilket även framkom i granskningen 2021.❖ Den centrala avdelningen uppger att de inte har kontrollerat avtalsförvaltningsplaner i dokumenterad uppföljning. Enligt uppgift ska det kontrolleras under våren 2024.❖ Gällande de avtal som enbart registreras i Evolution, direktupphandlingar som understiger 100 000 kronor, finns inte ett inbyggt stöd för avtalsuppföljning. Barn- och utbildning har en excel-lista över sina avtal. Serviceförvaltningen har under 2023 påbörjat ett arbete med att följa upp samtliga avtal. Kultur- och fritid har inte en egen sammanställning. Vård och omsorg hänvisar till kontrollmoment i intern kontroll 2023. Miljö och samhällsbyggnad hänvisar till att det är förvaltningens ansvar att följa upp men det framgår inte på vilket sätt.

Avtalshantering

Kommunstyrelsen och nämnderna 3(3)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
<p>Tillse att avtalshantering ingår i risk- och väsentlighetsanalysen för intern kontroll.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Kommunstyrelsens bedömning av risken för bristande avtalshantering samt risken för otillåten direktupphandling bedömdes 2023 vara för låg för att inkluderas i internkontrollplanen.❖ Barn- och familjenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningen inkluderade avtalsuppföljning i sin risk- och väsentlighetsanalys inom ramen för intern kontroll 2024. Riskvärdet bedömdes vara för lågt för att inkluderas i nämndernas internkontrollplaner.❖ Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden hade en kontrollpunkt gällande upphandling och avtal i internkontroll 2023. Kontrollmomentet har dock överförts till 2024 års internkontrollplan.❖ Vård- och omsorgsnämndens internkontrollplan för 2023 inkluderade "<i>risk för att inköpskostnader blir högre än nödvändigt samt risk för brister i produkters kvalitet</i>". Enligt nämndens uppföljning av intern kontroll ska risken fortsätta bevakas men inga allvarliga avvikelser identifierades.❖ Servicenämndens intern kontroll för 2023 inkluderade upphandlingsprocessen. Enligt uppföljning av kontrollen rapporterades inga avvikelser.❖ Kultur- och fritidsnämndens uppföljning av intern kontroll 2023 visar att stickkontroller av förvaltningens avtal har gjorts under året och att processen fungerar som tänkt.
<p>Förtydliga riktlinjer för avvikelserapportering och säkerställa att de följs.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ När modulen för avtalsuppföljning infördes så ändrades arbetssättet för avvikelserapportering. Samtliga avvikelser ska rapporteras i kommunens beställningsportal enligt information på kommunens intranät samt i beställningsportalen. Enligt uppgift förekommer det dock att avvikelser kommer in via mejl eller telefon till den centrala avdelningen. Enligt mall för avtalsförvaltning ska avvikelser skrivas i kommentarsfältet i TendSign.❖ I beskrivningen av hur avvikelser ska rapporteras framgår att när uppföljning av leverantören sker (minst en gång per år beroende på avtalet) går avtalsägaren igenom vilka avvikelser som har rapporterats. Vidare gör den centrala avdelningen stickprov mot exempelvis prislister och sortiment i beställningsportalen.❖ Detta avser däremot inte kommunens efterlevnad av riktlinjerna för avvikelserapportering. Enligt uppgift går det inte på ett enkelt sätt att få ut en sammanställning av samtliga rapporterade avvikelser.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen och nämnderna

Uppföljningen visar att samtliga avtal, med undantag för direktupphandlingar under 100 000 kronor, registreras i avtalsdatabasen TendSign i enlighet med riktlinjer. Gällande de avtal som inte upphandlas av den centrala avdelningen förutsätter detta att verksamheterna skickar sina avtal till den centrala avdelningen.


Det är positivt att rutiner och mallar finns tillgängliga i de system som används för hantering av avtal. Lika så att inköpsutbildningen utökats till fler tillfällen per år. Däremot visar uppföljningen att det inte görs någon uppföljning över att de roller som enligt riktlinjerna ska ta del av inköpsutbildningen också gör det.

Sedan granskningen 2021 har en ny modul för avtalsuppföljning implementerats vilket enligt uppgift har förbättrat möjligheten att ha en samlad bild över kommunens avtal. Det görs däremot ingen kontroll av att samtliga avtal har en upprättad avtalsförvaltningsplan eller att upprättade avtalsförvaltningsplaner efterlevs. Lika så är det inte tydligt på vilket sätt avtal som hanteras inom respektive förvaltning ska följas upp.

Med den nya modulen för avtalsuppföljning har även ett nytt arbetssätt för avvikelserapportering tagits fram där samtliga avvikelser ska rapporteras på samma sätt i beställningsportalen. Det saknas kontroll och uppföljning av medarbetares efterlevnad av arbetssättet.

Riktlinjerna för inköp och upphandling har inte reviderats i enlighet med kommunstyrelsens beslut. Enligt uppgift ska samtliga styrdokument ses över under 2024. I detta arbete bör mallen för avtalsförvaltning revideras i enlighet med det nya arbetssättet för avvikelserapportering. Lika så bör det tydliggöras hur avtalsuppföljning ska säkerställas och hur det ska dokumenteras.

Såväl kommunstyrelsen som nämnderna har vid minst ett tillfälle sedan granskningen 2021 inkluderat risken för bristande avtalshantering i risk- och väsentlighetsanalysen inom ramen för intern kontroll. För de nämnder som har genomfört kontroller av risken visar deras uppföljningar inte på några allvarliga brister.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har vidtagit åtgärder i enlighet med de rekommendationer som lämnades av revisionen år 2021. 

Samlad bedömning

Kommunstyrelsen och nämnderna

Rekommendation	Bedömning	
Se över hur avtal registreras och förvaras.	Sedan granskningen har det förtydligats att samtliga upphandlade avtal över 100 000 kronor ska registreras i avtalsdatabasen.	✓
Säkerställa att alla som tecknar och hanterar avtal har god kännedom om rutiner och riktlinjer.	En översyn av styrdokument och roller ska ske 2024. Rutiner finns tillgängliga i de system som används för avtalshantering. En nämnd har tagit fram egna riktlinjer och anvisningar.	—
Säkerställa att riktlinjer och mallar efterlevs.	Det är fortsatt förvaltningarnas inköpsansvariga som ansvarar för att arbetsätt upprätthålls enligt kommunens styrdokument. Det sker ingen uppföljning av att de funktioner som ska delta i interna utbildningar aviserade av den centrala avdelningen också gör detta.	—
Säkerställa att avtalsuppföljning sker.	En ny modul för avtalsuppföljning har implementerats. Det har inte vidtagits åtgärder för att säkerställa att avtalsförvaltningsplaner upprättas samt efterlevs. Det är inte tydligt hur förvaltningsspecifika avtal ska följas upp.	✗
Stärka den interna kontrollen och se till att avtalshantering ingår i risk- och väsentlighetsanalysen inom ramen för intern kontroll.	Risken har ingått i såväl kommunstyrelsens som nämndernas risk- och väsentlighetsanalys inom ramen för intern kontroll. Uppföljningar av de nämnder som inkluderat risken har inte påvisat allvarliga brister.	✓
Förtydliga riktlinjer för avvikelserapportering och säkerställa att de följs.	Ett nytt arbetsätt har införts och etablerats genom utbildningsinsatser i inköpsutbildning samt via inköpsgruppen. Beskrivning av arbetsätt finns i de system som används för avtalshantering och avvikelserapportering. Det görs inga kontroller av kommunens medarbetares efterlevnad av rutinen.	— ✗



A healthcare professional in pink scrubs is holding the hand of a patient lying in a hospital bed. The patient is wearing a purple and white patterned hospital gown. In the background, there are medical monitors on a stand. A yellow banner is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Granskning av bemanning och kompetensförsörjning'.

Granskning av bemanning och kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning

Vård- och omsorgsnämnden samt kommunstyrelsen

Sammanfattning 2021 års granskning

- ❖ Vård- och omsorgsnämnden säkerställde inte ändamålsenliga bemanningsrutiner och kompetensförsörjning enligt revisionens bedömning 2021.
- ❖ Nämnden sammanställde inte kartläggningar över nuvarande eller framtida kompetensförsörjningsbehov.
- ❖ Det saknades en aktuell kompetensförsörjningsplan. Det fanns otydligheter i ansvarsfördelningen mellan vård- och omsorgsförvaltningen och HR gällande arbetet att ta fram en sådan plan.
- ❖ Kommunstyrelsen brast i sin uppsiktsplikt genom att inte ha uppmärksammat att nämnden inte hade antagit en kompetensförsörjningsplan.
- ❖ I såväl nämndens som kommunstyrelsens yttrande till revisionen 2021 framgår att förvaltningarna förstår de slutsatser och rekommendationer som granskningen lyfte fram och att åtgärder skulle komma att vidtas.

Rekommendationer

Vård- och omsorgsnämnden rekommenderades att:

- ❖ Löpande ta fram samlade kartläggningar utifrån nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov,
- ❖ Ta fram och besluta om en kompetensförsörjningsplan.
- ❖ I dialog med kommunstyrelsen tydliggöra rådande oklarheter kring ansvarsfördelning avseende HR-funktioner.

Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ❖ Fullfölja sin uppsiktsplikt genom att årligen följa upp med nämndernas kompetensförsörjningsplaner samt utifrån dessa föra dialog med nämnderna kring deras samlade kompetensförsörjningsbehov.
- ❖ I dialog med övriga nämnder klargöra ansvarsfördelningen avseende HR-funktionen.

Kompetensförsörjning

Vård- och omsorgsnämnden 1(3)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
<p>Besluta om en plan för kompetensförsörjning.</p> <p>Ta fram kartläggningar utifrån nuvarande och framtida behov av kompetensförsörjning.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Nämnden beslutade 2022-06-15 om en kompetensförsörjningsplan för 2022. Planen i sin helhet skulle revideras senast i juni 2023. Vid intervju framgår att planen inte har följts upp. Det uppges bero dels på ett ansträngt ekonomiskt läge under 2023, dels att det blev ett hastigt byte av förvaltningschef i juni 2023. Förvaltningen leds för närvarande av en tillförordnad förvaltningschef. Arbetet med kompetensförsörjningsplanen har inte följts upp i samband med årsbokslutet för 2022 eller för 2023 och inte heller i delårsrapporten 2023.❖ Kompetensförsörjningsplanen har utifrån en kartläggning identifierat yrkesgrupper, antalet tillsvidareanställda per 31 december 2020 och en prognos över antalet som behövs 2025 (se tabell på nästa sida). Intervjuade uppger att en uppföljning av prognosen är planerad att genomföras under våren 2024.❖ I kompetensförsörjningsplanen framgår att förvaltningen delvis konkurrerar om samma personal. Vid intervju beskrivs att det är respektive verksamhetschef som arbetar med sina enhetschefer för att identifiera kompetensförsörjningsbehoven. Vidare ges ett exempel om att verksamhetsområdet för funktionsnedsättning har arbetat med att se över medarbetares kompetens för att matcha medarbetare i rätt verksamhet.❖ I kompetensförsörjningsplanen finns en handlingsplan med 14 pågående aktiviteter och 13 utvecklingsområden uppdelade efter en modell för kompetensförsörjning för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare. Aktiviteterna i handlingsplanen ska följas upp årligen av förvaltningens ledningsgrupp. Intervjuade beskriver ett pågående arbete med de aktiviteter och utvecklingsområden som återfinns i handlingsplanen men uppger att dokumenterad uppföljning inte har skett. På nästa sida beskrivs tre åtgärder från handlingsplanen.

Kompetensförsörjning

Vård- och omsorgsnämnden 2(3)

- ❖ Tabellen avser antal tillsvidareanställda 2020-12-31 och 2023-12-31 samt det prognostiserade behovet till 2025. För tre av fem yrkesgrupper har antalet medarbetare minskat.
- ❖ Statistiken för 2020 är hämtad från kompetensförsörjningsplanen. Förvaltningen får aktuell statistik fördelat på yrkesgrupp från HR och den senaste statistiken har lagts till i tabellen.
- ❖ Av handlingsplanen framgår att personalomsättningen har ökat under de senaste åren. Det framgår även av delårsrapport och årsbokslutet för 2023.

Yrke	2020-31-12	2023-12-31	Behov 2025
Undersköterska	347	379	415
Sjuksköterska	39	44	46
Fysioterapeut	10	8	13
Arbetsterapeut	19	18	23
Handledare inom funktionsnedsättning	217	210	259

Nedan listas tre exempel på aktiviteter i handlingsplanen:

1. En aktivitet för att utveckla medarbetare är att säkerställa att medarbetarnas individuella kompetensutvecklingsplaner genomförs och årligen följs upp i resultat och utvecklingssamtal. Detta ska ske genom medarbetarenkäten och följas upp löpande. I intervju förtydligas att det ställs en fråga om det finns en individuell kompetensutvecklingsplan i medarbetarenkäten och att respektive verksamhetschef samt enhetschef får resultatet av detta. Medarbetarenkäten görs årligen.
2. Ytterligare en aktivitet för att utveckla medarbetare är att genom det riktade statsbidraget äldreomsorgslyftet ge personal möjlighet att genomgå utbildning till undersköterska på betald arbetstid. Vid intervju framgår att cirka 35 medarbetare utbildats mellan 2021 och 2023.
3. För att rekrytera medarbetare ska en enhetlig pedagogisk struktur skapas för anställda inom funktionsnedsättning genom en titulaturändring avseende "handledare". Nämnden fattade beslut om ett titulaturbyte 2023-02-22. Av ärendebeskrivningen framgår att det görs för att kunna kräva en viss utbildning av personal samt för att erbjuda brukare personal med rätt kompetens. Titeln "handledare inom funktionsnedsättning" har ersatts med stödassistent, stödpedagog eller omsorgspedagog.

Kompetensförsörjning

Vård- och omsorgsnämnden 3(3)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
<p>I dialog med kommunstyrelsen förtydliga ansvarsfördelningen.</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Intervjuade ger en samlad bild av att det sedan granskningen 2021 genom dialog med kommunstyrelsen har tydliggjort ansvaret. Vidare uppges att det är tydligt att förvaltningen äger arbetet med att ta fram och arbeta med kompetensförsörjning medan HR ger stöd med exempelvis statistik och mallar.❖ I framtagandet av kompetensförsörjningsplanen 2022 beskriver intervjuade att de fick ett bra stöd från HR.❖ Ett av fullmäktiges mål för mandatperioden 2023-2026 handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunstyrelsen kommer att formulera ett mål som gäller för samtliga nämnder enligt vård- och omsorgsnämndens protokoll 2023-12-13.

Kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen 1(1)

Rekommendation	Iakttagelser uppföljande granskning
Fullfölja sin uppsiktsplikt genom att årligen följa upp nämndernas kompetensförsörjningsplaner samt utifrån dessa föra dialog med nämnderna kring deras samlade kompetensförsörjningsbehov.	<ul style="list-style-type: none">❖ Kommunstyrelsen uppgav i sitt yttrande 2021 att förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjningsplan kommer att följas upp årligen bland annat genom kommunens ledningsgrupp. Den årliga uppföljningen av kompetensförsörjningen för kommunen som helhet redovisas i kommunens årliga personalbokslut.❖ Enligt svar från HR har frågan om nämndernas kompetensförsörjningsplaner lyfts i ledningsgruppen. Därtill beskrivs nämndernas kompetensförsörjningsplaner vara en punkt som följs upp på de resultatdialoger kommunstyrelsen håller två gånger per år med nämnderna.❖ Inför resultatdialogen hösten 2023 fick nämnderna en mall att fylla i med information med rubriker så som målarbete, utmaningar och möjligheter, omvärldsfaktorer och samverkansmöjligheter. Frågan om kompetensförsörjningsplan framgår inte av mallen som skickades till nämnderna. Av intervjun framkom att vård- och omsorgsnämnden lyfte frågan under resultatdialogen med kommunstyrelsen.❖ Av personalbokslutet 2022 framgår att de tre stora förvaltningarna - vård och omsorg, barn och utbildning samt service - har haft kompetensförsörjningsplaner antagna av nämnd under 2022. I svar från HR vid denna uppföljning framgår att förvaltningarna barn och utbildning samt service har haft en kompetensförsörjningsplan beslutad av nämnd för verksamhetsåret 2023.
I dialog med övriga nämnder klargöra ansvarsfördelningen avseende HR-funktionen.	<ul style="list-style-type: none">❖ I svar från HR samt i personalbokslutet 2022 framgår att stödmaterial för gapanalyser för kommunens stora yrkesgrupper och bristyrken samt stödmaterial för att ta fram kompetensförsörjningsplaner i förvaltningarna har arbetats fram.❖ HR beskriver att dialog och möten har hållits med nämnderna för att förtydliga ansvarsfördelningen vilket stämmer överens med bilden från vård- och omsorgsförvaltningen.

Samlad bedömning

Vård- och omsorgsnämnden

Vår samlade bedömning är att vård- och omsorgsnämnden delvis har vidtagit åtgärder i enlighet med revisionens rekommendationer.

En kompetensförsörjningsplan med tillhörande handlingsplan togs fram i juni 2022 men har inte reviderats under 2023 i enlighet med nämndens beslut. Det saknas en samlad uppföljning av åtgärder och resultatet av arbetet med planen. För att det ska finnas en aktuell bild av behovet av kompetensförsörjning, såväl gällande utvecklandet av befintliga medarbetare som rekrytering av nya medarbetare, är det av vikt att nämnden gör en årlig översyn av kompetensförsörjningsplanen. Detta för att kunna följa om de aktiviteter och utvecklingsområden som genomförs ger önskade resultat.

I granskningen 2021 framgick att det fanns stora utmaningar gällande kompetensförsörjning och vår uppfattning är att utmaningen kvarstår. För tre av fem identifierade yrkesgrupper har antalet anställda minskat 2023 jämfört med 2020.

Förvaltningen konkurrerar delvis om samma personal vilket stärker behovet av ett strategiskt arbete på förvaltningsövergripande nivå. Det är positivt att dialog mellan förvaltningen och HR har förtydligat ansvarsfördelningen och att stödet från HR i framtagandet av kompetensförsörjningsplanen 2022 fungerade väl.

Rekommendation	Bedömning	
Löpande ta fram samlade kartläggningar utifrån nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov.	En kartläggning gjordes i framtagandet av kompetensförsörjningsplanen 2022. En årlig översyn av befolkningsprognos, statistik och yrkeskategorier har inte gjorts.	—
Ta fram och besluta om en kompetensförsörjningsplan.	En kompetensförsörjningsplan för 2022 har antagits. Under 2023 har nämnden inte fattat några beslut gällande planen.	—
I dialog med kommunstyrelsen tydliggöra rådande oklarheter kring ansvarsfördelning avseende HR-funktioner.	Inför framtagandet av kompetensförsörjningsplanen 2022 hade ansvarsfördelningen tydliggjorts och stödet från HR uppges vara bra.	✓



Samlad bedömning

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har delvis vidtagit åtgärder i enlighet med revisionens rekommendationer från 2021.

Arbetet med kompetensförsörjning har lyfts i ledningsgrupp och resultatdialoger. I resultatdialoger har det emellertid varit upp till nämnderna att lyfta frågan.

De tre stora förvaltningarna, barn och utbildning, service, och vård och omsorg hade beslutade planer för 2022. Däremot har inte vård och omsorg haft en beslutad plan för 2023. Kommunstyrelsen kan med fördel följa upp om nämnderna har aktuella planer och vid behov uppmana de nämnder som saknar aktuella planer att se över befintliga planer eller ta fram nya.

Ansvarsfördelningen mellan nämnderna och HR-funktionen är tydliggjord och det finns stödmaterial att tillgå för nämnderna i framtagandet av kompetensförsörjningsplaner.

Rekommendation	Bedömning	
Fullfölja sin uppsiktsplikt genom att årligen följa upp med nämndernas kompetensförsörjningsplaner samt utifrån dessa föra dialog med nämnderna kring deras samlade kompetensförsörjningsbehov.	Kompetensförsörjningsbehovet följs i kommunens ledningsgrupp. Det finns möjlighet att lyfta frågan om kompetensförsörjningsplaner vid årliga resultatdialoger.	—
I dialog med övriga nämnder klargöra ansvarsfördelningen avseende HR-funktionen.	Dialog har hållits och ansvarsfördelningen har tydliggjorts. Därtill har HR tagit fram material och mallar till stöd för förvaltningarnas arbete.	✓





Förstudie av
näringslivsarbetet

Sammanfattning 2021 års förstudie

- ❖ Syftet med förstudien 2021 var att bedöma behovet av en fördjupad granskning inom området för näringslivsarbetet.
- ❖ Slutsatsen var att det inte fanns ett behov av en fördjupad granskning.
- ❖ Däremot fann revisionen att det var av vikt att fortsätta följa det påbörjade arbetet med handlingsplanen för ett förbättrat företagsklimat och de åtgärder som presenterades i tillväxtavdelningens verksamhetsplan 2021.
- ❖ *Handlingsplanen* består av fem utvecklingsområden med tillhörande aktiviteter och åtgärder. Kommunstyrelsen fastställde planen i november 2021 och beslutade om halvårsavstämning till kommunstyrelsen.
- ❖ *Verksamhetsplanen 2021* utgick från två av fullmäktiges inriktningsmål: (1) att attrahera nyföretagande och stärka befintligt näringsliv med tre effektmål samt, (2) insatser som leder till arbete eller studier. Inriktningsmålen var nedbrutna i effektmål med tillhörande indikatorer.
- ❖ I förstudien lämnades inga rekommendationer och revisionen önskade inget svar från kommunstyrelsen.

Iakttagelser uppföljande granskning

Handlingsplan för ett förbättrat företagsklimat och verksamhetsplan 2021

- ❖ När kommunstyrelsen antog planen 2021-30-11 beslutades om halvårsavstämning till styrelsen.
- ❖ Under 2022 följdes planen upp 2022-05-10 samt 2022-10-11 i kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU). Under 2023 gjordes enbart en uppföljning i juni 2023 till KSAU. Planen har fem utvecklingsområden med tillhörande åtgärder. Av uppföljningen som framgår i protokollen beskrivs majoriteten av åtgärderna som genomförda eller pågående.
- ❖ KSAU har därtill fått information om näringslivsarbetet vid fyra respektive fem tillfällen under 2022 och 2023 av näringslivschefen enligt KSAU protokoll. Av KSAU protokoll från den 30 januari 2024 framgår under punkten aktuell näringslivsinformation att antalet arbetsställen samt antalet sysselsatta på dessa ställen ökat jämfört med 2022.
- ❖ Målet med handlingsplanen är att få höga omdömen i Sveriges kommuners och regioners servicemätning för företagare (Insikt) samt att nå en topp 50-placering i Svenskt Näringslivs ranking år 2024.
- ❖ Handlingsplanens mål har följts upp i kommunstyrelsens årsredovisning 2022. Målet om att "attrahera nyföretagande", vilket också är ett av målen som verksamhetsplanen 2021 utgick ifrån, följs upp i årsredovisningen. I uppföljningen framgår att kommunens omdöme i Insikt minskade 2022 jämfört med 2021. Däremot har kommunen klättrat 85 placeringar i Svenskt Näringslivs ranking till plats 98 år 2023. Detta är kommunens bästa resultat hittills i rankingen. Vidare framgår att aktiviteter i handlingsplanen har genomförts under 2022, bland annat utbildningen *Inte bara trevlig* till medarbetare i kommunen.
- ❖ Det andra målet i verksamhetsplanen 2021 om insatser som leder till studier eller arbete har inte följts upp av kommunstyrelsen. Av årsredovisningen från 2022 framgår att det följs upp av gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

Iakttagelser uppföljande granskning

- ❖ En ny verksamhetsplan togs fram för 2022 vilken består av en lista med tre särskilda fokusområden under rubriken "som ryms inom målstyrningen" och sex särskilda fokus under rubriken "utanför målstyrningen":
 - ❖ *Särskilda fokus som ryms inom målstyrningen*
 - Utveckla en struktur för kommunens arbete med Agenda 2030.
 - Inleda arbetet med att ta fram ett planprogram för Berga Trädgårdsstad.
 - Utveckla strukturen för kommunens trygghetsarbete.
 - ❖ *Särskilda fokus utanför målstyrningen*
 - Ta fram kunskapsunderlag samt strategiska ställningstaganden gällande risken för översvämning.
 - Skapa gemensam målbild med företag och medborgare för Eslöv centrum utveckling kommande år.
 - Implementera plan för förbättrat företagsklimat.
 - Fortsätt samarbete med Region Skåne och Trafikverket för hållbar utveckling av infrastruktur.
 - Ta fram styrdokument för kommunens fastigheter och verksamhetslokaler.
 - Hitta ny struktur för kommunens destinationsarbete i dialog med andra aktörer.
- ❖ Det finns inga ytterligare beskrivningar över hur fokusområdena ska genomföras, vem som är ansvarig eller när det ska vara genomfört. Verksamhetsplanen gällde även för 2023 då ingen ny plan togs fram i väntan på kommunens nya målstruktur. Det finns inte en samlad uppföljning av arbetet för 2022 eller 2023.
- ❖ Tillväxtavdelningen hänvisar till uppföljning i årsredovisningen. Det finns däremot inte ett samlat avsnitt för tillväxtavdelningen i årsredovisningen.



Slutsats

Kommunstyrelsen

Uppföljningen av kommunens näringslivsarbete med fokus på handlingsplanen för ett förbättrat företagsklimat och tillväxtavdelningens verksamhetsplaner visar att:

- ❖ KSAU får löpande information om näringslivsarbetet.
- ❖ Den halvårsuppföljning kommunstyrelsen beslutade om i november 2021 gällande handlingsplanen har inte genomförts under 2023.
- ❖ Uppföljningen till KSAU i juni tillsammans med årsredovisning 2022 samt uppgifter till oss i samband med uppföljningen visar att majoriteten av de listade aktiviteter i handlingsplanen är pågående eller genomförda.
- ❖ Verksamhetsplanen 2022 hade som ett särskilt fokusområde att implementera handlingsplanen för ett förbättrat företagsklimat. Uppföljningar av verksamhetsplanerna har enbart gjorts i olika delar av årsredovisningen och inte i en samlad uppföljning.
- ❖ Kommunen har förbättrat sitt resultat i Svenskt Näringslivs ranking vilket är ett av målen i handlingsplanen. Lika så har antalet registrerade företag, antalet arbetsställen och arbetstillfällen dessa skapar fortsatt att öka under 2023 jämfört med 2022.

Källförteckning

Avtalshantering

- ▶ Kommunstyrelsens protokoll 2023-02-07 § 30 Plan för intern kontroll 2023
- ▶ Policy för inköp och upphandling
- ▶ Riktlinjer för inköp och upphandling
- ▶ Kommunstyrelsens och samtliga nämnders risk- och väsentlighetsanalys inklusive intern kontrollplan för 2023
- ▶ Processkarta inköpsprocessen 2024-01-16

Näringslivsarbetet

- ▶ Plan för förbättrat företagsklimat 2021
- ▶ Verksamhetsplan 2021/2022 Tillväxtavdelningen
- ▶ Verksamhetsplan 2022 Tillväxtavdelningen
- ▶ Presentation KSAU 20 juni 2023
- ▶ Protokoll KSAU januari 2022 - januari 2024
- ▶ Årsredovisning 2022

Bemanning och kompetensförsörjning

Intervjuade funktioner

- ▶ Tillförordnad förvaltningschef
- ▶ Verksamhetschef äldreomsorg
- ▶ Verksamhetschef funktionsnedsättning
- ▶ Verksamhetschef hälsa och bistånd

Dokument

- ▶ Kommunstyrelsens riktlinjer för utövande av uppsiktsplikt 2022-01-11
- ▶ Personalbokslut 2022
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens kompetensförsörjningsplan 2022
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens protokoll januari 2023 - januari 2024
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens delårsrapport 2023
- ▶ Vård- och omsorgsnämndens årsbokslut 2022 och 2023