

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Svenljunga kommun

December 2021

Projektledare Petra Ribba

Projektmedarbetare Linn Bergman






Kvalitetssäkrare Carl-Gustaf Folkesson

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Svenljunga kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsens åtgärder säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig personal och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja 
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis 
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis 
Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis 
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis 

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att aktuella styrande dokument finns och tillämpas inom området, såsom kompetensförsörjningsstrategi och/eller kompetensförsörjningsplan.
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Att kommunicera kommunfullmäktiges mål om attraktiv arbetsgivare samt överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare och att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att säkerställa en systematisk och löpande återrapportering gällande personal- och kompetensförsörjning samt sammanställa och analysera information från

avgångssamtal som ett redskap att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
2.1 Ansvarsfördelning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning	6
2.2 Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen	9
2.3 Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke	11
2.4 Aktivt arbete med personal och kompetensförsörjning på kort och lång sikt	14
2.5 Uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen	16
3. Samlad bedömning	19
3.1 Rekommendationer	19
4. Bedömningar utifrån revisionsfrågor	20
Bilaga-Enkät svar	22

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna i Svenljunga kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2021 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen har sin utgångspunkt i följande revisionsfrågor:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

1.3 Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av policydokument samt andra förekommande styrdokument som exempelvis personalekonomisk redovisning kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

1.4 Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen och avser i huvudsak revisionsåret 2021.

1.5 Metod

Vi har genomfört dokumentstudier samt gått igenom protokoll avseende beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.

Intervjuer har genomförts med:

- Kommunchef
- Tf. HR-chef
- HR-strateger
- Förvaltningschef barn- och utbildning
- Förvaltningschef samhällsbyggnad
- Förvaltningschef socialförvaltning
- Verksamhetschefer inom barn- och utbildningsförvaltning, samhällsbyggnadsförvaltning och socialförvaltning
- Fackliga företrädare

En webbenkät har skickats till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning. Totalt har webbenkäten skickats till 47 chefer. 37 chefer har besvarat webbenkäten vilket motsvarar 79 procents svarsfrekvens. 21 chefer har inte svarat.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

2. Granskningsresultat

2.1 Ansvarsfördelning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser och bedömningar som vi gjort kopplat till respektive revisionsfråga. I samband med granskningen har en webbenkät skickats ut till samtliga chefer. Utfallet av enkäten redovisas under respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga 1: Finns det tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.1.1 Iakttagelser

Svenljunga kommun har tillsammans med Tranemo kommun samverkansnämnden *samverkansnämnd personal*. Nämnden är ett samarbete mellan kommunerna för att gemensamt hantera personal- och kompetensförsörjningsfrågor.

Enligt reglemente för kommunstyrelsen, beslutat av kommunfullmäktige 2019-10-14, § 177, har kommunstyrelsen ansvar för personalpolitiken och har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid sin förvaltning och har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor, med undantag av frågor som genom reglemente överlämnats till samverkansnämnd personal. Vidare ska kommunstyrelsen se till att verksamheten har en tillfredsställande organisation samt tillgång till personal i den omfattningen som behövs. Kommunstyrelsen ansvarar för beslut om samordning mellan nämnderna och gränsdragning mellan nämndernas kompetens, samt för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls.

Av kommunstyrelsens delegationsordning, fastställd 2020-01-27 § 8, redogörs för de ärendetyper där beslutanderätt inom kommunstyrelsens kompetens- och ansvarsområden som delegerats till arbetsutskott, personalchef samt närmaste chef.

I delegationsordningen framgår inom området för personalärenden bl.a:

- Förflyttning och omplaceringsärenden från en förvaltning till en annan beslutas av personalchef i samråd med berörd chef.
- Närmsta chef i samråd med personalchef avtalar om anställningsvillkor inklusive lönesättning utom för förvaltningschef.
- Beslut om att kvarstå i anställning efter uppnådd pensionsålder fattas av närmsta chef i samråd med personalchef.
- Beslut om avstängning och uppsägning av kommun- och förvaltningschef fattas av arbetsutskott.

I delegationsordning för samverkansnämnden personal, antagen 2014-02-12, 5 §, framgår att:

- Nämnden inte är anställande nämnd och att respektive kommun fattar beslut i personalfrågor.
- Funktionschef personal beslutar om uppsägning och avskedande av personal enligt LAS 7-10 §§ och 18-20 §§, med undantag för kommunchef, förvaltningschef, sektionschef och funktionschef personal.
- Funktionschef personal kan besluta i flertalet personalärenden som exempelvis avstängning av personal, lönetillägg, disciplinpåföljd samt sluta kollektivavtal.

Vid intervjuer framgår att förvaltningarna till stor del arbetar självständigt med personal- och kompetensförsörjningen och arbetet ser olika ut inom respektive förvaltning. I samtliga förvaltningar anges att cheferna i huvudsak är ansvariga för rekrytering och att HR främst fungerar som en stöttande och hjälpande funktion.

Vidare framgår att tjänsten som HR-chef sedan en tid tillbaka varit vakant. Det har tagit mycket resurser från HR-avdelningen och gjort att arbetet inte fullt ut fungerat som önskat. Det ansträngda läget inom HR har även påverkat de andra verksamheterna och det framgår att stödet från HR inte upplevts tillräckligt under perioden. Ett arbete med att skapa ett närmare samarbete mellan HR och förvaltningarna har påbörjats under hösten 2021.

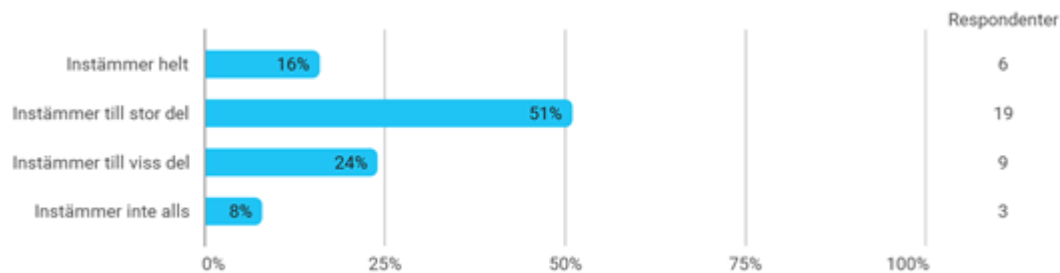
Av intervjuer framkommer att det saknas dokumentation kring det övergripande arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Flera av de intervjuade anger att de upplever att personal- och kompetensförsörjning är en aktuell fråga för kommunen och att det är ett område som det ofta diskuteras kring.

I Socialförvaltningens Arbetsmiljöplan, daterad 2017-01-24, beskrivs rutiner för hur, när och vem som ska genomföra exempelvis lönesamtal, skyddsron, medarbetarsamtal och introduktion för nyanställda. I dokumentet finns även ett årshjul som stöd i det systematiska arbetet med arbetsmiljön.

I dokumentet *Rutin för rekrytering Svenljunga kommun* beskrivs hela rekryteringsprocessen från att det finns behov av rekrytering till introduktion av ny medarbetare. Målet med rutinen är att kvalitetssäkra processen och göra effektiva och professionella rekryteringar. Av dokumentet framgår att rekryterande chef ansvarar för att sätta kvalifikationer för tjänsten. Om tjänsten ska utlysas bör det enligt rutinen skapas en rekryteringsgrupp som ansvarar för att skapa kompetensprofil, kartlägga rekryteringsunderlaget, marknadsföra befattningen, samt genomföra urval och lämna förslag till beslut. Vid rekrytering av chefstjänster och andra befattningar som kan vara av intresse för de fackliga organisationerna ska fackliga företrädare få tillfälle att delta vid anställningsintervjuerna och föreslå lämplig kandidat.

I enkäten ställdes frågan till cheferna om de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 1 nedan redovisas hur svaren fördelades:

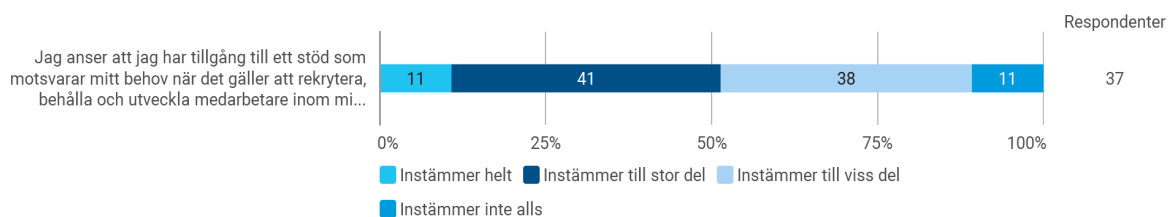
Diagram 1- Enkät svar "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning"



Av svaren framgår att 67 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjning. 24 procent av cheferna instämmer till viss del och 8 procent instämmer inte alls.

För att ta reda på om cheferna upplever det de har stöd i sitt uppdrag att rekrytera medarbetare ställdes en fråga i enkäten. Utifrån diagram 2 nedan framgår svaren.

Diagram 2- Enkät svar "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde"



Enkätresultatet visar att 52 procent av cheferna anser att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde. 11 procent instämmer inte alls i påståendet. I svaren noteras stor skillnad mellan nämnderna. Störst skillnad ses mellan kommunstyrelseförvaltningen där 100 procent instämmer helt eller delvis till påståendet, och mellan socialförvaltningen där 78 procent inte instämmer eller till viss del. Av fritextsvar framkommer att det finns behov av internutbildning för att behålla utbildad personal och att man som chef upplever att det förväntas att man ska ha expertiskunskap om allt, bland annat inom HR, coaching och utvecklingsledning.

2.1.2 Bedömning

Revisionsfråga 1: Finns det tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Ja.

Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Vi noterar att kommunstyrelsen har en aktuell delegationsordning men att samverkansnämnd personal inte reviderat sin delegationsordning till att hänvisa till lagrummen i kommunallagen från 2018. Av enkätsvaren framgår att en majoritet av

cheferna anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning inom området för personal och kompetensförsörjning.

Vi noterar utifrån enkätsvaren att det skiljer sig åt mellan förvaltningarna i vilken grad som cheferna upplever att de har tillräckligt med stöd för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

2.2 Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

2.2.1 Iakttagelser

I *Verksamhetsplan 2021-2023*, antagen 2020-11-23, beslutade kommunfullmäktige om fyra målområden som nämnderna ska arbeta utifrån och använda för att skapa egna nämnd- och enhetsmål.

1. Förbättrad och kvalitetssäkrad verksamhet
2. God ekonomisk hushållning
3. Ett attraktivt, tryggt och hållbart Svenljunga för alla
4. Att lämna över ett miljömässigt hållbart samhälle till nästa generation

Inom det första målområdet *Förbättrad och kvalitetssäkrad verksamhet* har fullmäktige tagit fram två mål inom personal- och kompetensförsörjning enligt nedan.

- Vi är en attraktiv arbetsgivare, dit medarbetare aktivt söker sig, trivs och vill stanna kvar.
- Säkerställa framtida resurseffektivitet och kompetensförsörjning via digitala och säkra lösningar.

Barn och utbildningsnämnden har för 2021 tagit fram nämndsmålet att ha "god arbetsmiljö och hög kompetens hos personalen". Det innebär att främja medarbetarnas trivsel och utveckling, se till att de har goda arbetsvillkor samt att uppmuntra personalen till utbildningar och att skapa förutsättningar för vidareutbildning. Av verksamhetsplanen 2021-2023 framgår att barn- och utbildningsnämnden ser en stor utmaning i kompetensförsörjningen och att behålla personal över tid. Under 2020 var målet att ha minst en behörig lärare eller pedagog på varje avdelning vilket inte uppfylldes. I verksamhetsplanen beskriver nämnden även vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare då framtida pensionsavgångar kommer innebära behov av rekrytering.

Socialnämnden har för 2021 ett nämndsmål inom området personal och kompetensförsörjning - "medarbetarna ska vara delaktiga i arbetssättet med mål- och resultatstyrning". Av verksamhetsplanen 2021-2023 framgår att det under flera år funnits en farhåga gällande framtida personalförsörjning. Viss ljusning inom området noteras till följd av pandemin då nämnden upplevt en positiv förändring i inställningen till vård- och omsorgsyrken och att de haft fler sökande till utannonserade tjänster.

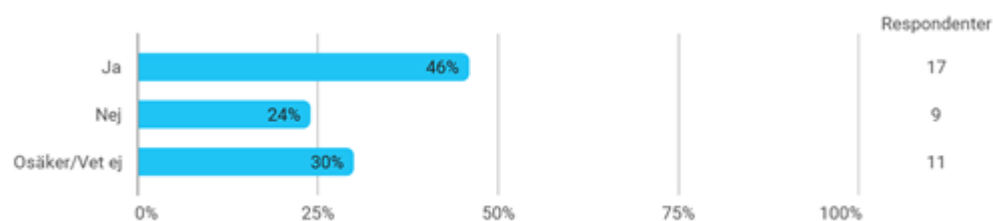
För samhällsbyggnadsnämnden har revisionen inte tagit del av någon dokumentation kring fastställda mål gällande personal och kompetensförsörjning. I verksamhetsplanen 2021-2023 framgår att nämnden arbetar aktivt inom området arbetsbelastning och att det även inom samhällsbyggnadsnämnden finns svårigheter med rekrytering av personal med rätt utbildning och kompetens.

Av intervjuer framkommer att majoriteten av de intervjuade känner till eller har hört talas om kommunens mål om att vara en attraktiv arbetsgivare. Det råder dock enighet kring att målet inte upplevs har blivit nedbrutet, tydligt kommunicerat eller har tillämpats i praktiken av verksamheterna.

Av sammanträdesprotokoll från personalnämnden noteras att nämnden fattat beslut om att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi (2020-10-14 § 37). Utifrån intervjuer framgår att det vid tidpunkten för granskningen inte finns någon kommunövergripande kompetensförsörjningsplan eller strategi för Svenljunga kommun men att det ska tas fram ett sådant dokument under år 2022.

I enkätundersökningen ställdes frågan om det finns en kompetensförsörjningsplan eller strategi för de olika förvaltningarna.

Diagram 3: Enkät svar: "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi?"



Av svaren framgår att 46 procent av cheferna instämmer i att deras förvaltning har en kompetensförsörjningsplan/strategi. Medan 24 procent menar att deras förvaltning inte har någon plan/strategi för kompetensförsörjning och 30 procent är osäkra/vet ej om deras förvaltning har något sådan. Av fritextsvar framkommer att chefer anser att kommunen måste börja arbeta strategiskt med personalförsörjning och att det saknas en långsiktig och övergripande strategisk planering som följer en röd tråd i såväl teori som praktik - från kommunövergripande nivå/HR till enhetsnivå.

Av intervjuer framgår att Socialförvaltningen årligen gör en kompetensförsörjningsplan. Socialnämnden fastställde sin kompetensförsörjningsplan 2021-03-08. I den framgår att det har och fortsatt kommer vara stort fokus på utbildningsinsatser för medarbetarna. Bland annat kommer Svenljunga delta i Boråsregionens gemensamma utbildningssatsning Grunden, samt övriga planerade och pågående utbildningar för medarbetare inom äldreomsorg, hälso- och sjukvård och förvaltningsövergripande verksamhet.

Barn -och utbildningsförvaltningen har en dokumenterad rekryteringsstrategi som är daterad 2016-02-09. Av den framgår information bland annat vilka utmaningar som finns vid rekrytering av ny personal, löner, utvecklingsmöjligheter, pensionsavgångar och

ledarskap. Av intervjuer framgår att strategin används men att det finns behov av att revidera och aktualisera den.

Av intervju framgår att samhällsbyggnadsförvaltningen har en kompetensförsörjningsplan och ett väl fungerande samarbete med de andra kommunerna i Sjuhäradsområdet inom området miljöskydd. Det anges att förvaltningen gärna arbetat på ett liknande sätt med kompetensförsörjning inom fler verksamhetsområden, men att det inte funnits utrymme eller tid för det.

2.2.2. Bedömning

Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

Delvis

Vår granskning visar att det finns kommunövergripande mål för personal- och kompetensförsörjning, dock noterar vi att fullmäktiges mål avseende attraktiv arbetsgivare inte tydligt kommunicerats eller hanterats i verksamheterna. Vi vill lyfta fram att både barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden har mål kopplat till kompetensförsörjningen, men att det saknas för samhällsbyggnadsnämnden. Vi saknar en tydlig kompetensförsörjningsstrategi med en övergripande kompetensförsörjningsplan. Vi noterar att socialförvaltningen årligen tar fram en kompetensförsörjningsplan för sin verksamhet samt att barn och utbildningsförvaltningen utgår från sin rekryteringsstrategi.

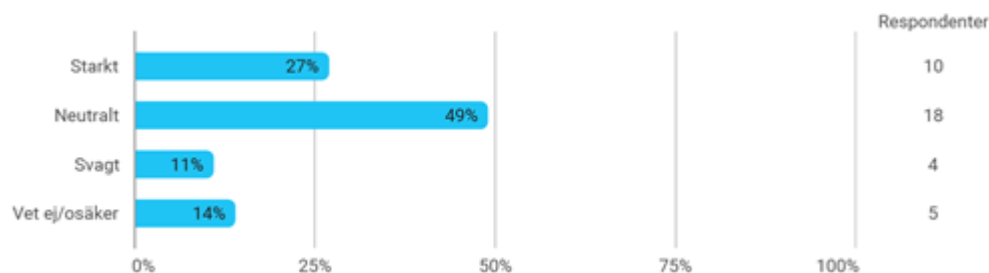
2.3 Aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

2.3.1 Iakttagelser

I enkäten ställdes frågan om hur respondenterna upplever att Svenljunga kommuns arbetsgivarvarumärke är idag. Av svaren framgår att 27 procent av cheferna instämmer i att Svenljunga kommuns arbetsgivarvarumärke är starkt idag medan 49 procent av cheferna anser det är neutralt. 11 procent anser kommunens arbetsgivarvarumärke är svagt och 14 procent vet ej/osäker.

Diagram 4- Enkät svar "Hur upplever du Svenljunga kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



För att skapa förutsättningar för nöjda medarbetare har kommunen ett antal förmåner som exempelvis friskvård, flextid, medarbetarcentrum, fritidsstudier på högskola, försäkringar, personalklubb och semesterväxling.

Av intervjuer framgår att det finns olika typer av förmåner inom respektive förvaltning vilket upplevs vara orättvist. Som exempel nämns möjligheten att arbeta hemifrån vilket erbjuds inom vissa förvaltningar medan det inte är tillåtet inom andra trots att möjlighet för det finns. Intervjuade upplever att det saknas övergripande riktlinjer för vilka förmåner som ska finnas i kommunen och att i dagsläget är upp till cheferna att själva välja till stor del.

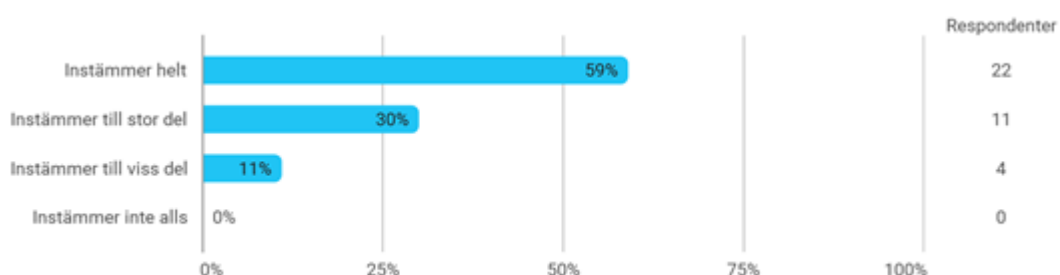
Av intervjuer framgår att Svenljunga kommun tillsammans med Tranemo kommun startat upp projektet ledarskapsakademien. Syftet med programmet är att ta vara på intern kompetens genom att identifiera och utbilda framtida chefer i den egna organisationen, samt att ge karriärmöjligheter för medarbetarna. Deltagarna får avsatt tid från ordinarie tjänst för att delta på utbildning, seminarier och praktik. Målet är att erbjuda kompetensutveckling för medarbetarna och skapa förutsättningar för en snabbare process och uppstart vid rekrytering av nya chefer. På grund av pandemin har det inte fullt ut inte gått att genomföra utbildningen som planerat och någon utvärdering av den första omgången har inte gjorts. Utbildningen anses vara en bra aktivitet för kommunens utveckling inom arbetsgivarvarumärket och det finns enligt intervjuer planer på att genomföra utbildningen fler gånger.

Under år 2020 startades projektet MedKänsla med syfte att bygga upp ett bibliotek av material och skapa ett inspiratörsnätverk genom att dela kunskap och erfarenheter i organisationen och över förvaltningsgränserna. Vid intervjuer framgår att projektet till viss del påverkats av pandemin men att det trots det har varit uppskattat och ses som ett positivt projekt.

Svenljunga kommun erbjuder alla chefer utbildning inom arbetsmiljö, individuell coaching och karriärvägledning. Kommunen ordnar även regelbundna föreläsningar inom exempelvis samverkansavtal och rekrytering för att ge möjlighet till kompetensutveckling och skapa bra förutsättningar för framtida rekryteringar.

I enkäten ställdes frågan om de tillfrågade cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Svenljunga kommun. I diagram 5 nedan framgår följande svar:

Diagram 5 - Enkätsvar "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Svenljunga kommun"

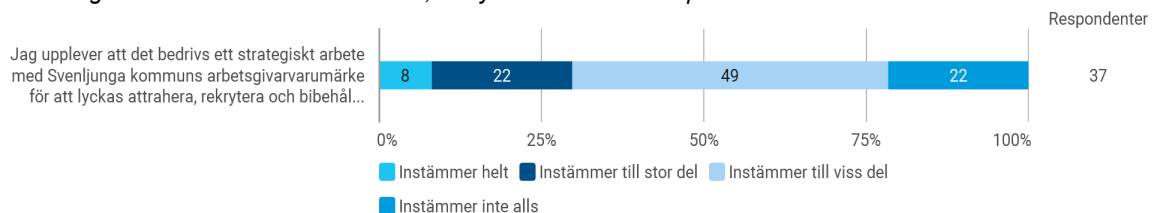


Utifrån svaren framgår att 89 procent av de tillfrågade cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att de skulle rekommendera andra att börja arbeta inom kommunen. I övrigt framgår att 11 procent instämmer till viss del. Ingen av respondenterna svarar att de inte instämmer alls. Vi noterar att svaren från kommunstyrelseförvaltningen sticker ut, där 100% av cheferna instämmer helt till påståendet.

Av intervjuer framgår att det inte finns någon plan för, eller bedrivs något strategiskt arbete med att förbättra arbetsgivarvarumärket, men att kommunen har börjat arbeta mer aktivt med marknadsföring av Svenljunga kommun som en attraktiv arbetsplats via sociala medier. På chefsnivå pratar man mycket om vikten av att vara bra ambassadörer för Svenljunga som arbetsplats och att skapa en positiv bild av kommunen.

I enkäten ställdes frågan om tillfrågade chefer upplever att åtgärder genomförs för att utveckla arbetsgivarvarumärket Svenljunga kommun. I diagram 6 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 6 - Enkät svar "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Svenljunga kommuns arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och bibehålla personal"



Utifrån svaren på påståendet framgår att 71 procent av cheferna inte instämmer alls eller till viss del i att åtgärder vidtas för att utveckla arbetsgivarvarumärket Svenljunga kommun. Utifrån övriga svar framgår att 22 procent instämmer till stor del och 8 procent instämmer helt i påståendet. I svaren noteras stor variation mellan förvaltningarna. 80 procent av de svarande i kommunstyrelseförvaltningen instämmer helt eller till stor del, medan 93 procent av cheferna i socialförvaltningen instämmer till viss del eller inte alls. Av fritextsvar framkommer att chefer upplever att det pratas mycket om arbetsmiljö och vikten av den men det sällan resulterar i några konkreta aktiviteter eller strategier.

2.3.2 Bedömning

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

Delvis.

Vi har i granskningen tagit del av pågående aktiviteter i kommunen för att utveckla arbetsgivarvarumärket, bland annat med hjälp av friskvårdsförmåner samt ledarskapsakademi. Vi noterar dock att det finns skillnader mellan förvaltningarna gällande förmåner. Vi saknar en övergripande strategi för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vårt enkätresultat visar att det inte upplevs bedrivs ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket för att attrahera, rekrytera och bibehålla

personal i tillräcklig omfattning och att det finns ett behov av att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.

Noterbart är att en klar majoritet av cheferna (89 procent) kan rekommendera kommunen som arbetsgivare vilket vi ser positivt på.

2.4 Aktivt arbete med personal och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt

Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt?

2.4.1 Iakttagelser

Av intervjuer framgår att Svenljunga kommun har stora utmaningar i arbetet med att säkra kompetensförsörjning på både kort och lång sikt. För att säkra kompetens inför framtiden finns ingen kommunövergripande satsning eller strategi framtagen men det framkommer att förvaltningarna arbetar med frågan på olika sätt på egen hand.

Kommunen deltar genom socialförvaltningen i samverkansforumet "Vård- och omsorgscollege" som syftar till att öka intresset för utbildningar och yrken inom vård och omsorg, samt att trygga personal- och kompetensförsörjningen inför framtiden. Kommunen kan som arbetsgivare inom offentlig sektor vara med och påverka hur utformningen av utbildningarna ska se ut. Av intervjuer framgår att forumet även har en viktig funktion i att möjliggöra mottagande av praktikanter inom vård- och omsorgsyrtken. Vidare nämns att kommunen tagit del av Äldreomsorgslyftet som är en statlig satsning för att höja kompetensen inom äldreomsorgen.

Från Barn- och utbildningsnämndens rekryteringsstrategi, daterad 2016-02-09, framgår att nämnden ser utmaningar i att rekrytera lärare med behörighet, framförallt inom vissa ämnen. För att vara en attraktiv arbetsgivare har Svenljunga kommun bland annat satsat på möjlighet till utveckling för lärare genom nätverksträffar, förstelärartjänster, introduktionsperiod med mentor och uppmuntran till att delta i lärarlyftet. Kommunen samverkar med Högskolan i Borås för att främja framtida personal- och kompetensförsörjning genom att ge de som studerar möjlighet att göra praktik eller verksamhetsförlagd utbildning i kommunens verksamheter, vilket enligt intervjuer ses som en viktig del i arbetet med kompetensförsörjning. Av intervjuer framgår att man inom barn- och utbildningsförvaltningen aktivt arbetar med kompetensutveckling för lärarna och att det årligen följs upp via medarbetarsamtal.

I intervjuer med företrädare från både barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen nämns Lärcentrum och kreativa lärarrum som viktiga och uppskattade funktioner i arbetet med att utbilda personal som arbetar inom Svenljunga kommun. Där ges möjlighet för medarbetarna att genomföra utbildningar inom ramen för sin ordinarie arbetstid.

I samverkan med SFI har Svenljunga kommun startat upp *Svenljungamodellen* för att underlätta rekrytering av utrikesfödda. Genom fördjupade intervjuer med eleverna på

SFI kartläggs deras tidigare utbildningsbakgrund och erfarenheter för att kunna matchas med kommunens verksamheters behov. Inom skolans verksamhet innebär modellen att kommunen kan erbjuda en första anställning som språkstödjare och kulturtolk. Tjänsterna innebär att verka som stöd för utrikesfödda elever och ge en trygghet i att de behärskar både svenska och elevernas hemspråk, samt förstår och kan förklara olikheter i kulturerna. Vidare är syftet att ge medarbetarna arbetslivserfarenhet i Sverige och ökad möjlighet att ta sig in på arbetsmarknaden.

Av intervjuer framgår att samhällsbyggnadsförvaltningen haft svårigheter vid rekrytering. De största utmaningarna uppges vara att det finns stor konkurrens från det privata näringslivet samt att lyckas behålla personal över tid. Även här ses möjligheten att ta emot praktikanter som en viktig del i arbetet med kompetensförsörjningen. Flera av de som praktiserat i kommunen har senare sökt sig tillbaka och har kunnats rekryteras.

I den enkätundersökning som har genomförts i samband med denna granskning, ställdes frågan om hur kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) och på lång sikt inom chefens ansvarsområde.

Diagram 7 - Enkät svar "Hur ser kompetensförsörjning ut just nu (kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"

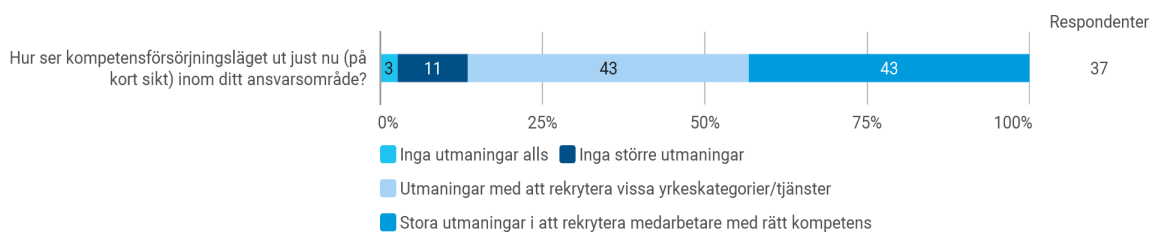
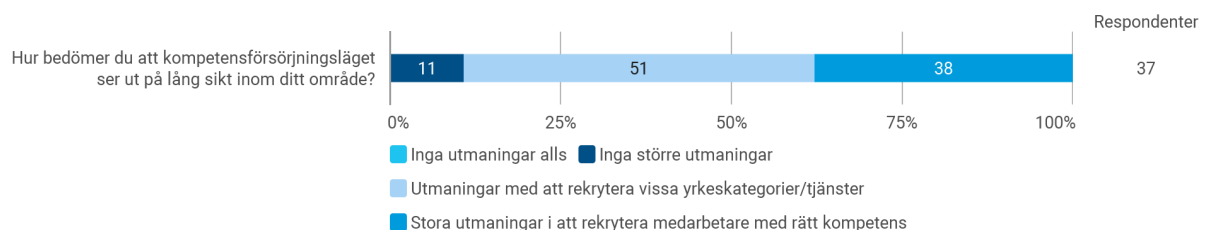


Diagram 8 - Enkät svar "Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?"



Av svaren framgår att en majoritet av cheferna anser att de har utmaningar eller stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens just nu. I övrigt noteras att 11 procent av cheferna inte upplever större utmaningar samt att 3 procent inte upplever några utmaningar alls. Hur cheferna bedömer att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom sitt område är ungefär desamma som på kort sikt. Majoriteten anser att de har utmaningar eller stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens, medan 11 procent inte upplever några större utmaningar. Av fritextsvaren framgår bland annat att det saknas långsiktiga planer och resurser för att kompetenssäkra verksamheten. Framförallt är det barn- och utbildningsförvaltningen

och socialförvaltningen som anger att de har utmaningar och stora utmaningar på både lång och kort sikt.

2.4.2 Bedömning

Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt?

Delvis.

Vår granskning visar av både intervjuer och enkät att det finns stora utmaningar i arbetet med att säkra kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Vi noterar att det saknas en kommunövergripande strategi men att förvaltningarna arbetar med frågan på olika sätt. Det finns flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet för att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Exempelvis kan nämnas vård- och omsorgscollege, äldreomsorgslyftet, praktik samt verksamhetsförlagd utbildning i kommunens verksamheter.

2.5 Uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjningen och fattas beslut om åtgärder vid behov?

2.5.1 Iakttagelser

I delårsrapporter och årsredovisning ges en övergripande sammanställning över personalläget inom Svenljunga kommun genom uppföljning av antal anställda och sjukfrånvaro. Av intervjuer framgår att det finns utvecklingsmöjligheter i uppföljningsarbetet genom att bland annat se över om andra mått kan vägas in vid uppföljningarna, samt i att förbättra analysarbetet av de resultat som framkommer.

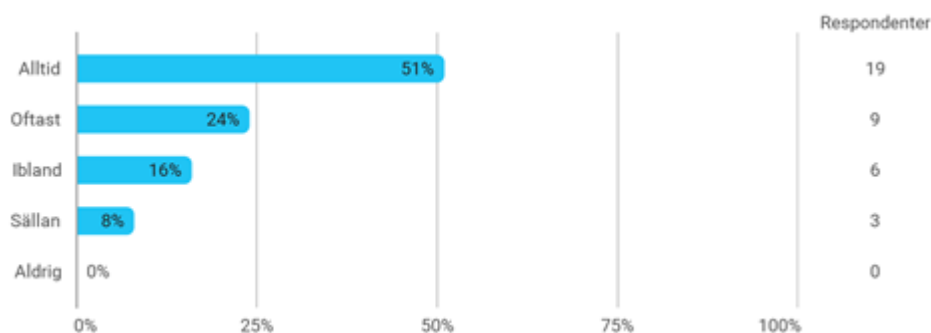
I årsredovisning 2020 för Svenljunga kommun följs målen kring kompetensförsörjning upp kommunövergripande och för de nämnder som haft egna mål gällande kompetensförsörjning. Kommunfullmäktige hade under 2020 målet att vara en attraktiv arbetsgivare dit medarbetare aktivt söker sig och stannar kvar vilket redovisas vara delvis uppfyllt. Kompetensförsörjningen anges vara en utmaning främst inom barn- och utbildningsnämnden där andelen behörig personal sjönk under året. Vidare nåddes inte målet att ha minst en behörig lärare eller pedagog på varje avdelning. Det andra målet för år 2020 gällande kompetensförsörjning var att säkerställa framtida resurseffektivitet och kompetensförsörjning via digitala och säkra lösningar. Målet bedöms i årsredovisningen till att i hög grad vara uppfyllt. Arbetet med digitala lösningar beskrivs ha intensifierats i framförallt socialförvaltningen till följd av Covid-19. Av årsredovisningen framgår vidare att barn- och utbildningsförvaltningen genomfört omfattande kompetensutveckling under 2020, bland annat inom digitala lärverktyg och applikationsstöd. Barn- och utbildningsnämndens mål om att ha god arbetsmiljö och hög kompetens hos personal bedöms vara delvis uppfyllt, men med en nedåtgående trend. Flera av processerna kring personalområdet anges vara i behov av att förtydligas och utvecklas. I årsredovisningen framgår även att det varit svårt att rekrytera inom de

tekniska verksamheterna på grund av att den kommunala verksamheten har svårt att konkurrera med privata företag gällande löner och förmåner.

Av intervjuer framgår att Svenljunga kommun genomfört en medarbetarundersökning under hösten 2021 för att få en bild av hur medarbetarna upplever kommunen som arbetsplats. Resultatet av undersökningen hade vid tidpunkten för vår granskning ännu inte sammanställts.

För att ta reda på om kommunen fångar upp varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning har en fråga ställts om avslutningssamtal genomförs när en medarbetare avslutar sin anställning eller går i pension. I diagram 9 nedan redovisas hur svaren fördelades:

Diagram 9 - Enkät svar "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension"



Av svaren framgår att 75 procent av cheferna alltid eller oftast genomför avslutningssamtal eller ser till så någon annan gör det. I övrigt är det 16 procent som ibland och 8 procent som sällan genomför avslutningssamtal eller ser till så någon annan genomför det.

Av intervjuer framgår en samstämmighet av att avslutningssamtal genomförs vid majoriteten av avslutade anställningar, med undantag för de medarbetare som haft en timanställning. Samtalet genomförs av närmsta chef och det finns ingen övergripande uppföljning av att det skett. Det finns en framtagen blankett/mall för att stödja cheferna i samtalet. Det framgår vidare att cheferna och HR inte följer upp avslutningssamtalen för att utvecklas framåt.

Pandemin har inneburit en särskild påverkan och konsekvensen av detta är att kommunen hade en högre sjukfrånvaro under 2020 jämfört med föregående år. Det är främst den korta sjukfrånvaron som ökat vilket förklaras av att personalen behövt stanna hemma vid milda förkylningssymptom. Kommunfullmäktige anger i årsredovisningen 2020 att planerade åtgärder kopplade till covid-19 är att ge stöd till utmattad personal, hantering av psykisk ohälsa och sociala problem som exempelvis isolering.

Utifrån protokollsgranskning av kommunstyrelsens protokoll 2021-01-25 till 2021-10-18 framgår att kommunstyrelsen hittills under år 2021 inte fattat några beslut gällande

personal- och kompetensförsörjning. Av protokollsgranskningen framgår att kommunstyrelsen tar del av delegationsbeslut avseende nyanställningar varje månad.

2.5.2 Bedömning

Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Delvis.

Vår granskning visar att det i delårsrapport och årsbokslut ges en övergripande sammanställning av personalläget i kommunen. Utöver det konstaterar vi att uppföljning och analys av kommunens personal- och kompetensutveckling kan utvecklas. Enkätsvaren visar att en majoritet av cheferna alltid eller oftast genomför avslutningssamtal, dock framgår att avslutningssamtalen varken analyseras eller sammanställs för att utveckla kommunen framåt.

Vi noterar att kommunstyrelsen hittills under innevarande år inte fattat beslut om åtgärder inom området.

3. Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Svenljunga kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsens åtgärder säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.


Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer en ändamålsenlig personal och kompetensförsörjning.

3.1 Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att aktuella styrande dokument finns och tillämpas inom området, såsom kompetensförsörjningsstrategi och/eller kompetensförsörjningsplan.
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Att kommunicera kommunfullmäktiges mål om attraktiv arbetsgivare samt överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare och att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.
- Att säkerställa en systematisk och löpande återrapportering gällande personal- och kompetensförsörjning samt sammanställa och analysera information från avgångssamtal som ett redskap att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

4. Bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja Formell ansvarsfördelning finns avseende personal och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsens delegationsordning är aktuell. En majoritet av cheferna anser att ansvarsfördelningen är tydlig.	
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Delvis Kommunövergripande mål finns för personal- och kompetensförsörjning. Dock saknar vi en kompetensförsörjningsstrategi och en övergripande kompetensförsörjningsplan.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis Kommunen har pågående aktiviteter för att utveckla arbetsgivarvarumärket. Vi saknar dock en övergripande strategi för hur kommunen ska arbeta med att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke. Vårt enkätresultat visar att det finns ett behov av att stärka arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke.	
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis Intervjuer och enkätresultat visar att det finns stora utmaningar med att säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Det saknas en kommunövergripande strategi, men förvaltningarna arbetar med frågan på olika sätt.	

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjningen och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Delvis

Delårsrapport och årsboksutger en sammanställning av personalläget i kommunen. Uppföljning och analys av kommunens personal- och kompetensförsörjning kan utvecklas. En majoritet av cheferna genomför avslutningssamtal, men dessa varken sammanställs eller analyseras för att utveckla kommunen framåt. Kommunstyrelsen har inte fattat beslut om åtgärder inom området under innevarande år.



2021-12-13

Fredrik Carlsson

Petra Ribba

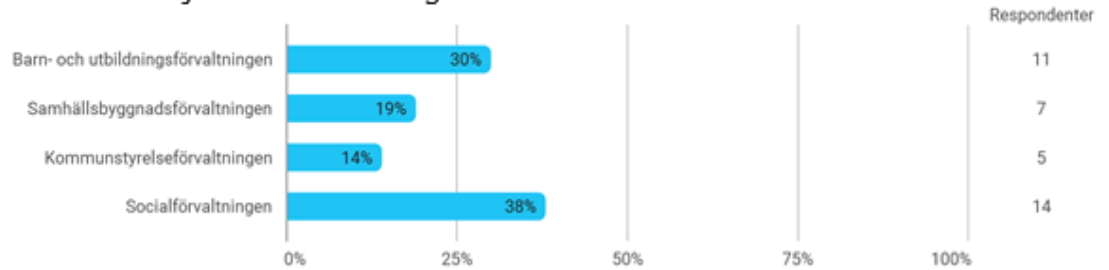
Uppdragsledare

Projektledare

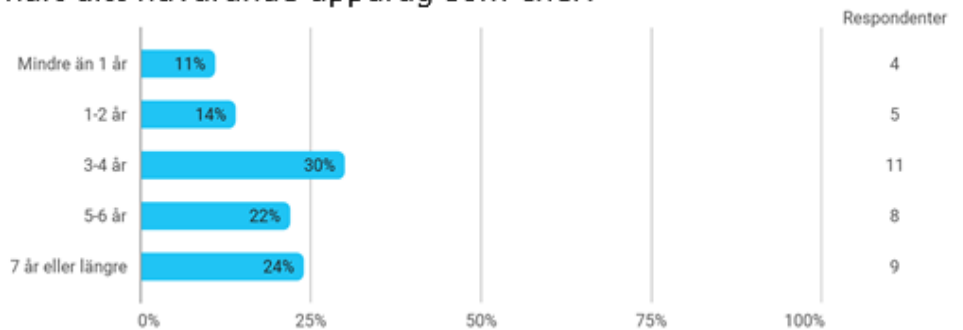
Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Svenljunga kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-05-25. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilaga-Enkät svar

Jag är chef inom följande förvaltning



Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?



Hur många medarbetare har du personalansvar för?

