

Uppföljning av granskning av strategisk personal- och kompetensförsörjning

Hultsfreds kommun

September 2022

Petra Ribba, projektledare

Caroline Löfstedt, projektmedarbetare



Caroline Liljebjörn, kvalitetssäkrare

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hultsfreds kommun genomfört en uppföljning av granskning av strategisk personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att granska i vilken utsträckning som kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i granskningen.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna **i allt väsentligt** vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i granskningen.

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

Revisionsfrågor	Bedömning
Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats?	Delvis 
Har åtgärder vidtagits avseende de rekommendationer som den tidigare granskningen lämnade. <ul style="list-style-type: none">• Säkerställa att det finns tydliga planer och strukturer för det samlade strategiska arbetet, samt att det finns en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal och kompetensförsörjningsarbetet.• Se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboardingprocess som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.	Ja 

Rekommendationer

Med utgångspunkt för de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att tillse att marknadsplanen revideras årligen samt att tillse att aktiviteter bryts ner inom respektive förvaltning såsom barn och utbildningsförvaltningen.
- Att tillse att uppföljning av det samlade personal- och kompetensförsörjnings arbetet sker i enlighet med kompetensförsörjningsplanen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Granskningsresultat	5
Har synpunkter och förslag till åtgärder besvarats	5
Vidtagna åtgärder utifrån rekommendationer	6
Samlad bedömning	13
Rekommendationer	13
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	14

Inledning

Bakgrund

Revisionsprocessen kan delas in i tre olika delar: planering, genomförande och uppföljning. De granskningar som revisorerna genomför innehåller ofta förslag på åtgärder som bör genomföras. Dessa åtgärder varierar i omfattning och därmed också i tid för genomförande. En viktig del av revisorernas arbete är att följa upp tidigare genomförda granskningar för att se om åtgärder vidtagits med anledning av dessa och om den granskade organisationen tagit till sig kritik, synpunkter och förslag.

Hultsfreds kommuns revisorer lät genomföra en granskning av strategisk personal- och kompetensförsörjning 2018. Bedömningen i granskningen var att kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning delvis var ändamålsenligt. I revisionsrapporten lämnades två rekommendationer.

Revisorerna i Hultsfreds kommun har valt att göra en uppföljning av tidigare genomförd granskning baserat på den risk- och väsentlighetsanalys som upprättats.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska i vilken utsträckning som kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i granskningen.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats?
- Har åtgärder vidtagits avseende de rekommendationer som den tidigare granskningen lämnade:
 - Säkerställa att det finns tydliga planer och strukturer för det samlade strategiska arbetet, samt att det finns en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet.
 - Se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboardingprocess som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Revisionskriterierna utgörs av kommunstyrelsens styrdokument samt jämförbar praxis.

Avgränsning

Granskningen avser uppföljning av revisionsrapport granskning av strategisk personal- och kompetensförsörjning från 2018.

Granskningen berör kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden samt miljö-och byggnadsnämnden för Hultsfred/Vimmerby.

Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer samt dokumentstudier.

Intervjuer har genomförts med:

- Personalchef och HR-strateg
- Barn- och utbildningschef samt HR konsult
- Socialchef och HR konsult
- Chefen för det livslånga lärandet

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Har synpunkter och förslag till åtgärder besvarats

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats?

lakttagelser

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hultsfreds kommun genomförde PwC 2018 en granskning av kommunstyrelsens arbete med personal och kompetensförsörjning.

Granskningens syfte var att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning var ändamålsenlig. Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning **delvis** var ändamålsenligt.

Granskningen konstaterade bl.a att:

- Det fanns en tydlig roll och ansvarsfördelning för arbetet med personal- och kompetensförsörjning, dock konstaterades att delegationsordningen för kommunstyrelsen inte var uppdaterad enligt det nya reglementet.
- Personalkontoret och förvaltningarna arbetade aktivt med analyser och det fanns systemstöd för att möjliggöra analys av ex. kommande pensionsavgångar. I dokumentet *Heltidsplanen* fanns analyser från nuläget fram till och med 2021.
- Samtliga tre förvaltningar som omfattades av granskningen upplevde utmaningar att rekrytera men hade en medvetenhet och förståelse för att ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete var viktigt.
- Det fanns ett aktivt strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete för att hantera de utmaningar som identifierats utifrån genomförda analyser. Men det fanns ingen kommunövergripande eller kommungemensam kompetensförsörjningsplan eller tydliga planer eller strukturer för hur det strategiska arbetet skulle bedrivas.
- Kommunen hade en medveten strategi för att stärka arbetsgivarvarumärket och arbetade på flera sätt med att stärka arbetsgivarvarumärket.
- Förvaltningarna arbetade på olika sätt för att säkerställa att relevant kompetens fördes vidare i samband med personalomsättning, ex via avslutningssamtal. Dock sågs ett behov av att formalisera offboarding-processen för att säkerställa att relevant kompetens fördes vidare i samband med personalomsättning fullt ut.
- Det fanns uppföljning i olika former och en nära dialog mellan förvaltningarna och nämnderna. Däremot saknades en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vilket sågs som en konsekvens av att det inte fanns tydliga planer för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

Revisorernas rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnades två rekommendationer till kommunstyrelsen och nämnderna:

- Säkerställ att det finns tydliga planer och strukturer för det samlade strategiska arbetet, samt att det finns en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet.
- Se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboarding-process som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.

Revisorerna översände ett missiv till kommunstyrelsen den 15 maj 2018 för beaktande och åtgärd samt till fullmäktige för kännedom. Revisorerna önskade svar på vilka åtgärder som kommunstyrelsen avsåg att vidta med anledning av de brister som identifierats i granskningsrapporten. Revisorerna önskade svar senast den 31 augusti 2018.

Kommunstyrelsens yttrande

Kommunstyrelsen besvarade granskningsrapporten med ett yttrande den 4 september 2018, dvs fyra dagar efter den begärda svarstiden.

I yttrandet framgår att kommunstyrelsen beslutar att överlämna följande svar till revisionen: "En kompetensförsörjningsplan är under framtagande och ska enligt tidsplanen kunna redovisas för kommunfullmäktige i oktober. Planen förväntas innehålla de åtgärder som efterlyses i granskningsrapporten".

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats?

Delvis

Revisorernas synpunkter har delvis besvarats av kommunstyrelsen. I sitt yttrande besvarar kommunstyrelsen en av rapportens två rekommendationer. Kommunstyrelsen har inte besvarat rekommendationen kring att se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboarding-process som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.

Vidtagna åtgärder utifrån rekommendationer

Revisionsfråga 2: Har åtgärder vidtagits avseende de rekommendationer som den tidigare granskningen lämnade.

Nedan redogörs för status avseende de två rekommendationer som lämnades för granskningen utifrån dokumentstudier samt intervjuer.

lakttagelser - Rekommendation 1

“Säkerställa att det finns tydliga planer och strukturer för det samlade strategiska arbetet, samt att det finns en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal och kompetensförsörjningsarbetet.”

Sedan förra granskningen har kommunfullmäktige tagit beslut om en *övergripande kompetensförsörjningsplan för Hultsfreds kommun samt dess bolag*. Planen antogs 2018-11-19 (§ 141) och har arbetats fram av personalkontoret och informationsenheten tillsammans med nyckelpersoner på barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen. Planen har även hanterats i kommunstyrelsens arbetsutskott och i koncernledningen. I samtliga intervjuer hänvisar företrädare till denna plan som grund för det samlade strategiska arbetet.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att den övergripande målsättningen är att säkra kompetensförsörjning på såväl kort som lång sikt. För att lyckas med den övergripande målsättningen finns ett antal strategier och mål framtagna inom områdena för attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla och avsluta. Planen innehåller även en omvärldsanalys och avslutas med ett avsnitt om hur planen ska följas upp och utvärderas.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår nedan strategier inom attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla och avsluta i Hultsfreds kommun:

Attrahera

- Medarbetare som stolta ambassadörer, öka närvaron i digitala kanaler, att möta potentiella medarbetare tidigt, samarbete med andra aktörer samt attraktiva förmåner

Rekrytera

- En schysst rekrytering, intern rörlighet

Introducera

- En introduktion i två delar, uppföljningssamtal

Utveckla och behålla

- Heltidsanställning, aktiva insatser inom arbetsmiljö och rehabilitering, att vara del av ett sammanhang, att ta tillvara på talang

Avsluta

- Överlämning, avslutningssamtal och lycka till och välkommen tillbaka

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att det finns en marknadsplan för att stödja arbetet med kompetensförsörjningen samt en aktivitetsplan för implementeringen av planerna. Av intervjuer beskrivs att kommunen arbetar utifrån marknadsplan Attraktiv arbetsgivare 2019-2020. Marknadsplanen är ett omfattande material som togs fram under projektiden för ett mer fokuserat arbete med attraktiv arbetsgivare, vilket avslutades 2020. Materialet är fortsatt aktuellt och fungerar som fortsatt inspiration i

arbetet med kompetensförsörjning och innehåller olika marknadsaktiviteter. Marknadsplanens innehåll centraliseras kring hur kommunen kommunicerar som arbetsgivare, och innehåller sektioner såsom kommunens målgrupper idag och i framtiden, varumärke, medarbetarlöfte och ledarskap

Av intervjuer framgår att barn- och utbildningsförvaltningen har en förvaltningsspecifik kompetensförsörjningsplan; *kompetensförsörjningsplan för skola* (mars 2022). Planen utgår från den kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen. Ett partsgemensamt arbete med de fackliga organisationerna har påbörjats utifrån HÖK-21. Skolans plan innehåller pågående insatser samt förslag på insatser som det behöver arbetas vidare med inom områdena: arbetstid, arbetsmiljö, arbetsorganisation och lönebildning. Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framgår att det finns tydliga planer och strukturer för arbetet med kompetensförsörjningen. Av intervjuer framkommer att varken socialförvaltningen eller miljö- och byggnadsförvaltningen har förvaltningsspecifika planer då de arbetar utifrån den kommunövergripande planen. Av intervjuer med personalkontoret framgår att de arbetar kommunövergripande och därför finns inget uttalat att förvaltningarna ska ta fram en egen plan.

Av intervjuer med socialförvaltningen framgår att de ska ta fram en förvaltningsspecifik plan utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen. Ambitionen är att påbörja arbetet efter sommaren. Arbetet ska göras i en grupp kallad "Strategiska bemanningsfrågor", som består av verksamhetschef för vård- och omsorg, enhetschef för bemanning, socialchef samt HR-konsult. Gruppen träffas cirka tre gånger per termin och ska sätta strategin för förvaltningen. I intervjuer beskrivs att de utför många aktiviteter inom förvaltningen men att de behöver fånga det längre perspektivet, vilket gruppens arbete syftar till.

Av intervjuer och dokumentgranskning framgår att socialförvaltningen har tagit fram en handlingsplan för heltidsarbete, *heltidsplan för vård- och omsorg Hultsfreds kommun 2021-2024* (2021-02-03, senast reviderad 2022-06-20). Planen utgår från strategin "Heltidsarbete som norm" vilken är en av strategierna för att utveckla och behålla medarbetare enligt kompetensförsörjningsplanen. Heltidsplanen togs enligt intervjuer fram efter socialnämndens beslut om "rätt till heltid". I heltidsplanen beskrivs vad arbetet har lett fram till, en summering av framgångsfaktorerna för arbetet, identifierade områden för fortsatt arbete för att få flera medarbetare att arbeta heltid samt information om hur pandemin påverkat arbetet med heltid både positivt och negativt.

En av kommunens strategier för att attrahera medarbetare enligt kompetensförsörjningsplanen är att "möta potentiella medarbetare tidigt". Det finns ett stort värde i de studenter som utbildar sig inom bristyrken där det finns ett rekryteringsbehov och därför bör kommunen enligt planen undersöka möjligheten att erbjuda olika lösningar för att underlätta studentens tid i Hultsfred. Socialförvaltningen beskriver i intervju en satsning som startats i år på lärlingsutbildning till undersköterska. Av protokoll SN § 2/2022 framgår att utbildningen består av 30 procent studier och resterande tid lärande i arbete, och är ett sätt att på sikt få utbildad personal till kommunens vård och omsorg. Av intervjuer framgår att socialförvaltningen och barn-

och utbildningsförvaltningen har ett gemensamt projekt genom *VFU på agendan* som startades januari 2022. Projektet syftar till att underlätta för universitetsstudenter att göra sin verksamhetsförlagda utbildning (VFU) i Hultsfreds kommun genom att erbjuda boende under perioden oavsett var i landet som studenterna bedriver sina studier. Projektet är en samverkan mellan Hultsfreds kommun och AB Hultsfreds Bostäder. Projektet har både kortsiktiga och långsiktiga målsättningar. Projektet avslutas och utvärderas i juni 2023 och ska presenteras för berörda parter.

I början av 2021 tog kommunfullmäktige beslut om att inrätta en kompetensfond där kommunen årligen satsar 10,2 mnkr. Av information på kommunens intranät framgår att kompetensfonden består av tre olika delar: kompetenskortet, internuniversitetet och innovationsfonden. Kompetensfonden syftar till att ge möjlighet till individuell utveckling och lärande där insatserna utgår från en dialog mellan medarbetare och chef och sammanfattas i en individuell utvecklingsplan (IUP). I intervjuer beskrivs att kompetensfonden ska ge möjlighet att skapa insatser som behöver göras både kommunövergripande och specifikt på förvaltningsnivå. I detta arbete föreligger ett bra samarbete med arbetsmarknadsenheten och universitetet. Kompetensfonden och IUP uppges vara två insatser för att behålla medarbetarna. Det finns en mall som stöd för den individuella utvecklingsplanen. Mallen består av två delar: i den första delen besvarar medarbetaren frågor kring sitt livslånga lärande och i den andra delen noterar medarbetaren sina reflektioner inför uppföljningen vid sitt årliga resultat- och utvecklingssamtal. Av blanketten framgår att HR-konsult kan kontaktas vid eventuella frågor. Av intervjuer framgår att målsättningen är att alla ska ha en IUP till våren 2023.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår vikten av att ha nyckeltal som återspeglas i verksamheternas styrmodeller för att kompetensförsörjningsplanen ska få genomslag. Enligt planen finns flera nyckeltal under perspektivet "Verksamhet och medarbetare" vilka är kopplade till det strategiska målet "Ordning och reda - Attraktiv arbetsgivare". I intervjuer med personalkontoret beskrivs att medarbetarenkäten är viktig i uppföljningen av målet "Attraktiv arbetsgivare". Av beskrivning framgår att det finns obligatoriska nyckeltal för varje förvaltning, men att flera kan väljas till. Exempel på nyckeltal är möjlighet till utveckling, delaktighet och arbetsmiljö. I intervjuer beskrivs att nyckeltalen och målnivåerna arbetas fram i samtal och diskussion med verksamheterna. Nivåerna förmedlas till styrelse/nämnd som fattar beslut om nyckeltalen inför varje år. Inom socialförvaltningen arbetar verksamheterna vidare på arbetsplatsträffar (APT) med hur de i vardagen ska arbeta för att uppnå de uppsatta målen. Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framgår att de även använder nyckeltalen som underlag i den kvalitetsredovisning som görs inom förvaltningen. Ur analysen inför fortsatt kvalitetsarbete tas utvecklingsområden fram och formuleras i en utvecklingsplan som sätter riktningen för det gemensamma arbetet inom det närmsta året. Var tredje år görs en mer långsiktig plan som verksamheten sedan har som riktning. Just nu arbetar verksamheten med Plan 2024. Nyckeltalen återfinns i styrkortet och sammanfattas i årsredovisningen vilken behandlas av kommunfullmäktige. Kommunen har nyligen infört verksamhetsledningssystemet Stratsys. Systemet kommer enligt intervjuer att

implementeras i verksamheternas arbete under hösten men är i nuläget inte en del av ovanstående arbete.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att planen och målet "Attraktiv arbetsgivare" årligen ska följas upp av personalkontor och informationsenhet. Av kompetensförsörjningsplanen framgår även att uppföljning ska presenteras årligen i koncernledningen och i kommunstyrelsens arbetsutskott. Enligt intervjuer har det inte skett någon årlig samlad uppföljning hittills, men att de arbetar kontinuerligt med planen för att hålla den aktuell.

Av intervju framgår att uppföljning av kompetensfonden ska ske en gång om året under de tre första åren i en skriftlig rapport till KSAU. Beslut om kompetensfonden togs i februari 2021 av kommunfullmäktige, men det dröjde ett par månader innan arbetet kom igång. Kommunstyrelsens arbetsutskott har fått en första avstämning av kompetensfonden på sitt sammanträde i mars 2022. Den första skriftliga rapporten kommer behandlas av kommunstyrelsens arbetsutskott i september.

Av intervjuer framgår att IUP:n följs upp i resultat- och utvecklingssamtal (RUS) och i gemensam reflektion 2-3 gånger om året mellan chef och medarbetare.

Av intervjuer med socialförvaltningen framgår att uppföljning av projekten VFU på agendan och Heltid som norm rapporteras till socialnämnden. Uppföljning av lärlingsutbildning rapporteras regelbundet till socialnämnden. Av protokoll SN § 2/2022 och SN § 48/2022 framgår att socialnämnden tagit del av information om lärlingsutbildning inom vård och omsorg.

Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framgår att uppföljningar görs månatligen genom samverkansmöten med facken och förvaltningsledningen samt vid rapportering till nämnden. Av intervjuer framgår en avsaknad av underlag för årlig uppföljning av nyckeltal. Kommunens införande av Stratsys kommer att strukturera statistik i form av nyckeltal för att tydliggöra behov framåt.

På "Chefsportalen" finns rekryteringsprocessen beskriven samt riktlinjer för rekrytering, rutiner för rekrytering, rutiner för anställningsavtal, checklista för rekrytering och anställningsavtal med mera samlat. Där anges att riktlinjerna är framtagna för att säkra att rekryteringsprocessen sker likvärdigt i hela organisationen och att de ska ge vägledning för det gemensamma arbetet för en "schysst rekrytering".

lakttagelser - Rekommendation 2

"Se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboardingprocess som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut."

Av intervjuer framgår att socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen förhåller sig till de riktlinjer och rutiner gällande offboardingprocessen som tagits fram av personalkontoret.

Av kompetensförsörjningsplanen framgår att kommunen har som målsättning att försöka bibehålla den kompetens som varje anställd har och ge medarbetaren ett så bra avslut som möjligt när en medarbetare väljer att avsluta sin anställning. Det finns tre strategier framtagna för när medarbetare avslutar sin anställning:

1. *Överlämning* - kommunen ska erbjuda flexibla lösningar för överlämning där omfattning och längd på överlämning planeras utifrån verksamhetens behov.
2. *Avslutningssamtal* - ska genomföras för alla medarbetare som avslutar sin anställning eller går i pension. Närmaste chef tar initiativ till samtalet och genomför det. Syftet med samtalet är att få ett medskick till organisationen om vad som är bra och vad som kan förbättras.
3. *Lycka till och välkommen tillbaka* - målsättningen är att varje medarbetare som slutar i kommunen ska vara en ambassadör för arbetsgivare och rekommendera andra att arbeta i Hultsfreds kommun. Medarbetaren ska känna sig välkommen tillbaka.

Alla medarbetare som avslutar sin anställning ska besvara ett antal frågor via en avslutningsenkät. Enkäten är anonym och besvaras innan anställningen avslutas. Enbart fältet för "förvaltning" är tvingande, fältet för arbetsplats och befattning är frivilliga att ange. Enkäten syftar till att arbetsgivaren ska kunna sammanställa informationen och få en uppfattning om vad som fungerar bra, vad som kan göras bättre och hur man kan verka för att vara en attraktiv arbetsgivare. I enkäten finns frågor såsom: Hur har du upplevt dina möjligheter till kompetensutveckling? Vad har varit det bästa med att arbeta i Hultsfreds kommun? Vad är främsta anledningen till att du slutar? Är det något som du vill skicka med för att Hultsfreds kommun ska kunna bli en bättre arbetsgivare/lite bättre varje dag? Av intervjuer med personalkontoret framgår att de har ett övergripande ansvar för att sammanställa och titta på resultatet. Om något speciellt sticker ut tar de ärendet vidare med förvaltningschef eller liknande för information, stöd etcetera.

Av intervjuer med personalkontoret framgår att det finns en gemensam mall för avslutningssamtal samt en checklista. Det är detta stödmaterial som de hänvisar cheferna till. Det har dock inte säkerställts att förvaltningarna arbetar likartat. Av intervjuer med barn- och utbildningsförvaltningen framgår att muntliga uppföljningar görs med rektorerna om att samtalen genomförs. I intervjuer med socialförvaltningen framgår att det finns en förväntan att avslutningssamtal hålls, men det har inte säkerställts att de genomförs. Informationen från samtalen stannar hos respektive chef med hänsyn till anonymitet. Om det framkommer information i avslutningssamtalen som behöver tas vidare finns det forum för detta beroende på vad det är som framkommer. Exempelvis kan generella frågor lyftas i varje chefs team och för ärenden rörande anställning, misskötsel och liknande finns förvaltningens HR-konsult som stöd.

På "Chefsportalen" finns rutiner och stödmaterial för när medarbetare slutar. Dokumenten och rutinerna är utformade för att underlätta avslutet och ge medarbetaren bästa möjliga avslut och säkerställa kompetensöverföring i samband med avslut av anställningen.

- *Rutiner för när medarbetare avslutar sin anställning*, personalkontoret 2019-02-06. Av dokumentet framgår att närmaste chef ansvarar för att rutinerna efterföljs och att avslutningssamtal och avslutningsenkät ska genomföras för samtliga medarbetare som varit anställda längre än 6 månader. Rutinen redogör för syfte, dokument samt strategier samt kompetensöverföring.
- *Avslutningssamtal*, personalkontoret 2019-09-30. Rutinen redogör för avslutningssamtalets tillvägagångssätt, hur chefen kan förbereda sig inför samtalet samt ett frågebatteri för samtalet. Det poängteras att chefen kan utgå från frågorna men att frågeställningarna behöver anpassas inför varje samtal då varje avslutningssamtal är unikt.
- *Checklista för avslut av anställning*, personalkontoret 2019-02-06. En checklista framtagen för när en medarbetare ska avsluta sin anställning. Checklistan är uppdelad i två delar, en del avser aktiviteter som behöver utföras snarast när chefen får information om avslutet och den andra delen avser aktiviteter som ska genomföras i anslutning till medarbetarens sista arbetsdag. Ansvarig fylla i datum när checklistans punkter har genomförts.

Bedömning

Har åtgärder vidtagits avseende de rekommendationer som den tidigare granskningen lämnade?

Ja

Vår granskning visar att kommunen har tagit fram en plan för det samlade strategiska arbetet genom sin kommunövergripande kompetensförsörjningsplan beslutad av kommunfullmäktige. Vi noterar dock att det finns en utvecklingspotential gällande att bryta ner kompetensförsörjningsplanen till specifika aktivitetsplaner samt att marknadsplanen avser 2019-2020. Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en specifik kompetensförsörjningsplan för förvaltningen och vi ser positivt på att även socialförvaltningen arbetar för att ta fram en sådan hösten 2022.

Vår granskning visar även att det finns en uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet vilken framgår av den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. Vi noterar dock att uppföljningen inte följs till sin helhet då det exempelvis inte har skett en samlad årlig uppföljning av personal och kompetensförsörjningsarbetet i koncernledningen eller i kommunstyrelsens arbetsutskott.

Vår granskning visar att det finns en kommunövergripande process som respektive nämnd använder.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hultsfreds kommun genomfört en uppföljning av granskning av strategisk personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att granska i vilken utsträckning som kommunstyrelsen och nämnderna har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i den tidigare granskningen.



Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna **i allt väsentligt** vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i den tidigare granskningen.

Rekommendationer

Med utgångspunkt för de iakttagelser och bedömningar som framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att tillse att marknadsplanen revideras årligen samt att tillse att aktiviteter bryts ner inom respektive förvaltning såsom barn och utbildningsförvaltningen.
- Att tillse att uppföljning av det samlade personal- och kompetensförsörjnings arbetet sker i enlighet med kompetensförsörjningsplanen.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats?	Delvis Revisorernas synpunkter har delvis besvarats av kommunstyrelsen. I sitt yttrande besvarar kommunstyrelsen en av rapportens två rekommendationer.	
2. Har åtgärder vidtagits avseende de rekommendationer som den tidigare granskningen lämnade. - Säkerställa att det finns tydliga planer och strukturer för det samlade strategiska arbetet, samt att det finns en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal och kompetensförsörjningsarbetet. - Se över möjligheterna att inom nämnderna arbeta fram en formaliserad offboardingprocess som säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.	Ja Det finns en plan för det samlade strategiska arbetet genom kommunövergripande kompetensförsörjningsplan beslutad av kommunfullmäktige. Det finns en uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet, dock noteras att uppföljningen inte följs till sin helhet. Det finns en kommunövergripande process för offboarding som respektive nämnd arbetar utifrån.	

2022-09-30

Caroline Liljebjörn

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hultsfreds kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2022-03-25. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.