

<b>HÅBO KOMMUN</b> KOMMUNSTYRELSENS FÖRVALTNING INKOM	
2017 -12- 06	
KS Dnr	Reg.nr

## Revisionsrapport

# Granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning

## Håbo kommun

Roger Burström

November 2017

## *Innehåll*

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Rekommendationer.....	3
<b>2.</b>	<b>Bakgrund och uppdrag .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Syfte och revisionsfråga .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Metod och avgränsning .....	5
<b>4.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar.....</b>	<b>5</b>
4.1.	Styrning och ansvarsfördelning .....	5
4.2.	Strategiskt personalarbete.....	7
4.3.	Attraktiv arbetsgivare.....	9
4.4.	Personalredovisning.....	13
4.5.	Personalomsättning.....	13
4.6.	Avslutningssamtal .....	14

## 1. *Sammanfattning och revisionell bedömning*

PwC har fått i uppdrag av Håbo kommuns förtroendevalda revisorer att granska kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte och den övergripande revisionsfrågan är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

Efter genomförda intervjuer med tjänstemän samt genomgång av styrdokument indikerar granskningen att kommunstyrelsen inte säkerställt detta. Detta gäller speciellt i de delar där tjänstemän rapporterar till kommunstyrelsen i samhällsutvecklingsfrågor.

Inom personalavdelningen och övriga granskade nämnders områden bedömer vi att det pågår ett aktivt arbete som syftar till att säkerställa en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning.

Det finns en omfattande styrdokumentation inom personalområdet men vi saknar styrdokument som övergripande anger den politiska viljeinriktningen avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen. Den handlingsplan som tagits fram på tjänstemannanivå avseende Håbo kommun som attraktiv arbetsgivare och som underlag för att trygga den långsiktiga kompetensförsörjningen bör behandlas politiskt och beslut tas i kommunstyrelsen avseende prioriteringar, tidplaner och resurser.

Vi saknar också ett underlag som visar rekryteringsbehovet på längre sikt (10-15 år). Genom att få en gemensam bild av de utmaningar kommunen står inför är det sannolikt lättare att framgångsrikt arbeta med strategisk kompetensförsörjning.

Vår bedömning är att den viktigaste faktorn för att Håbo kommun ska kunna behålla sin nuvarande personal och kunna attrahera ny personal är att den nuvarande personalen trivs på sin arbetsplats och uppfattar den vara attraktiv. Granskningen visar att många faktorer såsom ledarskap, arbetsmiljö, lön, förmåner mm påverkar detta.

Inom framförallt samhällutvecklingsidan av kommunstyrelsens verksamhetsområde finns betydande rekryteringsproblem avseende flera nyckelkompetenser. Granskningen indikerar att det strategiska rekryteringsarbetet här inte fungerar tillfredsställande och att detta i betydande omfattning har att göra med den politiska situationen och bristande kommunikation och förtroende mellan kommunstyrelsen och vissa tjänstemän. Enligt intervjuerna beror en stor del av de avgångar som varit bland tjänstemän under kommunstyrelsen på det "klimat" som finns i kommunstyrelsen och den osäkerhet som finns i de politiska besluten och att arbetsplatsen därmed inte uppfattas vara attraktiv. Det finns även en kritik mot vissa tjänstemän som inte uppfattas vara följsamma mot politiskt fattade beslut.

Vi bedömer att detta är en mycket kritisk fråga i kommunen och att denna situation måste lösas för att inte allvarligt skada kommunens utveckling.

### **1.1. Rekommendationer**

Baserat på granskningens iakttagelser lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- ta fram styrdokument som övergripande anger den politiska viljeinriktningen avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen.
- ta ställning till och prioritera åtgärder avseende handlingsplanen för långsiktig kompetensförsörjning.
- ta fram ett underlag som visar rekryteringsbehovet på längre sikt (10-15 år).
- säkerställ att kommunikationen mellan kommunstyrelsens förvaltning och de förvaltningar som rapporterar till kommunstyrelsen förbättras så att arbetsplatserna uppfattas vara attraktiva.

## 2. *Bakgrund och uppdrag*

Under de senaste åren har personal- och kompetensförsörjningen blivit en allt mer aktuell fråga bland landets kommuner. I Konjunkturinstitutets rapport Kommunbarometern våren 2016 framgick att det råder personalbrist inom vissa yrkeskategorier i 8 av 10 primärkommuner. Lärare, socialsekreterare och teknisk personal är vanliga yrkesgrupper där konkurrensen om personalen ökar. Lärarförbundet och SCB varnade under våren 2015 att 65 000 lärare kommer saknas år 2025.

Håbo kommuns verksamheter är arbetskraftsintensiva och personalkostnaderna utgör merparten av verksamhetens totala kostnader. Av kommunens årsredovisning år 2016 framhålls problematiken med att få en tillfredsställande kompetensförsörjning inom flera strategiska områden.

I ljuset av en ökande personalomsättning, kommande pensionsavgångar och en ökande befolkning är man beroende av en säkrad kompetensförsörjning för att klara av att leverera tjänster med kvalitet till sina medborgare. Detta kommer ställa höga krav på ett väl utvecklat personalstrategiskt arbete integrerat med övrig verksamhetsplanering, utveckling och uppföljning.

Kommunens revisorer har i sin risk- och väsentlighetsanalys funnit skäl att genomföra en granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. PwC har fått i uppdrag att genomföra granskningen.

## 3. *Syfte och revisionsfråga*

Granskningens syfte och den övergripande revisionsfrågan är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en tillfredsställande personal- och kompetensförsörjning?

Revisionskriterier för granskningen är styrande dokument och rutiner inom området för personal- och kompetensförsörjning.

Följande kontrollmål utgör tillsammans med revisionskriterierna grund för bedömningen av revisionsfrågan:

### **Kontrollmål**

- Det finns en effektiv styrning och ansvarsfördelning avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen.
- Det finns ett strategiskt personalarbete och uppföljningar som syftar till att säkerställa den framtida personalförsörjningen.
- Det vidtas tillräckliga åtgärder för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

- Det finns tillfredsställande underlag som visar personalstruktur och framtida rekryteringsbehov.
- Det finns en tillfredsställande redovisning av personalomsättningen inom kommunen.
- Det genomförs medarbetarundersökningar för att undersöka och förbättra personalsituationen.
- Det finns rutiner för avslutningssamtal med avgående medarbetare.

### **3.1. Metod och avgränsning**

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen i egenskap av sin samordnande roll och uppsiktsplikt över nämnderna. Granskningen är generellt inriktad, men omfattar även rekryteringssituationen inom Bygg- och miljönämnden, Barn- och utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden.

Granskning sker av styrdokument, prognoser och uppföljningsmaterial och personalstatistik. Intervjuer görs med kommunchef, kommunens personalchef och berörda personer inom personalenheten. Intervjuer med förvaltningschefer och berörda medarbetare.

## **4. Iakttagelser och bedömningar**

Nedan följer våra iakttagelser och bedömningar för respektive kontrollmål.

### **4.1. Styrning och ansvarsfördelning**

Kontrollmål: Det finns en effektiv styrning och ansvarsfördelning avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen.

#### **4.1.1. Iakttagelser**

##### **Organisation**

Kommunstyrelsen är huvudman för alla anställda i kommunen. Personalpolitiken ingår enligt reglementet i kommunstyrelsens ansvarsområden. I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att bedriva, utveckla, samordna och följa upp personalpolitiken och bli ansvariga för övergripande styrdokument i personalpolitiska frågor.

##### **Styrdokument**

Kommunstyrelsen har i sin delegationsordning delegerat personalfrågor till kommundirektör och chefer inom olika förvaltningar. Särskilda delegationsordningar finns för förvaltningschefens vidaredelegering i personalärenden.

I varje chefsuppdrag ingår ett personalansvar, vilket bland annat innebär att sköta personalförsörjningen, föra medarbetarsamtal, föreslå lön vid nyanställning samt vid lönerevisioner.

leda och utveckla personal i riktning mot målen. I chefsuppdraget ingår också ett arbetsmiljöansvar, vilket bl a innebär att värna om personalens fysiska och psykiska arbetsmiljö.

Kommunen har ett flertal regler och riktlinjer som berör olika delar av personalområdet såsom:

- *Arbetsplatsträff*
- *First Card*
- *Informationssäkerhet*
- *Introduktion av ny personal*
- *Medarbetarsamtal*
- *Samverkansavtal*
- *Samverkansavtal - kommentar och riktlinjer*
- *Sjukfrånvaro/rehabilitering*
- *Styrning av IT-verksamhet*
- *Våld och hot*

Där utöver finns olika policys för anställda avseende:

- *Alkohol- och drogpolicy*
- *Arbetsmiljöpolicy*
- *IT-policy för Håbo kommun*
- *Jämställdhetspolicy*
- *Pensionspolicy*
- *Policy för bisyssla*
- *Policy för förebyggande av korruption*
- *Policy för representation*
- *Policy för uppvaktning av anställda och förtroendevalda*
- *Rehabiliteringspolicy*
- *Rökfri arbetstid*

I kommunen finns också ett stort antal *rutiner* för handläggning av olika personalfrågor.

På tjänstemannanivå finns en handlingsplan framtagen kallad ”*Handlingsplan för attraktiv arbetsgivare och långsiktig kompetensförsörjning*”, som redovisats för kommunstyrelsens personal- och förhandlingsutskott i maj 2017. Handlingsplanen är inte politiskt beslutad.

#### **4.1.2. Bedömning**

Det finns en omfattande styrdokumentation inom personalområdet. Ansvarsfördelningen framgår i huvudsak i reglementen och delegationsordningar. Vid rekrytering av chefs-tjänster anges i annonsen om personalansvar ingår. Några chefsavtal uppges inte finnas bara ett anställningsavtal. Det finns heller inga politiskt beslutade styrdokument som övergripande anger den politiska viljeinriktningen avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen. Kommunstyrelsen har dock fattat beslut om ett mål att Håbo kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Intervjuerna indikerar att ansvarsfördelningen i huvudsak uppfattas vara tydlig. Det uppges i intervjuerna finnas ett uppdrag att se över styrdokumentet i syfte att samla informationen till ett färre antal dokument.

Det pågår ett aktivt arbete avseende kompetens- och personalförsörjning på tjänstemannanivå. Enligt vår bedömning behöver kommunstyrelsen vara mer delaktig och ange den politiska viljeinriktningen och prioriteringar avseende kompetens- och personalförsörjning i kommunen. Den handlingsplan för attraktiv arbetsgivare och långsiktig kompetensförsörjning bör behandlas politiskt och beslut tas i kommunstyrelsen.

## 4.2. Strategiskt personalarbete

Kontrollmål: Det finns ett strategiskt personalarbete och uppföljningar som syftar till att säkerställa den framtida personalförsörjningen.

### 4.2.1. Iakttagelser

SKL har lyft fram nio strategier som är avgörande för den långsiktiga kompetensförsörjningen (och som även är kopplade till nyckeltalen för Hållbart Medarbetarengagemang, HME):

- *Använd kompetens rätt*
- *Bredda rekryteringen*
- *Låt fler jobba mer*
- *Förläng arbetslivet*
- *Visa karriärmöjligheterna*
- *Skapa engagemang*
- *Utnyttja tekniken*
- *Marknadsför jobben*
- *Underlätta lönekarriär*

I Håbo kommun har på tjänstemannanivå inom personalkontoret en "*Handlingsplan för attraktiv arbetsgivare och långsiktig kompetensförsörjning*" tagits fram. Planen grundas på 454 svar från en förfrågan som 2016 gick ut till alla chefer att på arbetsplatsträffar diskutera vad en attraktiv arbetsgivare är (ett projekt som hade påbörjats inom barn- och utbildningsförvaltningen). Det som framkom i undersökningen diskuterades på kommunen chefsdag den 11 november 2016. Planen är inte politiskt beslutad men har redovisats för personal- och förhandlingsutskottet samt i facklig samverkan.

Enligt handlingsplanen bör Håbo kommuns strategiska kompetensförsörjningsarbete bedrivas utifrån tre perspektiv:

- Behålla och utveckla medarbetare som redan finns i organisationen
- Attrahera och rekrytera personer med efterfrågad kompetens
- Se potential hos och erbjuda arbete till personer som står utanför arbetsmarknaden

Handlingsplanen är uppdelad i fyra huvudområden utifrån de svar som inkom. Nedan redovisas på rubriknivå olika aktiviteter som föreslås göras under 2017-2019.



## **Arbetsmiljö/arbetsvillkor/arbetsklimat**

- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Effektivisera stödsystem och strukturer
- Utökade personella resurser
- Förbättrad introduktion på arbetsplatsen
- Minska arbetsbelastning och förebygg sjukskrivningar
- Mer och flexibel arbetstid
- Motverka diskriminering och skapa mångfald
- Strategisk lönebildning som motiverar medarbetarna
- Jämställda och jämlika löner
- Social gemenskap och inspiration
- Personalförmåner för hållbar miljö, god hälsa och teknisk utveckling
- Skapa hälsa och välmående
- Fler medarbetare i ett växande Håbo

## **Ledarskap**

- Stärk ledarskap och chefskap
- Arbetsgivare medförtroende

## **Organisation**

- Värdebaserad verksamhet och personalpolitik
- Inflytande, delaktighet och engagemang
- Kunskapsutbyte, samordning och nätverkande
- Stolta medarbetare är goda ambassadörer

## **Kompetensutveckling**

- Höj kompetensen
- Förhindra kompetensförluster
- Karriärväxling som utvecklar och motiverar
- Kartlägg, utveckla och förvalta kompetens
- Strategisk kompetensförsörjning

I planen anges vad förslagen syftar till, när aktiviteterna ska påbörjas och vilka som är ansvariga.

### **4.2.2. Bedömning**

Det finns ett strategiskt arbete på personalavdelningen och inom de nämnder som ingått i granskningen, som syftar till att säkerställa den framtida personalförsörjningen. Den handlingsplan som tagits fram stämmer väl överens med de strategier som SKL lyfter fram. Det har också tagits flera beslut kring olika förmåner som syftar till att både kunna behålla befintlig personal och attrahera ny personal.

Det finns planer på kommande chefsutbildningar, mentorsbank och olika aktiviteter som syftar till att Håbo ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Inom framförallt samhällutvecklingsidan av kommunstyrelsens verksamhetsområde finns betydande rekryteringsproblem avseende flera nyckelkompetenser. Granskningen indikerar att det strategiska rekryteringsarbetet här inte fungerar tillfredsställande och att

detta i betydande omfattning har att göra med den politiska situationen och bristande kommunikation och förtroende mellan kommunstyrelsen och vissa tjänstemän. Enligt intervjuerna beror en stor del av de avgångar som varit bland tjänstemän under kommunstyrelsen på det "klimat" som finns i kommunstyrelsen och den osäkerhet som finns i de politiska besluten och att arbetsplatsen därmed inte är attraktiv. Från politiskt håll finns även en irritation över att vissa tjänstemän inte uppfattas rätta sig efter politiskt fattade beslut.

### **4.3. Attraktiv arbetsgivare**

Kontrollmål: Det vidtas tillräckliga åtgärder för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare.

#### **4.3.1. Iakttagelser**

##### **Förmåner**

Konkret har ett flertal åtgärder vidtagits för att öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare. Ett omfattande personalförmånspaket har tagits fram där anställda erbjuds bl a följande:

- Studiestöd för kompetensutveckling
- Digitalt förmånspaket (brett utbud av datorer, surfplattor och telefoner)
- Telefoni för privat bruk
- Mentorskap och mentorprogram
- Aspirantprogram
- Flexibel arbetstid som ger förutsättningar för balans i livet
- Löneväxling för pension
- Möjlighet till intern och extern rörlighet för att pröva annat arbete
- Friskvårdstimme samt friskvårdsbidrag (1200 kronor per år )
- Personalrabatter hos Curves, Sats och Fitness24Seven samt möjlighet att utnyttja kommunens simhall.
- Förmånscykel
- Kommunrabatt på massage
- Förmånligt pris för ögonlaserbehandling
- Arbetsglasögon och terminalglasögon
- 25 års-gratifikation och jubilarfest

##### **Medarbetarenkät**

En ny medarbetarenkät till all personal har beslutats genomföras årligen med start 2016. Enkätfrågorna är utarbetade av SKL utifrån hållbart medarbetarengageman( HME). Resultaten kommer att kunna jämföras med andra kommuners resultat. Kompletterande frågor År 2017 ska enkäten kompletteras utifrån förändringar i diskrimineringslagstiftningen.

##### **Kommunstyrelsen**

Ett av kommunstyrelsens mål är att Håbo kommun är en attraktiv arbetsgivare. I årsredovisningen för 2016 bedömdes målet inte vara uppfyllt med hänvisning till bl a en minsk-

ning av attraktiv arbetsgivarindex. Minskningen berörde främst två områden. En ökning av antal anställda per chef och en ökad personalomsättning.

Nyckelindikatorer	Utfall 2015	Måltal 2016	Utfall 2016
◆ Nyckeltalsinstitutets Attraktiv arbetsgivarindex AVI ska öka.	102	105	98
■ Korttidsfrånvaro	4,1%	2%	3,9%
◆ Hållbart medarbetarengagemang		85	80

Av intervjuerna framgår att det varit och är en stor personalomsättning inom delar av kommunstyrelsens förvaltning. Det avser främst tjänstemän som arbetar med samhällsutvecklingsfrågor. På den tekniska sidan finns flera vakanta tjänster som inte har kunnat tillsättas på grund av brist på sökande. Enligt intervjuerna beror en betydande del av personalomsättningen på brister i samarbetsklimatet mellan tjänstemän och kommunstyrelsen och till följd av detta svårigheter att kunna rekrytera personer till arbetsplatsen på grund av att den fått ett dåligt rykte.

De åtgärder, som enligt svaret från kommunstyrelsen på en tidigare granskning av exploateringsverksamheten skulle vidtas, uppges inte fått avsedd effekt. Den underhandsavstämning som föreslogs göras av tjänstemannaförslag med kommunstyrelsen presidium uppges inte ha fungerat tillfredsställande då majoritet och opposition ofta inte kunnat komma överens. Från politiskt håll uppges det finnas en irritation över bristande följsamhet mot politiskt fattade beslut från vissa tjänstemän.

### **Bygg- och miljönämnden**

Bygg och miljönämnden har ett mål om Trivsamt och effektiv arbetsplats där medarbetarna arbetar i god dialog tillsammans och gentemot invånare och företagare.

I årsredovisningen för 2016 bedömdes målet inte vara uppfyllt med hänvisning till bl a ej uppnådda måltal för nöjd- medarbetarindex, Andel inkomna ansökningar via e-tjänsten Mitt Bygge och Antal kartlagda processer med åtföljande digital ärendehandläggning inom bygglov.

Nyckelindikatorer	Utfall 2015	Måltal 2016	Utfall 2016
■ Nöjd-medarbetar-index		100	80
■ Andel inkomna ansökningar via e-tjänsten Mitt Bygge.		30 %	23 %
■ Antal kartlagda processer med åtföljande digital ärendehandläggning inom bygglov.		4	1

Av intervjuerna framgår att bygg- och miljöförvaltningen har flera vakanser på nyckelpositioner. En rekryteringsfirma är anlita men denna har inte lyckats hitta några sökande än. I samhällsutvecklingsfrågor rapporterar förvaltningen till kommunstyrelsen. Enligt intervjuerna med tjänstemän upplevs bemötandet i kommunstyrelsen inte kännetecknas av ett gott samarbetsklimat vilket medfört en stor personalomsättning och svårigheter att kunna rekrytera personer till arbetsplatsen på grund av att den fått ett dåligt rykte.

### **Barn- och utbildningsnämnden**

Nämnden har inga specifika mål rörande attraktiv arbetsgivare. Samarbetsklimatet mellan nämnd och förvaltning uppges vara mycket bra.

Av intervjuerna framgår att samtliga tjänster är tillsatta. Andelen personal med pedagogisk utbildning når dock inte målen för verksamheten. Skolan i Håbo har förbättrat sitt resultat och uppfattas enligt intervjuerna vara attraktiv av sökande till olika tjänster. Skolan uppges inte ha haft några stora rekryteringsproblem under året. Förvaltningen arbetar med olika projekt och har bl a samarbete med Uppsala universitet. Förvaltningens uppfattning är att Barn- och utbildningsnämnden driver en verksamhet som fungerar mycket väl och därför attraherar sökande till olika tjänster.

Stora rekryteringsproblem uppges dock finnas inom vissa områden (t ex utbildade lärare inom matematik, no, moderna språk och praktiskt estetiska ämnen). Det grundläggande problemet kring rekryteringsproblemen är enligt förvaltningen att det utbildas för få lärare. Enligt förvaltningen görs årliga avstämningar av kommande rekryteringsbehov.

Förvaltningen har jobbat aktivt med ett projekt som syftar till att skolan i Håbo ska vara en attraktiv arbetsplats. Enligt intervjuerna har man inom skolan och förskolan lyckats med att få personalen att känna att man har betydelse och får vara med och påverka. Det uppges också finnas en mycket genomarbetad kompetensutvecklingsstrategi för personalen. Ett sätt att kunna öka kommunens attraktionskraft vore om man kunde minska lärarnas administrativa arbete och kunna skriva om detta i annonseringen.

Någon övergripande sammanställning av rekryteringsbehovet på 10-15 års sikt har inte förvaltningen (uppgifter uppges dock tas fram i samband med vissa statsbidragsansökningar).

### **Socialnämnden**

Nämnden har inga specifika mål rörande attraktiv arbetsgivare. Samarbetsklimatet mellan nämnd och förvaltning uppges var mycket bra.

Av intervjuerna framgår att samtliga tjänster är tillsatta. För att kunna behålla och rekrytera socionomer har ett särskilt paket tagits fram för denna svårrekryterade yrkeskategori. Förmånen som Håbo kommun har infört innebär att möjligheten finns att:

- Jobba 80 % och få 90 % lön
- Jobba 90 % och få 100 % lön
- Jobba 100 % och få 110 % lön

De som omfattas av förmånen är anställda i socionomtjänster såsom myndighetsutövande personal, behandlande personal och flyktingsekreterare. De kan göra val utifrån 80-90-100-110 modellen vid nyrekrytering vid en tillsvidare tjänst på 100 %. Även redan anställda har blivit erbjudna förmånen.

Andra åtgärder som vidtagits är att bredda rekryteringen från andra yrkeskategorier som sedan fortbildas, tipspeng på 10 000 kr har införts för den vars tips leder till en nyanställning av en socionomtjänst, organisationsförändringar för ett närmare chefskap, deltagande vid socionomträffar på Uppsala universitet för rekrytering och reklam mm.

Ett flertal aktiviteter uppges pågå som syftar till att arbetsplatsen ska vara trivsamt och attraktivt för både befintlig personal som för ny tillkommande. Från förvaltningen framhålls detta som den viktigaste komponenten för den framtida personalförsörjningen.

Förvaltning gör en egen medarbetarenkät 2-3 gånger per år som underlag för förbättringar.

Någon övergripande sammanställning av rekryteringsbehovet på 10-15 års sikt har inte nämnts.

### ***Omsorgsnämnden***

Nämnden har inga specifika mål rörande attraktiv arbetsgivare. Samarbetsklimatet mellan nämnd och förvaltning uppges var mycket bra.

Av intervjuerna framgår att samtliga tjänster är tillsatta. Ett flertal aktiviteter pågår i syfte att skapa en attraktiv arbetsplats med bl a utbildningsinsatser, traineetjänster, trivselskapande åtgärder, praktikanter, samverkan mm.

Ambitionen att alla anställda ska ha minst undersköterskeexamen har inte uppnåtts. Ca 70 procent uppges ha undersköterskeexamen. Förvaltningen uppges inte ha haft problem att rekrytera sjuksköterskor. Bra verksamhet som ger ett gott rykte uppges var den viktigaste faktorn för att behålla och kunna rekrytera personal. Förvaltningen arbetar även med flexibla scheman för att öka attraktiviteten. Förvaltningen är också med i ett projekt som syftar till att minska sjukfrånvaron.

Förvaltning gör en egen medarbetarenkät 2-3 gånger per år som underlag för förbättringar.

Någon övergripande sammanställning av rekryteringsbehovet på 10-15 års sikt har inte nämnts.

### ***4.3.2. Bedömning***

Granskningen visar att ett stort antal aktiviteter har vidtagits och pågår för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer dock att dessa åtgärder inte är tillräckliga med hänvisning till bl a följande:

- Situationen inom kommunstyrelsen avseende samhällsutvecklingssidan
- Avsaknad av en politiskt tagen personalpolicy och handlingsplan
- Avsaknad av en redovisning av rekryteringsbehov på längre sikt (10 år)

## 4.4. *Personalredovisning*

Kontrollfråga: Det finns tillfredsställande underlag som visar personalstruktur och framtida rekryteringsbehov.

### 4.4.1. *Iakttagelser*

I kommunens årsredovisning redovisas personalstatistik avseende situationen det gångna året för ett flertal parametrar. Redovisning av framtida rekryteringsbehov redovisas ej.

Det finns inget för politiken framtaget underlag som visar rekryteringsbehovet på längre sikt. Uppgifter uppges finnas men är inte sammanställda.

### 4.4.2. *Bedömning*

Genom att få en gemensam bild av de utmaningar kommunen står inför är det sannolikt lättare att framgångsrikt arbeta med strategisk kompetensförsörjning.

En personalframskrivning på 10-15 års sikt bör ta sin utgångspunkt i nuvarande personalstruktur och åldersstruktur hos personalen. Genom att kombinera en nulägesanalys med befolkningsprognos och analys av framtidens efterfrågan på kommunal service kan kommunens framtida personal- och rekryteringsbehov beräknas för olika yrkeskategorier.

Uppgifter om detta uppges finnas i kommunen men behöver sammanställas. Rekryteringsbehovet kan delas upp och särskilja rekryteringsbehov till följd av t ex personalomsättning, pensionsavgångar och volymskillnader i de kommunala verksamheterna.

Resultatet av analysen kan sedan ligga till grund för arbetet med kompetensförsörjningsplan och strategisk kompetensförsörjning.

## 4.5. *Personalomsättning*

Kontrollmål: Det finns en tillfredsställande redovisning av personalomsättningen inom kommunen.

### 4.5.1. *Iakttagelser*

I kommunens årsredovisning redovisas personalomsättning i form av antal rekryteringar och avgångar för hela kommunen. Det finns inte uppdelning på olika personalkategorier eller organisatorisk tillhörighet.

### 4.5.2. *Bedömning*

Personalomsättningen har varit betydande inom flera områden i kommunen. En hög personalomsättning kan vara en viktig signal till att åtgärder behöver vidtas. Personalomsättningen behöver därför följas och redovisas uppdelad på organisation och olika yrkeskategorier som underlag för djupare analyser.

## 4.6. Avslutningssamtal

Kontrollmål: Det finns rutiner för avslutningssamtal med avgående medarbetare.

### 4.6.1. Iakttagelser

En kommunövergripande rutin har införts från och med 2017 avseende avslutsenkät, som ett komplement till avslutningssamtal av närmaste chef. Ansvar för avslutningssamtal ligger på närmaste chef. Resultatet av avslutningssamtal och enkätsvar är tänkt att årligen redovisas i personal- och förhandlingsutskottet.

### 4.6.2. Bedömning

Intervjuerna indikerar att ett betydande antal tjänstemän, de senaste åren slutat sin anställning på grund av bl a arbetsmiljöproblem. Det är viktigt att kunna verifiera orsaker till avslut på ett så objektivt sätt som möjligt.

Intervjuerna styrker att det görs avgångsintervjuer i flera fall men inte alltid. Det system som används idag bygger i huvudsak på en enkät som skickas ut med automatik. I de fall intervjuer blir aktuella kan det enligt vår bedömning finnas skäl att avslutningssamtalen inte görs mellan arbetstagare och närmaste chef, för att få ut så mycket som möjligt av intervjun.

Det är också viktigt att resultatet löpnade sammanställs och analyseras som underlag för det personalstrategiska arbetet. Vi har i granskningen inte tagit del av någon sådan sammanställning.

2017-11-23

Henrik Fagerlind  
Uppdragsledare

Roger Burström  
Projektledare

