

Revisionsrapport

Granskning av strategisk personal- och kompetens- försörjning

Hultsfreds kommun

Fredrik Birkeland

15 maj 2018

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	3
1.1.	Sammanfattande bedömning	3
1.2.	Rekommendationer.....	4
2.	Inledning	5
2.1.	Bakgrund	5
2.2.	Syfte och revisionsfråga.....	5
2.3.	Revisionsmetod	6
2.4.	Avgränsning.....	6
3.	Granskningsresultat	7
3.1.	Roll- och ansvarsfördelning	7
3.2.	Analys av personal- och kompetensförsörjningsbehovet.....	9
3.3.	Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet	11
3.4.	Arbetsgivarvarumärket.....	14
3.5.	Kompetensöverföring vid personalomsättning.....	15
3.6.	Uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet	16
	Bilaga 1. Granskad dokumentation	18

1. **Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

1.1. **Sammanfattande bedömning**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hultsfreds kommun har PwC genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att besvara revisionsfrågan om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning delvis är ändamålsenligt. Den sammanfattande bedömningen grundar sig på att tre kontrollmål bedöms vara uppfyllda och att tre kontrollmål bedöms vara delvis uppfyllda. Bedömningen av respektive kontrollmål framgår nedan och görs på skalan: *ej uppfyllt, delvis uppfyllt* respektive *uppfyllt*.

1. Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Roll- och ansvarsfördelningen tydliggörs i det gemensamma reglementet för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden samt reglementet för miljö- och byggnadsnämnden. Det noteras dock att delegationsordningen för kommunstyrelsen inte är uppdaterad efter det nya reglementet.

Vi konstaterar att personalkontoret har ett tydligt uppdrag och ser positivt på att det finns ett nära samarbete mellan barn- och utbildningsförvaltningen respektive socialförvaltningen och personalkontoret. Överlag ges i genomförda intervjuer en samstämmig bild av att roll- och ansvarsfördelningen är tydlig.

2. Finns det dokument och analyser som tydliggör personal- och kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Personalkontoret och förvaltningarna arbetar aktivt med analyser och det finns systemstöd som möjliggör analys av t.ex. kommande pensionsavgångar. I årsredovisningen redovisas åldersfördelningen av kommunens anställda. I *Heltidsplanen* finns analyser som utgår från nuläget och som sträcker sig fram till och med år 2021. Samtliga tre förvaltningar upplever utmaningar i att rekrytera och vi konstaterar att det finns en medvetenhet och förståelse för att ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete är viktigt, både på tjänstemannanivå och på politisk nivå.

3. Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi konstaterar att det bedrivs ett aktivt strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete för att hantera de utmaningar som identifierats utifrån genomförda analyser. Det pågår flertalet strategiska åtgärder för att möta de utmaningar som finns. Däremot ser vi inte att det i dagsläget finns någon kommungemensam eller kommunövergripande personal- och kompetensförsörjningsplan eller att nämnderna har tydliga planer eller strukturer för hur det strategiska arbetet ska

bedrivs. Vi noterar dock att det pågår ett arbete med att arbeta fram en övergripande marknadsplan för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. För att kunna följa upp det samlade strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet som bedrivs på en övergripande nivå och inom nämnderna ser vi att det är viktigt att det finns en tydlig och samlad struktur för hur arbetet ska bedrivs.

4. Arbetar kommunstyrelsen strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke?

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Vi ser att det finns en medveten strategi för att stärka arbetsgivarvarumärket genom att vara öppen och transparent med information om hur det är att vara anställd i kommunen. Vi ser också att kommunen på flera sätt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket och nyttjar kommunens varumärke och de associationer som finns kopplat till det. I den senaste medarbetarenkäten uppger en majoritet av de anställda att de är stolta över att arbeta i Hultsfreds kommun.

5. Hur säkerställs att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning?

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi ser att förvaltningarna på olika sätt arbetar för att säkerställa att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning, exempelvis via avslutningssamtal eller att anställda kommer tillbaka för att lämna över arbetet efter att de avslutat sin anställning när den nya medarbetaren är på plats. Vi ser dock att det finns ett behov av att formalisera offboarding-processen och att den processen säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.

6. Sker det en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen?

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi ser att det sker uppföljning i olika former och att det finns en nära dialog mellan förvaltningarna och nämnderna. Vi ser också att koncernledningsgruppen/arbetsutskottet följer personal- och kompetensförsörjningsarbetet löpande. Däremot ser vi att det till delar saknas en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vilket vi ser är en konsekvens av att det inte i dagsläget finns tydliga planer för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet (även om flertalet strategiska åtgärder är pågående eller planerade).

1.2. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande 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.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

De ökande behoven inom framförallt skola samt vård- och omsorg beroende på bland annat demografiska förändringar innebär ett ökat behov av att rekrytera fler medarbetare till Sveriges kommuner. Samtidigt kommer ett stort antal medarbetare att gå i pension framöver. Prognoserna från SKL anger att cirka 300 000 nya medarbetare inom vård- och omsorg samt skola behöver rekryteras fram till år 2022. Detta samtidigt som antalet nyutbildade inte räcker till för att möta dessa behov. Sammantaget innebär detta att flera yrkesgrupper redan i nuläget är att betrakta som bristyrken.

Denna bristsituation leder till ökad konkurrens mellan kommunerna i försöken att attrahera medarbetare med önskad kompetens. Detta innebär en ökad personalomsättning där medarbetare med eftertraktad kompetens söker sig till andra kommuner där bättre villkor erbjuds. Denna konkurrenssituation innebär bland annat stigande lönekostnader för kommunerna, kompetensförluster samt att kontinuiteten i verksamheterna påverkas.

Av årsredovisningen 2017 i Hultsfreds kommun framgår att antalet årsarbetare ökat med 11 stycken. Antalet tillsvidareanställda uppgick totalt till 1 297. Vidare framgår att kommunen fortsätter arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare och kompetensförsörjning.

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

2.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna arbetar på ett ändamålsenligt sätt för att säkerställa kompetens inom sina respektive ansvarsområden.

För att besvara syftet med granskningen har följande revisionsfråga formulerats:

Är kommunstyrelsens och nämndernas arbete med personal- och kompetensförsörjning ändamålsenligt?

2.2.1. Kontrollmål

Revisionsfrågan operationaliseras i följande kontrollmål.

- Finns det dokument och analyser som tydliggör personal- och kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?
- Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?
- Arbetar kommunstyrelsen strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke?
- Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

- Hur säkerställs att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning?
- Sker det en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen?

2.2.2. Revisionskriterier

Kommunstyrelsens styrdokument samt jämförbar praxis.

2.3. Revisionsmetod

Granskningen genomfördes genom dokumentstudier och intervjuer.

Granskad dokumentation återfinns i bilaga 1.

Inom ramen för granskningen har följande personer intervjuats:

- Kommunchef
- Personalchef och HR-strateg
- Kommunstyrelsens ordförande
- 1: vice ordförande i barn- och utbildningsnämnden
- Ordförande i socialnämnden
- Ordförande i miljö- och byggnadsnämnden Hultsfred/Vimmerby
- Barn- och utbildningschef
- Socialchef
- Miljö- och byggnadschef

De intervjuade har givits möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

2.4. Avgränsning

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

3. Granskningsresultat

3.1. Roll- och ansvarsfördelning

Kontrollmål: Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

3.1.1. Reglementen och delegationsordning

I det gemensamma reglementet för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden anges i 3 § att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet.¹ Vidare anges att kommunstyrelsen och nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sina respektive verksamhetsområden med undantag av de frågor som anges i 36 § i reglementet (personalpolitiken).

I reglementet för den gemensamma miljö- och byggnadsnämnden som Hultsfred och Vimmerby kommun har tillsammans anges i 7 § vad som gäller kring personalansvar och arbetsmiljöansvar.² Det anges bland annat att miljö- och byggnadsnämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde med undantag av de frågor som ankommer på kommunstyrelsen.

Delegationsordningen för kommunstyrelsen reviderades senast av kommunstyrelsen i oktober 2013.³ Den är alltså inte uppdaterad eller reviderad utifrån det nya reglementet för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden som kommunfullmäktige beslutade om 2017.⁴ Av delegationsordningen för kommunstyrelsen anges att samtliga uppgifter, med undantag för anställande av förvaltnings- och enhetschefer, som åvilar kommunstyrelsens arbetsutskott i egenskap av kommunens personalorgan enligt kommunstyrelsens reglemente har delegerats till arbetsutskottet.

3.1.2. Personalkontorets organisation och uppdrag

Personalkontoret ansvarar för kommunens personalpolitik direkt under kommunstyrelsen och beskrivs i intervju vara kommunens centrala enhet för personalpolitiska frågor. Enligt personalchefen ska personalkontoret ge stöd och service till kommunens anställda i ärenden inom personal- och löneområdet samt initiera och medverka i olika utvecklingsprojekt.

Personalkontorets uppgifter kan sammanfattas enligt följande:

- strategiska uppgifter (policyfrågor, utvecklingsfrågor och kommunövergripande ärenden)

¹ Reglementet har antagits av kommunfullmäktige § 15/2017 och träder i kraft 2017-02-06.

² Antaget av kommunfullmäktige i Hultsfred 2018-02-05, KF § 18 samt av kommunfullmäktige i Vimmerby 2018-02-26, KF § 34. Reglementet gäller från och med 2018-03-01.

³ Reviderad av kommunstyrelsen § 121, 2013-10-15.

⁴ Enligt uppgift är en reviderad delegationsordning för kommunstyrelsen ute på remiss hos kommunens chefer vid granskningstillfället.

- konsultativt arbete mot förvaltningar gällande till exempel arbetsmiljö, rekrytering, omplacering, arbetsrätt, rehabilitering
- administration av löner, anställningar, pensioner och försäkringar.

Personalkontoret har på så sätt både en strategisk roll, men även en konsultativ roll. På kommunens hemsida finns en beskrivning av personalkontoret samt ett dokument som beskriver vilket stöd som personalkontoret kan erbjuda i personalfrågor och vilket uppdrag som personalkontoret har.⁵

På personalkontoret arbetar sju tillsvidareanställda personer – en personalchef, en HR-konsult, en HR-strateg och tre lönehandläggare. Tjänsten som lönechef är för tillfället vakant. Personalchefen har det övergripande ansvaret för ledning och samordning av personalfrågorna. Förutom personalkontorets HR-strateg och HR-konsult finns ytterligare två HR-konsulter placerade på socialförvaltningen respektive barn- och utbildningsförvaltningen. De svarar där för stödet i personalfrågor inom sina respektive förvaltningar. HR-konsulten på personalkontoret svarar för stödet inom kommunstyrelsens förvaltning samt kommunens bolag. HR-strategen som är placerad på personalkontoret arbetar med att biträda personalchefen i det kommunövergripande personal- och lönepolitiska arbetet.

3.1.3. *Samverkan mellan personalkontoret och förvaltningarna*

Att de två största förvaltningarna, barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen, har egna HR-konsulter anställda hos sig upplevs av samtliga intervjuade som positivt eftersom det uppges bidra till att förvaltningarna är delaktiga i det strategiska HR-arbetet.

Ett exempel på att roll- och ansvarsfördelningen är tydlig enligt personalchefen är arbetet med *Heltid som norm*. Kommunstyrelsens arbetsutskott har beslutat (§ 8/2018, dnr 2017/210) om att godkänna förslag till *Heltidsplan* som tagits fram för kommunen. Enligt framtagna plan kommer socialförvaltningen att vara den förvaltning som först påbörjar detta arbete. Enligt ärendebeskrivningen har ett partsgemensamt arbete pågått under 2017 och beslut om införande av *Heltid som norm* inom socialförvaltningen har också tagits i Socialnämnden (§§ 6 och 92 /2017) och kommunstyrelsen (§ 4/2017). Parallellt med socialförvaltningens införande kommer heltidsfrågan att lyftas i övriga delar av organisationen. Genom stöd av socialförvaltningen och utvärdering av deras arbete kan sedan fortsätta beslut fattas om en införandeplan för övriga delar av kommunen. Enligt personalchefen visar det även på det nära samarbetet som finns mellan förvaltningarna och personalkontoret.

I intervjuerna med både kommunledning samt med förvaltningschefer och nämndsordförande i de olika nämnderna framkommer en bild av att roll- och ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning upplevs som tydligt utifrån reglementet. Miljö- och byggnadschefen upplever dock att avståndet till personalkontoret lätt kan bli lite längre för miljö- och byggnadsförvaltningen än övriga förvaltningar eftersom de inte har en egen HR-resurs kopplad till sig.

⁵ Dokumentet är benämnt "Ditt stöd i personalfrågor" och är upprättat år 2012.

Personalchefen uppger i intervju att det finns en koncernledningsgrupp bestående av 13 chefer inom kommunkoncernen. Koncernledningsgruppen träffas ungefär en gång i månaden. Det finns även ett koncernledningsarbetsutskott som träffas två gånger i månaden, där 8 av de 13 cheferna ingår. I intervjuerna framkommer en enhetlig bild av att personal- och kompetensförsörjningsfrågor ofta är uppe på agendan i dessa forum. Vidare beskrivs att HR-strateg och HR-konsulter har deltagit på koncernledningsarbetsutskottet och föredragit om nuläget och hur det ser ut framåt kring HR-relaterade frågor. Det beskrivs därmed finnas en god medvetenhet, förståelse och insyn i HR-arbetet i kommunens ledningsgrupp.

3.1.4. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Roll- och ansvarsfördelningen tydliggörs i det gemensamma reglementet för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden samt reglementet för miljö- och byggnadsnämnden. Det noteras dock att delegationsordningen för kommunstyrelsen inte är uppdaterad efter det nya reglementet.

Vi konstaterar att personalkontoret har ett tydligt uppdrag och ser positivt på att det finns ett nära samarbete mellan barn- och utbildningsförvaltningen respektive socialförvaltningen och personalkontoret. Överlag ges i genomförda intervjuer en samstämmig bild av att roll- och ansvarsfördelningen är tydlig.

3.2. Analys av personal- och kompetensförsörjningsbehovet

Kontrollmål: Finns det dokument och analyser som tydliggör personal- och kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?

3.2.1. Planering och analys

Personalchefen beskriver att tjänstemannaplaneringen ligger på förvaltningsnivå. Till exempel pågår ett arbete inom barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter med planering och behovsanalys av personal inför varje läsårsstart. Inom socialförvaltningen finns också en process med tjänstemannaplanering, en stor fråga beskrivs vara att lösa bemanningen under semestertiderna under sommarmånaderna.

Miljö- och byggnadschefen förklarar i intervjun att förvaltningen är relativt liten och att det därmed är möjligt att ha en god koll över t.ex. kommande pensionsavgångar. För miljö- och byggnadsförvaltningen är den stora frågan inte kopplad till kommande pensionsavgångar, utan snarare till personalomsättningen. Förvaltningen har tidigare haft en relativt hög personalomsättning, som nu stabiliserats något. Miljö- och byggnadschefen beskriver dock att det är en viktig fråga att arbeta vidare med för förvaltningen. Miljö- och byggnadsförvaltningen har i dagsläget inga vakanta tjänster, men det beskrivs finnas konkurrens om flertalet yrkesgrupper, både mellan kommuner och det privata näringslivet.

Barn- och utbildningschefen beskriver att i princip samtliga grupper är svårrekryterade i dagsläget, framförallt lärare, specialpedagoger, förskolelärare och fritidspedagoger. Det uppges även finnas en brist på behöriga lärare, i dag är cirka 65 % av lärarna i kommunen behöriga. Andelen behöriga lärare mäts varje år och redovisas till nämnden.

Socialchefen uppger att i stort sett alla yrkeskategorier är svårrekryterade, men att de som är särskilt svårrekryterade är fysioterapeuter, arbetsterapeuter, socionomer (med rätt kompetens och erfarenhet) samt undersköterskor. Även biståndshandläggare och sjuksköterskor är svårrekryterade.

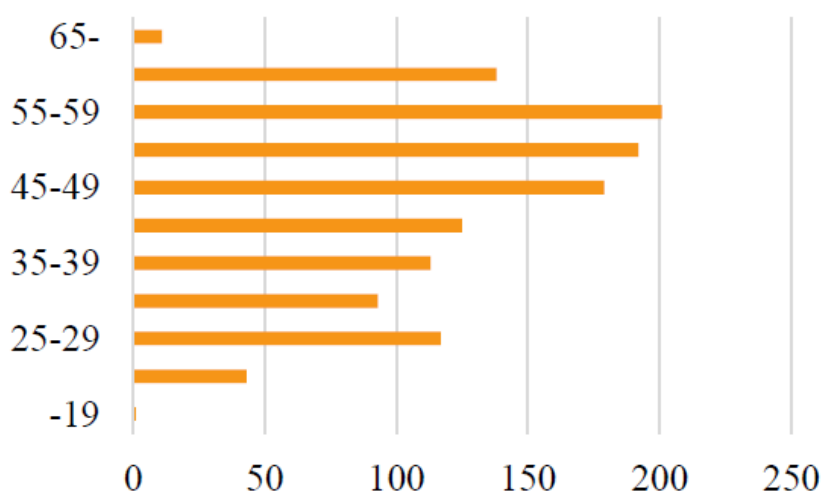
Den mer långsiktiga analysen av personal- och kompetensförsörjningsbehovet utgår dels från befolkningsprognosen, dels från omvärldsbevakning – exempelvis från de analyser och rapporter som Sveriges kommuner och landsting publicerar. Personalchefen beskriver också att förvaltningschefer, HR-funktionen och chefer i linjeorganisationen har tillgång till stödsystem (Hypergene) kopplat till lönesystemet Visma Personec P. Stödsystemet möjliggör analys av bland annat snittlöner på yrkestitlar, åldersfördelning och kommande pensionsavgångar. Personalkontoret förser förvaltningarna med lönestatistik på länsnivå och hela riket. Lönestatistiken uppges vara en viktig del vid löneöversynsarbetet, eftersom lönen uppges vara en viktig faktor ur attraktivitetssynpunkt. Kommunchefen instämmer i att analyser, så som omvärldsanalys, görs och att det finns en god bild av de utmaningar som kommunen står inför vad gäller personal- och kompetensförsörjningsbehovet på såväl kort som lång sikt.

I *Heltidsplanen för Heltid som norm* finns en analys över bemanningen i kommunen utifrån en kartläggning som gjordes i mars 2017. I analysen framgår exempelvis fördelningen av tillsvidare- och visstidsanställda, samt uppgifter om frånvaro samt rekryteringsbehov. Rekryteringsbehovet redovisas på kommunövergripande nivå samt inom vård- och omsorgsverksamheten för åren 2017-2021.

I årsredovisningen för 2017 redovisas åldersfördelningen för kommunens anställda. Diagrammet nedan visar att de som fyllde 55 år eller mer under 2017 utgör en tredjedel av de anställda i kommunen. Alltså kommer 350 av kommunens anställda de närmaste 10 åren att lämna sina anställningar förutsatt att alla avgår vid 65 år fyllda.

Diagram 1. De anställdas åldersfördelning år 2017 (Årsredovisningen, 2017).

Åldersfördelning, antal per femårsklass



3.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Personalkontoret och förvaltningarna arbetar aktivt med analyser och det finns systemstöd som möjliggör analys av t.ex. kommande pensionsavgångar. I årsredovisningen redovisas åldersfördelningen av kommunens anställda. I *Heltidsplanen* finns analyser som utgår från nuläget och som sträcker sig fram till och med år 2021. Samtliga tre förvaltningar upplever utmaningar i att rekrytera och vi konstaterar att det finns en medvetenhet och förståelse för att ett strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete är viktigt, både på tjänstemannanivå och på politisk nivå.

3.3. *Det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet*

Kontrollmål: Finns strategier och handlingsplaner som är kopplade till gjorda analyser?

Kommunfullmäktige har antagit en strategikarta som beskriver Hultsfreds kommuns mission, vision, värdegrund och målområden.⁶ De fyra målområdena är ekonomi, invånare och brukare, verksamhet och medarbetare samt utveckling. Målområdet *verksamhet och medarbetare* konkretiseras genom perspektivet ”*Ordning och reda – Attraktiv arbetsgivare*”.

I dagsläget finns ingen kommungemensam personal- och kompetensförsörjningsplan. Enligt personalchefen pågår dock ett arbete med att arbeta fram en kommunövergripande plan som beräknas antas av kommunfullmäktige i november 2018 (arbetsnamnet på planen är ”*Marknadsplan – Attraktiv arbetsgivare*”). Planen ska utgå från kommunfullmäktiges strategikarta. Tanken är att planen sedan ska brytas ner i handlings- eller aktivitetsplaner på förvaltnings-/verksamhetsnivå, men exakt hur detta ska gå till är ännu inte bestämt.

Även om det inte finns någon samlad kommungemensam plan för personal- och kompetensförsörjningsarbetet pågår det ett aktivt arbete med strategiska personal- och kompetensförsörjningsfrågor enligt personalchefen. Exempel på detta är arbetet med *Heltid som norm*, arbetet kring att minska antalet medarbetare per chef för att få ett mer nära ledarskap samt arbetet med ett ledarutvecklingsprogram inom kommunen som syftar till att bidra till chefsförsörjningen. Även kommunchefen berättar i intervju om det ledarutvecklingsprogram som Hultsfreds kommun tillsammans med ett antal andra kommuner har. Ledarutvecklingsprogrammet startade år 2012 och startas upp med tre nya platser varje år. Programmet syftar till att säkra chefsförsörjningen i kommunerna, men även för att göra det attraktivt att arbeta i en kommun och påvisa möjligheterna till en karriär i kommunen. I en uppföljning som gjordes hösten 2017 framkommer att Hultsfreds kommun har haft 20 deltagare där 60 procent av dessa blivit chefer. Vidare sker åtgärder utifrån medarbetarenkäten, till exempel förbättringar av den fysiska arbetsmiljön.

⁶ Antaget av kommunfullmäktige § 95/2014-06-23.

3.3.1. Barn- och utbildningsförvaltningen

Barn- och utbildningschefen lyfter fram flera strategiska åtgärder för att hantera de utmaningar som finns när det gäller personal- och kompetensförsörjningsbehovet. En sådan utmaning är den relativt sett låga andelen behöriga lärare. För att få in obehöriga lärare snabbt i verksamheten och utan att det blir en belastning för de behöriga lärarna så har förvaltningen arbetat fram ett utbildningspaket för obehöriga lärare. Utbildningspaketet kan beskrivas som en intern fortbildning och testades för första gången under hösten 2017. Barn- och utbildningschefen beskriver utbildningssatsningen som lyckad och att den nu ska justeras och revideras inför nästa omgång.

Vidare beskriver barn- och utbildningschefen att förvaltningen samarbetar med Linnéuniversitet och att det finns planer på ett samarbete med Linköpings universitet. Planen är att få distansutbildningar från Linköpings universitet förlagda till Campus Hultsfred, för att möjliggöra för de som vill studera hemifrån och även jobba deltid samtidigt. I ett första steg planeras en förskolläroinutbildning öppnas upp till hösten 2019, där studierna sker på Campus Hultsfred och praktik sker på förskolorna i Hultsfreds kommun där även handledare finns. Därefter är planen att bygga på med en utbildning för lärare med inriktning fritidshem samt lärare med inriktning förskoleklass till årskurs 3. Barn- och utbildningschefen beskriver att detta är en viktig strategisk åtgärd för att säkra personal- och kompetensförsörjningsbehovet på sikt för förvaltningen.

Vidare beskrivs andra åtgärder ha vidtagits, så som satsningar på lärmiljöerna i högstadieskolorna. Dessa satsningar hoppas barn- och utbildningschefen kunna tilltala lärare men även förbättra arbetsmiljön för nuvarande personal och elever på skolorna. Förvaltningen uppges arbeta aktivt med att förnya sina arbetssätt och sätt att lära ut på – bland annat genom digitalisering, kollegialt lärande och 2-lärarsystem.

Barn- och utbildningschefen lyfter också att alla chefer inom förvaltningen samlas varje torsdag. Inom detta forum har bland annat rekryteringsprocessen diskuterats och hur man ska marknadsföra tjänsterna.

Slutligen lyfts att förvaltningen, inom ramen för sin vuxenutbildning, bedriver vård- och omsorgscollege⁷ där t.ex. undersköterskor utbildas till hemtjänsten.

3.3.2. Socialförvaltningen

Socialförvaltningen ansvarar både för vård- och omsorg (äldreomsorg och funktionshinderomsorg) samt individ- och familjeomsorg i kommunen.

Socialnämnden har, som tidigare nämnts i rapporten, fattat beslut om en plan för *Heltid som norm*. I dagsläget är det cirka 40 procent av de anställda inom vård- och omsorg som arbetar heltid och det beskrivs finnas både frivilliga och ofrivilliga deltider. Utmaningen, enligt socialchefen, är att socialförvaltningen inom vård- och omsorgsområdet idag har en deltidsorganisation där dygnet delas in och schemaplaneringen utgår från att anställda jobbar deltid. Det är i dagsläget inte kartlagt hur många av deltiderna som är frivilliga eller ofrivilliga, men socialchefen ser också en utmaning i att få medarbetare att vilja arbeta

⁷ Vård- och omsorgscollege är namnet på en certifierad samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och utbildningar som tillsammans syftar till att skapa attraktiva och moderna verksamheter med hög kvalitet. Samverkan finns på lokal och regional nivå, och utgår från tio kvalitetskriterier.

heltid. Socialchefen beskriver även att schemaplaneringen måste bli mer styrd efter brukarens behov, och inte efter personalens behov.

Socialchefen lyfter även vård- och omsorgscollege som något positivt och att samverka mellan barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen idag fungerar bra. Socialförvaltningen har arbetat med att utbilda handledare som kan handleda de som utbildar sig till undersköterskor inom ramen för vård- och omsorgscollege.

Vidare beskriver socialchefen att det pågår arbete med att digitalisera processer, men att man har en något försiktig inställning då det är viktigt att tekniken fungerar. Till exempel har digitala trygghetslarm upphandlats till hemtjänsten och att det pågår upphandling och pilotprojekt med nattkameror inom hemtjänsten.

En utmaning för socialförvaltningen har varit bemanningen under semesterperioden på sommaren. År 2017 erbjöd förvaltningen för första gången förskjuten semester mot en ersättning. Det var fler än man räknat med som accepterade erbjudandet (79 stycken), i år har antalet begränsats till 50 stycken (69 sökande).

3.3.3. Miljö- och byggnadsförvaltningen

Innevarande mandatperiod är första hela mandatperioden som Hultsfreds kommun har en gemensam miljö- och byggnadsnämnd med Vimmerby kommun. Ordförande i miljö- och byggnadsnämnden uppger att en gemensam nämnd och förvaltning är ett sätt att hantera personal- och kompetensförsörjningsutmaningarna. Med en gemensam förvaltning minskar sårbarheten och medarbetare får flera kollegor att arbeta med och ta stöd av. Utmaningen med en gemensam förvaltning handlar om att det finns olika kulturer i kommunerna som måste hanteras, men ordförande upplever att det finns en bra grund och ett bra samarbete i den gemensamma nämnden. Vidare uppger ordförande i miljö- och byggnadsnämnden att nämnden inte har någon särskild uttalad strategi för att säkerställa kompetensförsörjningen, utan att den frågan ligger på förvaltningsledningen att hantera. I intervjun med ordförande i miljö- och byggnadsnämnden framkommer att ett arbete pågår med att digitalisera bygglovsprocessen, bland annat i syfte att frigöra arbetstid och förkorta handläggningstiderna.

3.3.4. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi konstaterar att det bedrivs ett aktivt strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete för att hantera de utmaningar som identifierats utifrån genomförda analyser. Det pågår flertalet strategiska åtgärder för att möta de utmaningar som finns. Däremot ser vi inte att det i dagsläget finns någon kommungemensam eller kommunövergripande personal- och kompetensförsörjningsplan eller att nämnderna har tydliga planer eller strukturer för hur det strategiska arbetet ska bedrivas. Vi noterar dock att det pågår ett arbete med att arbeta fram en övergripande marknadsplan för hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. För att kunna följa upp det samlade strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet som bedrivs på en övergripande nivå och inom nämnderna ser vi att det är viktigt att det finns en tydlig och samlad struktur för hur arbetet ska bedrivas.

3.4. Arbetsgivarvarumärket

Kontrollmål: Arbetar kommunstyrelsen strategiskt med sitt arbetsgivarvarumärke?

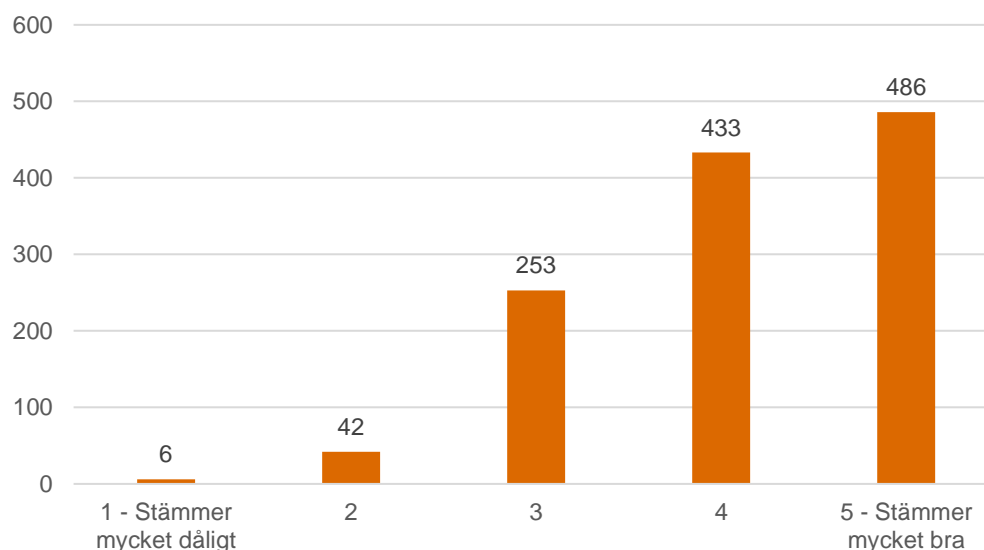
Alla arbetsgivare har ett arbetsgivarvarumärke. Även om arbetsgivaren inte aktivt kontrollerar sitt varumärke så existerar och påverkar det hur potentiella arbetstagare väljer arbetsgivare. Ett starkt arbetsgivarvarumärke hjälper inte bara till att attrahera nya medarbetare, det kan också bidra till att skapa en intern identitet, ökad lojalitet, högre engagemang och bidra till att bibehålla talangerna i organisationen.

De intervjuade lyfter fram att kommunen i sig har ett starkt och välkänt varumärke genom Hultsfredsfestivalen och musik, vilket skapar positiva associationer även till kommunen som arbetsgivare. Detta beskrivs samtidigt vara en utmaning, att många känner till kommunen men inte som arbetsgivare. Till exempel beskrivs en utmaning vara att möta förväntningarna. Ett sätt att hantera utmaningarna och underlätta för intresserade är den strategi kommunen har om att vara öppna och transparenta. Till exempel finns personalbladet, information om förmåner etc., samt alla styrdokument och riktlinjer tillgängliga direkt på kommunens hemsida. Syftet är att intresserade och potentiella kandidater kan ta del av och skapa sig en förståelse för hur det är att jobba i Hultsfreds kommun.

År 2016 släppte kommunen en humoristisk musikvideo på Youtube ("There's music in the air") som syftade till att väcka intresse och skapa en känsla av hur det är att bo och verka i Hultsfreds kommun, men även att sticka ut från mängden och visa att "Du syns och hörs i Hultsfred" och att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

I medarbetarenkäten 2017 ställdes en fråga om "Jag är stolt över att arbeta hos Hultsfreds kommun/ÖSK/ABHB/HultVim MoB". Av svaren framkommer att en majoritet anser att påståendet stämmer bra eller mycket bra.

Diagram 2. Resultat från medarbetarenkäten 2017: "Jag är stolt över att arbeta hos Hultsfreds kommun".



3.4.1. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt. Vi ser att det finns en medveten strategi för att stärka arbetsgivarvarumärket genom att vara öppen och transparent med information om hur det är att vara anställd i kommunen. Vi ser också att kommunen på flera sätt arbetar med att stärka arbetsgivarvarumärket och nyttjar kommunens varumärke och de associationer som finns kopplat till det. I den senaste medarbetarenkäten uppger en majoritet av de anställda att de är stolta över att arbeta i Hultsfreds kommun.

3.5. *Kompetensöverföring vid personalomsättning*

Kontrollmål: Hur säkerställs att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning?

Det finns inte någon kommungemensam offboarding-process, utan den varierar beroende på förvaltning och verksamhet.

Barn- och utbildningschefen beskriver att avslutningssamtal alltid erbjuds när anställd väljer att avsluta sin anställning och att det är närmaste chef som håller i dessa. I de chefsmöten som förvaltningen har varje torsdag diskuteras ibland vad som framkommit i avslutningssamtalen. Vidare uppger barn- och utbildningschefen att det vore önskvärt med en tydlig övergång där den nya medarbetaren kan gå bredvid den som ska sluta, men det fungerar inte alltid i praktiken på grund av glapp mellan uppsägningstiden och rekryteringen av den nya medarbetaren. I vissa fall har dock den nya medarbetaren kommit innan denne har börjat eller så har den som slutat kommit tillbaka under ett par dagar för överlämning.

Socialchefen upplever att offboarding-processen ser individuell ut beroende på uppsägningstid och situationen. Inom socialförvaltningen erbjuds formella avslutningssamtal till alla chefer som slutar, men inte alltid till vård- och omsorgspersonal. Vidare uppges att sårbarheten inte är särskilt stor inom de yrkeskategorier som finns inom socialförvaltningen, då det oftast finns flera anställda som arbetar med liknande arbetsuppgifter.

För miljö- och byggnadschefen uppges kompetensöverföring vid personalomsättning vara en viktig fråga, särskilt med tanke på att förvaltningen är relativt liten och tidigare haft en hög personalomsättning. Vidare uppges offboarding-tiden (tiden från att en medarbetare säger upp sig till sista arbetsdagen) inte alltid vara tillräckligt lång, vilket riskerar att leda till ett glapp innan en ny medarbetare rekryterats. Detta kan påverka och försena pågående projekt. Förvaltningen erbjuder alltid anställda som väljer att avsluta anställningen ett avslutningssamtal, både för att ge ett gott avslut på anställningen men även att fånga upp synpunkter och tankar som kan bidra till att verksamheten eller organisationen utvecklas. Ordförande i miljö- och byggnadsnämnden lyfter upp behovet av mer struktur för att minska sårbarheten vid personalomsättningen.

3.5.1. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi ser att förvaltningarna på olika sätt arbetar för att säkerställa att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning, exempelvis via avslutningssamtal eller att anställda kommer tillbaka för att

lämna över arbetet efter att de avslutat sin anställning när den nya medarbetaren är på plats. Vi ser dock att det finns ett behov av att formalisera offboarding-processen och att den processen säkerställer att relevant kompetens förs vidare i samband med personalomsättning fullt ut.

3.6. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet

Kontrollmål: Sker det en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjningen?

Uppföljning sker av utifrån de målområden som finns i kommunfullmäktiges strategikarta (ekonomi, invånare och brukare, verksamhet och medarbetare samt utveckling). För personalkontoret sker uppföljning av bland annat hur stor andel av cheferna som anser att personalkontoret uppfyller deras krav samt hur stor andel som är nöjda med de aktiviteter som personalkontoret genomfört (t.ex. introduktionsdag för nyanställda).

Personalchefen lyfter fram att medarbetarenkäten är en viktig del i uppföljningen. Medarbetarenkäten skickas ut en gång per år och genom denna följs bland annat den fysiska och psykosociala arbetsmiljön upp. De frågor som finns i medarbetarenkäten är kopplade till kommunfullmäktiges strategikarta.

Personalchefen uppger vidare att uppföljning sker av personal- och kompetensförsörjningsarbetet genom diskussioner och avstämningar med koncernledningsgruppen/arbetsutskottet samt i dialog med politiken. Olika åtgärder som vidtagits under året följs upp, t.ex. utvärderas rekryteringskampanjer i sociala medier och jämförs med kostnadsutfallet. Där emot beskrivs det i dagsläget inte finnas en samlad, strukturerad uppföljning av det strategiska personal- och kompetensförsörjningsarbetet.

3.6.1. Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningschefen uppger att förvaltningen har två utvärderingsdagar per år i nämnden där alla chefer inom förvaltningen är med. Under dessa dagar redovisas kvalitets- och utvecklingsarbetet för nämnden och olika frågor, däribland personal- och kompetensförsörjnings diskuteras. En halvdag av dessa två dagar är gemensam med socialförvaltningen och socialnämnden.

3.6.2. Socialnämnden

Socialchefen uppger att personal- och kompetensförsörjningsfrågor diskuteras på i stort sett varje nämndssammanträde, till exempel åtgärder som *förskjuten semester*. Vidare uppger socialchefen att uppföljningen kan bli mer systematisk och att en tydligare uppföljningsstruktur kan utvecklas.

Socialnämndens ordförande instämmer i att det är viktigt att hitta en bra uppföljningsstruktur för de strategiska åtgärderna som pågår, exempelvis *Heltid som norm*. Ordförande beskriver att när nämnden tagit beslut och strategier är förankrade så är det en verksamhetsfråga, men att återrapporteringen till nämnden är viktig. Ordförande medger att det

inte funnits någon strukturerad uppföljning av vård- och omsorgscollage, men att dessa frågor diskuteras i dialogen mellan politiken och förvaltningen. Vidare nämns att nämnden har kontaktpolitiker som har en stående punkt på nämndssammanträdena där de kan redogöra för nyheter och vad som framkommit i verksamheterna. Alla verksamheter inom socialnämnden har två kontaktpolitiker. Det finns i huvudsak två forum – *verksamhetsråd* som hålls två gånger per år samt en *dialog* som hålls en gång om året. I verksamhetsråden bjuds brukare (i de fall det finns/är möjligt), representant från de anställda och en enhetschef in för att diskutera frågor som bemötande, delaktighet och andra frågor kring verksamheten och målen. I *dialogen* träffar kontaktpolitikerna bara cheferna och under dessa möten diskuteras mål och budgetfrågor. På så sätt menar socialnämndens ordförande att nämnden får återkoppling och har insyn i verksamheten och de strategiska åtgärderna.

3.6.3. Miljö- och byggnadsnämnden

Miljö- och byggnadschefen uppger att återrapporteringen till nämnden kan stärkas. Förvaltningsberättelsen för miljö- och byggnadsförvaltningen år 2017 innehåller en måluppfyllelseanalys av de fyra målområden som finns i kommunfullmäktiges strategikarta. Förvaltningsberättelsen inkluderar redogörelse av sjukfrånvaro och medarbetarenkäten, däremot nämns inget om personalsituationen i övrigt eller eventuella åtgärder kopplat till personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Ordförande i miljö- och byggnadsnämnden uppger i intervju bli informerad av förvaltningschefen löpande. Ordförande beskrivs bli informerad om någon anställd slutar, men lägger sig i övrigt inte i själva personalrekryteringen. Ordförande i nämnden är medveten om de personal- och kompetensförsörjningsutmaningar som finns, till exempel om den höga personalomsättning som tidigare funnits. Nämnden blir även informerad om resultatet från medarbetarenkäten.

3.6.4. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är delvis uppfyllt. Vi ser att det sker uppföljning i olika former och att det finns en nära dialog mellan förvaltningarna och nämnderna. Vi ser också att koncernledningsgruppen/arbetsutskottet följer personal- och kompetensförsörjningsarbetet löpande. Däremot ser vi att det till delar saknas en tydlig uppföljningsstruktur för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet, vilket vi ser är en konsekvens av att det inte i dagsläget finns tydliga planer för det samlade personal- och kompetensförsörjningsarbetet (även om flertalet strategiska åtgärder är pågående eller planerade).

2018-05-15

Fredrik Birkeland

Projektledare

Caroline Liljebjörn

Uppdragsledare

Bilaga 1. Granskad dokumentation

- Reglemente för gemensam miljö- och byggnadsnämnd (Antaget av kommunfullmäktige i Hultsfred 2018-02-05, KF § 18)
- Gemensamt reglemente för kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden (Antaget av kommunfullmäktige § 15/2017 och träder i kraft 2017-02-06)
- Delegationsordning för kommunstyrelsen (antagen av kommunstyrelsen § 52, 2013-06-04 samt reviderad av kommunstyrelsen § 121, 2013-10-15)
- Årsredovisningen 2017 inklusive personalekonomisk redovisning
- Personalpolicy (reviderad 2016-08-18)
- Kommunfullmäktiges strategikarta (antaget av kommunfullmäktige § 95/ 2014-06-23)
- Resultat från medarbetarenkäten 2017
- Heltidsplan för arbetet med *Heltid som norm* samt tillhörande beslut i kommunstyrelsens, kommunstyrelsens arbetsutskott samt socialnämnden
- Informationsmaterial om personalkontoret- ”*Ditt stöd i personalfrågor*”
- Nämnds-/förvaltningsspecifik dokumentation (bl.a. verksamhets-/förvaltningsberättelse 2017 och verksamhetsplan 2018)