

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

**Smedjebackens kommun**

September 2022

*Petra Ribba, projektledare*

*Sara Sommarin, projektmedarbetare*






*Carl-Gustaf Folkesson, Certifierad kommunal revisor och kvalitetssäkrare*

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Smedjebackens kommun genomfört en granskning för att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Bedömningar sker utifrån en tregradig skala: Grönt (uppfyllt), gult (delvis uppfyllt) och rött (ej uppfyllt). 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?	Ja	
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Ja	

## Rekommendationer

Utifrån granskningens iakttagelser och bedömningar ger vi kommunstyrelsen följande rekommendationer:

- Säkerställ att samtliga nämnder har mål för kommunens personal- och kompetensförsörjning samt att dessa konkretiseras.
- Att överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare.
- Att se över möjligheten att erbjuda annat alternativ än närmaste chef för avslutningssamtal samt att säkerställa systematik för sammanställning av resultaten som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>5</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>5</b>
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>7</b>
<b>Organisation</b>	<b>7</b>
<b>Ansvarsfördelning</b>	<b>7</b>
<b>Mål och strategier</b>	<b>10</b>
<b>Aktivt arbetsgivarvarumärke</b>	<b>12</b>
<b>Personal- och kompetensförsörjning på lång och kort sikt</b>	<b>16</b>
<b>Uppföljningar och aktiva åtgärder</b>	<b>18</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>20</b>
<b>Bilaga - enkät</b>	<b>23</b>

# Inledning

## 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 Smedjebackens kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2022 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

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

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- 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?

## Revisionskriterier

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

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt kommunens egna styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

## Avgränsning

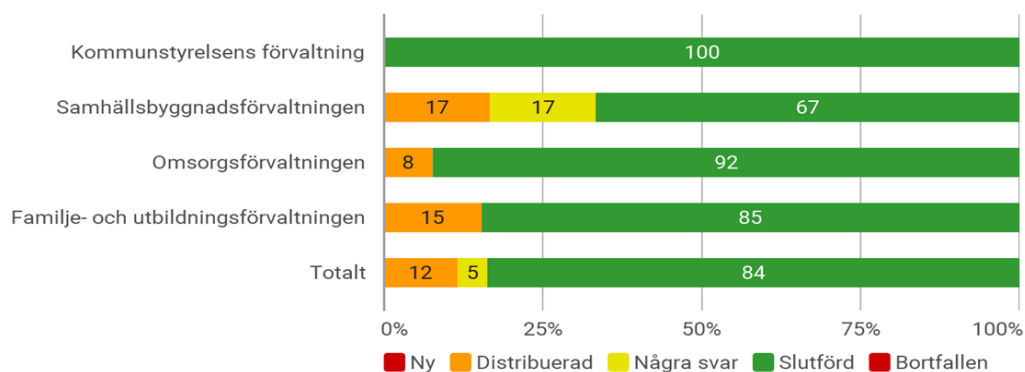
Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2022.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Vidare har en genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning gjorts.

Inom ramen för granskningen har en enkät distribuerats till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Enkäten distribuerades 2022-05-11 och stängdes 2022-05-20. Två påminnelsemeddelanden skickades ut. Totalt slutförde 84 procent av cheferna (36 personer) enkäten. Svarsfördelningen mellan förvaltningarna redovisas i nedanstående diagram.

**Diagram 1: Svarsfördelning**



\* Personer som vi fått information lämnat sin tjänst eller på annat sätt är frånvarande under längre tid (ex. året ut), har exkluderats.

Intervjuer har genomförts med:

- Personalchef och HR-specialister.
- Förvaltningschef (inkl. biträdande) och HR-specialister vid omsorgsförvaltningen.
- Förvaltningschef och HR-specialist vid familje-och utbildningsförvaltningen.
- Gruppintervjuer med chefer från omsorgsförvaltningen och familje-och utbildningsförvaltningen.

- Gruppintervju med fackliga företrädare från olika fackförbund.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Organisation

### Personalavdelningen

Personalavdelningen ansvarar för personalstrategiska ärenden och ska bland annat ge stöd i personaloperativa frågor, rekrytering, förhandlingar och arbetsrättsliga frågor. Avdelningen består av 3 HR-specialister och 1 personalchef och har funnits sedan årsskiftet 2019/2020. Avdelningen samverkar med Västmanland-Dalarnas lönenämnd som hanterar kommunens löner. Vid intervju anges HR-specialisterna ha särskilda fokusområden, ex. arbetsmiljö och kompetensförsörjning, och att de i huvudsak arbetar mot olika förvaltningar. Samtidigt lyfts att avdelningen har ett nära samarbete och bistår varandra vid behov. Personalavdelningen är organiserad under kommunstyrelseförvaltningen.

## Ansvarsfördelning

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

### *lakttagelser*

Ansvarsfördelningen i Smedjebacken med bäring på personal- och kompetensförsörjning beskrivs i bl.a. kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning.

I kommunstyrelsens **reglemente** beskrivs styrelsens ansvar både på en övergripande nivå och per ansvarsområde. Övergripande framgår att styrelsen är ålagd att leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål samt att kommunen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter. Som en del i det övergripande ansvaret anges även styrelsens uppföljningsansvar. Kopplat till ansvarsområde *Personalpolitik* tydliggörs att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Ansvaret innefattar exempelvis att avgöra tolkning av avtal och tillämpning av lag mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt beslut om stridsåtgärd. Reglementet är antaget 2019-06-17 § 38.

Av kommunstyrelsens **delegationsordning** framgår att styrelsen delegerat totalt 22 ärenden med bäring på arbetsgivarfrågor. Beslutanderätten är fördelad mellan olika chefer såsom förvaltningschef, personalchef och avdelningschef. Bland ärendena återfinns:

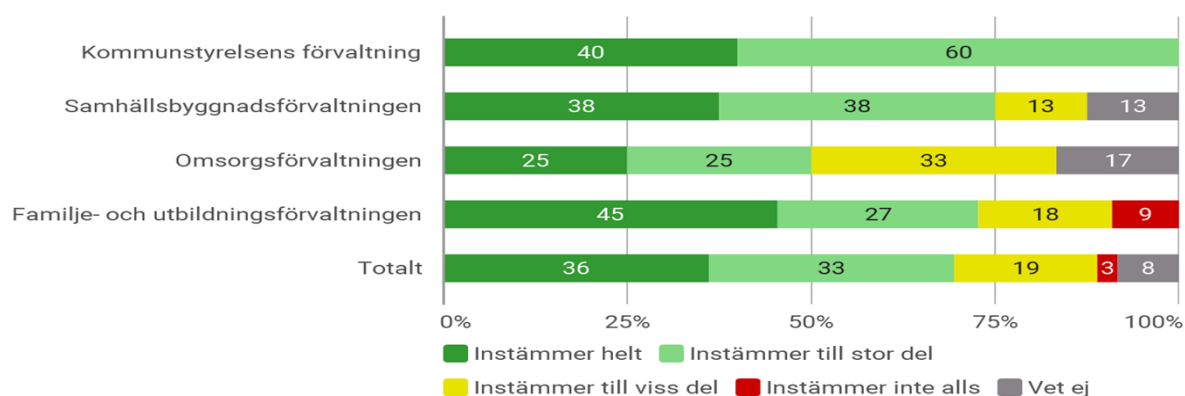
- Besluta om uppsägning av lokala kollektivavtal (ärende 3.4.2).
- Besluta om lönesättning vid anställning (ärenden 3.4.3 - 3.4.5).
- Besluta om avskrivning av löneskuld (ärenden 3.4.9 & 3.4.18).
- Besluta om förbud mot medarbetares bisyssla (ärenden 3.4.20).

- Besluta om uppsägning (ärenden 3.4.22).

Huvudregeln är, enligt delegationsordningen, att delegationsbesluten ska återrapporteras till styrelsen vid nästkommande styrelsesammanträde efter att beslutet fattats. Delegationsordningen reviderades i 2022-02-08 § 5.

Som beskrivits i metodavsnittet har en enkät distribuerats till kommunens chefer med personalansvar inom kommunen. I enkäten ställdes frågan till cheferna huruvida de upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen. I diagram 2 nedan redovisas hur svaren fördelades.

**Diagram 2:** “Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen inom min förvaltning”.



Utifrån ovanstående diagram konstateras att majoriteten av respondenterna (69 procent) anser att ansvarsfördelningen är tydlig inom den egna förvaltningen. Särskilt respondenterna från kommunstyrelsens förvaltning anser att ansvarsfördelningen är tydlig då 100 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet.

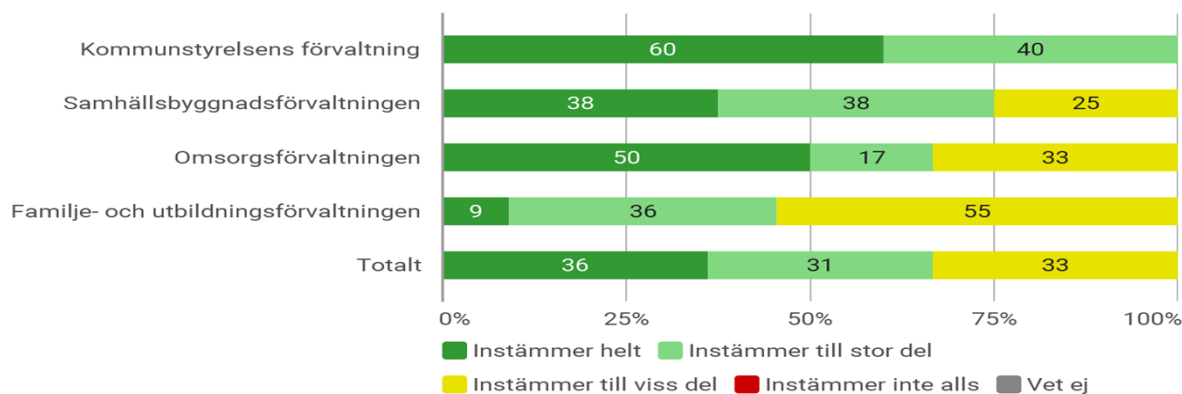
Vid intervjuer råder konsensus om att ansvarsfördelningen inom de olika förvaltningarna överlag är tydlig. Bl.a. anges att ansvarsfördelningen finns beskriven i kompetensförsörjningsplanen och att diskussioner förs inom förvaltningen utifrån ARUBA-modellen (etablerad HR-modell). Från de intervjuade beskrivs att en ny kompetensförsörjningsplan håller på att arbetas fram och att ambitionen är att ansvarsfördelningen ska vara en del av denna. Vi har tagit del av ett utkast till plan som beskrivs närmare i revisionsfråga 2.

### Tillgång till stöd

Inom ramen för granskningen ställdes frågan huruvida tillgången till stöd anses motsvara respondentens behov. Resultatet redovisas i diagram 3.



**Diagram 3:** "Jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla, utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde".



Av resultatet från enkäten framgår att 67 procent av respondenterna anser att det överlag finns tillgång till stöd som motsvarar det egna behovet gällande att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom det egna ansvarsområdet. Bryts resultat ned på förvaltningsnivå framgår att familje- och utbildningsförvaltningen i förhållandevis låg utsträckning instämmer i påståendet jämfört med övriga, 9 procent instämmer helt och 36 procent instämmer till stor del.

Vid intervjuer framkommer att det finns olika uppfattningar gällande tillgång till stöd. Exempelvis råder enighet kring att framtagandet av den s.k. chefshandboken på kommunens Intranät (i vilken bl.a. mallar och rutiner ingår) förbättrat stödet och förutsättningarna för chefer, och att gemensamma introduktionsdagar för nya medarbetare finns. Samtidigt lyfts att behovet av stöd varierar. Detta i sin tur medför varierad efterfrågan av stöd, och att ansvaret i stort vilar på cheferna när utvecklingsbehov identifieras. Vidare anges att det råder viss resursbrist kopplat till stöd för det kortsiktiga behovet då nya behov inte alltid hinner beaktas.

Som en del i granskningen har vi tagit del av en riktlinje för rekrytering, fastställd av kommunstyrelsen 2019-10-16. Riktlinjen syftar till att "ge stöd och vägledning för samtliga intressenter inblandade i rekryteringsprocessen", och omfattar avsnitt om mål, ansvarsfördelning, bemötande av kandidater, annonsering m.m.

Av de intervjuade anges att personalavdelningen ger stöd kopplat till rekryteringsprocessen, exempelvis genom att bistå vid referenstagning, intervjuer, tester samt vid operationella frågor.

### Bedömning

*Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Ja

Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och det finns en aktuell delegationsordning. Vår enkät visar att en

majoritet av cheferna anser att ansvarsfördelningen är tydlig inom den egna förvaltningen och att de har tillgång till stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom sitt ansvarsområde.

## Mål och strategier

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

### *lakttagelser*

Mål och strategier med bäring på området personal- och kompetensförsörjning beskrivs i budget 2022, det personalpolitiska programmet och i förvaltningarnas handlingsplaner.

I **Budget 2022**, antagen av fullmäktige i 2021-11-22 § 62, beskrivs den kommunövergripande visionen, de övergripande perspektiven samt styrelsens och nämndernas förutsättningar och verksamhetsmål för planperioden. Under de olika perspektiven finns två fullmäktigemål med bäring på personal- och kompetensförsörjning: "Hög sysselsättning" och "Bra verksamhet". Utifrån fullmäktigemålen har styrelsen konkretiserat målen ytterligare, bl.a. ska kommunen sträva mot att dess arbete är effektivt och har hög kvalitet, samt att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Kopplat till målen finns indikatorer såsom "Hållbart medarbetarengagemang" (HME).

Vid övergripande granskning av nämndernas fastställda mål för 2022 noteras att enbart omsorgsnämnden, utöver kommunstyrelsen, har ett konkret mål kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Målet omfattar att vara en attraktiv arbetsgivare och är kopplat till fullmäktiges mål om hög sysselsättning.

Utifrån protokollgranskning framgår att kommunstyrelsen gjort en omarbetning av tidigare styrdokument om arbetsgivarpolitiken, som istället ersatts av ett personalpolitiskt program omfattande av olika policys (chefspolicy, medarbetarpolicy m.m) och en kompetensförsörjningsstrategi.

- Policyerna behandlar bl.a. förväntningarna på ledarskapet, lönepolitiska vägledningar, övergripande krav och förväntningar på medarbetare samt målsättningar med det långsiktiga arbetsmiljöarbetet.
- Kompetensförsörjningsstrategin, antagen 2019-12-03 KS §135 beskriver kommunens målsättningar med ARUBA-modellen (bestående av komponenterna *Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla* och *Avveckla* medarbetare). Strategin, som riktar sig mot kommunen i stort, framhåller vidare att det är viktigt att hela organisationen involveras och rekommenderar att även förvaltningarna utarbetar egna **handlingsplaner** som ska belysa olika aktiviteter och åtgärder som ska vidtas för att påverka kommande rekryteringsbehov.

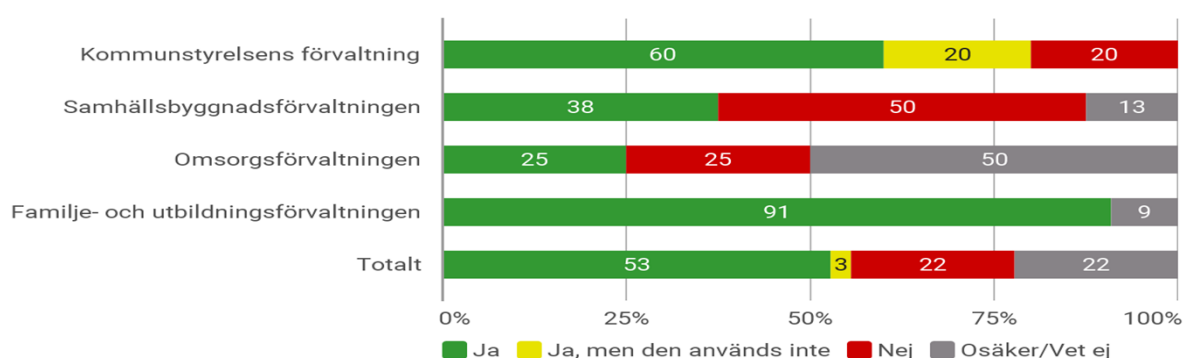
Av förvaltningarna har vi erhållit exempel på olika handlingsplaner som förvaltningarna tagit fram. I handlingsplanerna från familje- och utbildningsförvaltningen (2021) och omsorgsförvaltningen (2022) framgår olika områden kopplade till ARUBA-modellen med

tillhörande mål, aktiviteter och förtydligande av ansvar. Handlingsplanerna omfattar områden som bl.a. är kopplade till "Attraktiv arbetsgivare".

Vid intervju framgår att målen kopplade till personal- och kompetensförsörjning till del ses som tydliga. Bl.a. anges att det anses finnas en koppling mellan de mål som är fastställda av politikerna, och de som återges i ARUBA-modellen och som verksamheterna använder. Därtill anges att ansvaret för att ta fram handlingsplanerna för kompetensförsörjning vilar på förvaltningscheferna, men att personalavdelningen bistår vid behov. Samtidigt efterlyses ytterligare konkretisering av målen i syfte att lättare kunna följa upp målen och för att verksamheterna på ett tydligare sätt ska kunna arbeta med dem.

Inom ramen för granskningen ställdes frågan huruvida förvaltningarna har en aktuell kompetensförsörjningsplan. Resultatet redovisas nedan.

**Diagram 4:** "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi".



Av resultatet framgår att ungefär hälften av respondenterna (53 procent) anser att det finns en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att respondenterna på kommunstyrelsens förvaltning och familje- och utbildningsförvaltningen i stort instämmer i att aktuella planer/strategier finns. Respondenterna från förvaltningarna för samhällsbyggnad och omsorg instämmer i lägre grad, exempelvis anser enbart 25 procent av respondenterna på omsorgsförvaltningen att det finns en aktuell plan som används.

Vid intervjuer anges att arbetet och användandet av planer/strategier skiljer sig något mellan förvaltningarna även om arbetssätten blivit mer lika. Omsorgsförvaltningen beskrivs ha haft en inaktuell plan under pandemin men har arbetat fram en ny som ännu inte antagits av nämnden. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av ett utkast av planen (som beskrivits ovan).

### Bedömning

*Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

Delvis

Vår granskning visar att kommunfullmäktige har tagit beslut om kommunövergripande mål, vi noterar dock att de övergripande målen inte genomgående är konkretiserade i styrelsen/nämnderna. Vår granskning visar bl.a. att styrelsen har kopplat nämndmål om "Attraktiv arbetsgivare" till det övergripande målet om "Bra verksamhet" medan omsorgsnämnden kopplat nämndmålet "Attraktiv arbetsgivare" till det övergripande målet om "Hög sysselsättning". Vi noterar även att alla nämnder inte har mål kopplat till personal och kompetensförsörjning. Utifrån det saknar vi den röda tråden.

Det finns en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi vilken hanterar attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare.

## Aktivt arbetsgivarvarumärke

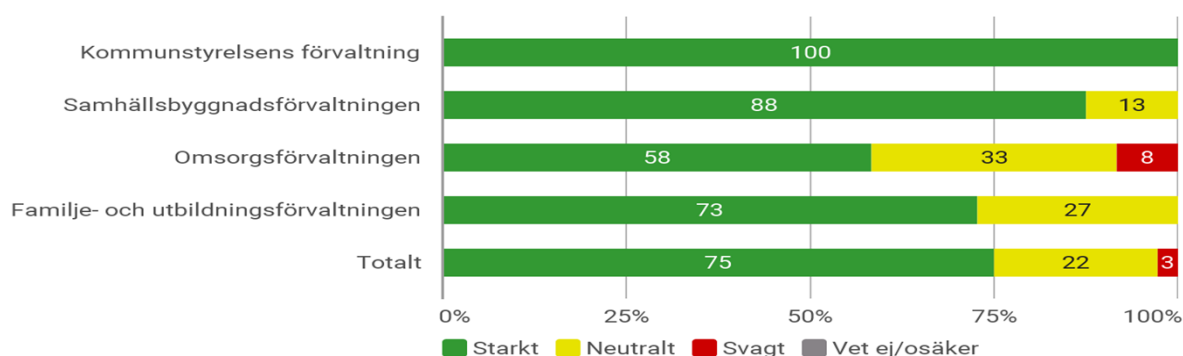
*Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

### lakttagelser

#### Arbetsgivarvarumärke - ett nuläge

I enkäten som vi genomfört ställdes frågan huruvida kommunens arbetsgivarvarumärke upplevs som starkt, neutralt eller svagt. Svarsfördelningen redovisas nedan.

**Diagram 5:** "Hur upplever du Smedjebackens kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



Resultatet visar att en stor majoritet av respondenterna (75 procent) anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är starkt. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att arbetsgivarvarumärket överlag ses som starkt oberoende av förvaltning. Som en del i enkäten har cheferna haft möjlighet att ge fritext kopplade till kommentarerna. Av de kommentarer som inkommit i enkätverktyget framgår följande:

- "Många sökanden till tjänst".
- "Positiv aura kring Smedjebacken".
- "Utifrån min egen ansökan som chef<sup>1</sup> till kommunen så upplever jag det var attraktivt att läsa om kommunens mål och drivkrafter".

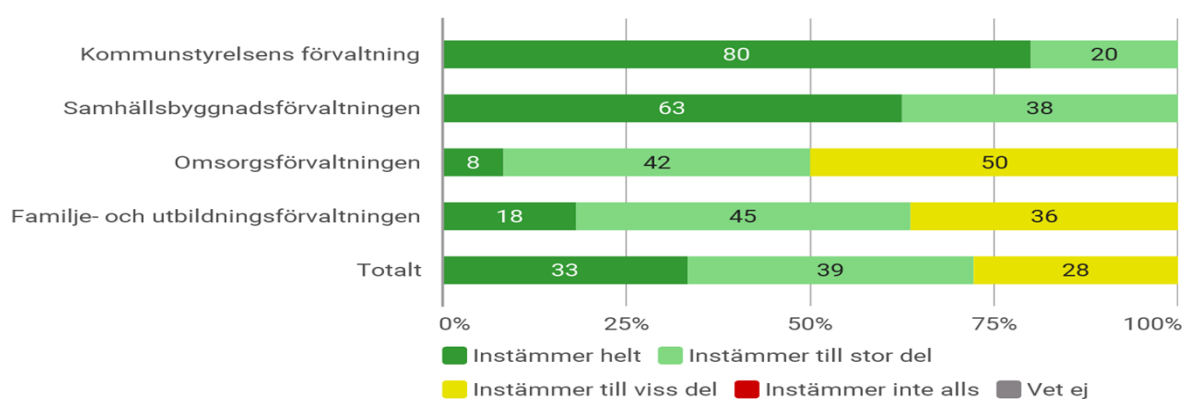
<sup>1</sup> I enkätverktyget angavs vilken typ av chef respondenten var. För att bibehålla anonymitet har svaret justerats.

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse framgår att det fanns ett stort söktryck för kommunens feriejobb under sommaren år 2021. Av totalt 215 sökande ungdomarna tog kommunen emot 154 stycken. Vid intervjuer råder konsensus kring att enkätresultatet överensstämmer med deras uppfattning och att det överlag är lätt att rekrytera. Som beskrivs i revisionsfråga 4 finns däremot en del bristyrken.

### Strategiskt arbete

I enkäten ställdes vidare frågan om det anses att kommunen bedriver ett strategiskt arbete för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal.

**Diagram 6:** "Jag anser att det bedrivs ett strategiskt arbete med Smedjebackens kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal".



Resultatet av enkäten visar att respondenterna överlag anser att ett strategiskt arbete bedrivs för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal. Särskilt positiva till arbetet är respondenterna från kommunstyrelsens förvaltning där 100 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet. Hälften av respondenterna från omsorgsförvaltningen anser i att det till viss del bedrivs ett strategiskt arbete för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av flertalet underlag som på olika sätt behandlar eller omnämner det strategiska arbetet. Exempel på underlag är handlingsplaner (se revisionsfråga 2) och uppföljningar.

Förvaltningarnas handlingsplaner omfattar konkretiserade mål om bl.a. lönebildning, marknadsföra arbetsplatsen och att arbeta med kompetens- och karriärutveckling. I styrelsens verksamhetsberättelse för 2021 framgår att mässor och liknande sammankomster för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke pausats under pandemin. Samtidigt lyfts att personalavdelningen försökt kompensera detta genom ökad närvaro på sociala medier.

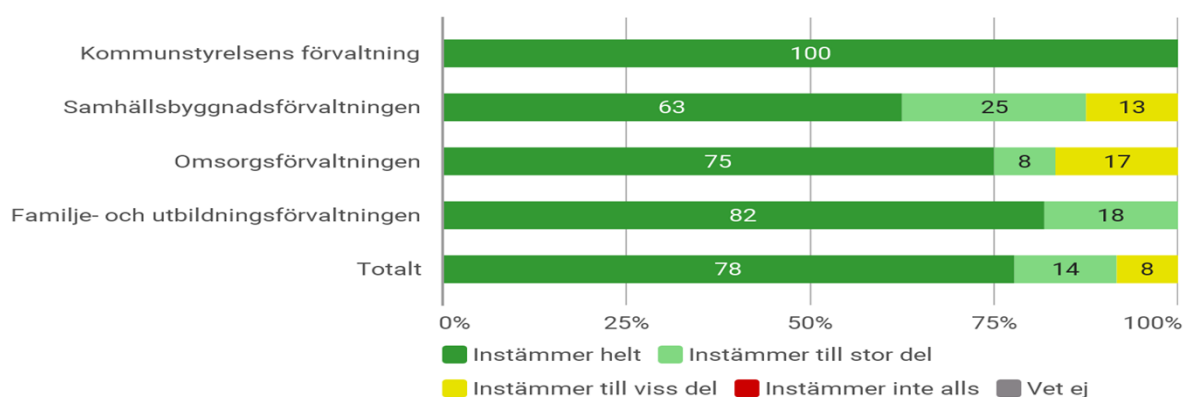
Vid intervju beskrivs att förvaltningarna samarbetar med Högskolan Dalarna och Vård och omsorgscollege i syfte att bl.a. visa karriärmöjligheter för studeranden. Vidare anges att kommunen tar emot praktikanter och VFU-studenter. Därtill anges att kommunen visar upp sig på sociala medier (Facebook, LinkedIn främst). Arbetet

beskrivs variera mellan förvaltningarna men överlag råder konsensus bland de intervjuade om att det bedrivs ett strategiskt arbete gällande kommunens arbetsgivarvarumärke.

Vid intervjuer lyfts att det är möjligt för medarbetare att de anställda genom personalföreningen Smeden, kan delta i olika aktiviteter såsom opera och bowling. De intervjuade är ense om att möjligheten är en uppskattad personalförmån som bidrar till trivsel på arbetsplatsen.

I vår enkät ställdes frågan om cheferna skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Smedjebackens kommun. Svarsfördelningen redovisas nedan.

**Diagram 7:** "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Smedjebackens kommun".



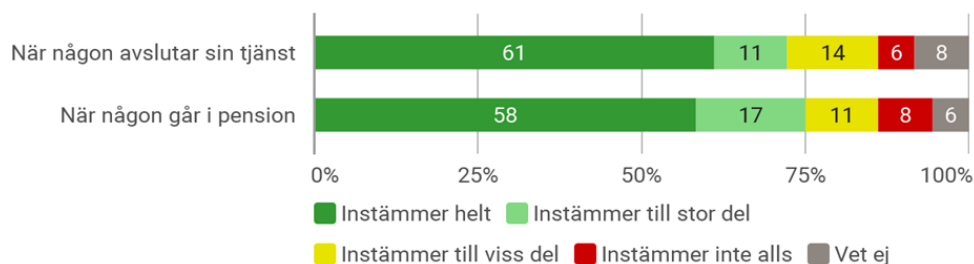
Av resultatet framgår att en stor majoritet (92 procent) av respondenterna åtminstone till stor del skulle kunna tänka sig att rekommendera andra att börja arbeta inom kommunen. Av kommentarerna som inkommit i enkätverktyget framgår bl.a.:

- "Positiv kommun med framåtanda".
- "Jag tycker att det är en trevlig kommun att arbeta i och det finns ambitioner att förbättra om det eventuellt finns brister".

### Avslutningssamtal

I enkäten ställdes frågan till cheferna om de genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon avslutar sin anställning eller går i pension. I nedanstående diagram redovisas svarsfördelningen.

**Diagram 8:** "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension".



Resultaten som redovisas är på kommunövergripande nivå för att återge en helhetsbild per avslut av tjänst respektive per pensionsavgång. Resultaten per förvaltning visar inga större avvikelser från de övergripande resultaten. Av kommentarerna som inkommit i enkätverktyget framkommer att flera personer, enligt cheferna, tackar nej till avslutningssamtal och att det saknats rutiner fram tills dess att chefshandboken uppdaterats.

I intervjuer utvecklas enkätsvaren. Av samtliga intervjuade anges att de anställda ges möjligheten till avslutningssamtal med närmaste chef, även om denna möjlighet inte alltid nyttjas. Tidigare anges det ha funnits möjlighet att välja att prata med en HR-specialist men detta val finns inte längre. Efter genomfört avslutningssamtal är det upp till chefen att sammanställa och lyfta eventuella utvecklingsområden. Visserligen anges att det finns stöd för cheferna att arbeta med områdena (ex. workshops), samtidigt som samtliga intervjuade är ense om att det saknas en systematik gällande att sammanställa resultaten av avslutningssamtalen och lyfta det som framkommer. Flertalet av de intervjuade uppger att de finns nya mallar/frågeformulär för de anställda medan resterande är osäkra på huruvida sådana finns.

### Bedömning

*Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

Delvis

Vår granskning visar att det överlag bedrivs ett strategiskt arbete för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke, dock visar vår enkät att det finns en viss skillnad i uppfattningen mellan de olika förvaltningarna. Vi noterar att det saknas en övergripande strategi för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vår granskning visar även att det saknas systematik kring avslutningssamtal och uppföljningen av dessa. Det är i nuläget upp till varje chef att besluta i vad som är viktigt och med det följer även en risk i att "problemområden" inte identifieras och hanteras för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.

## Personal- och kompetensförsörjning på lång och kort sikt

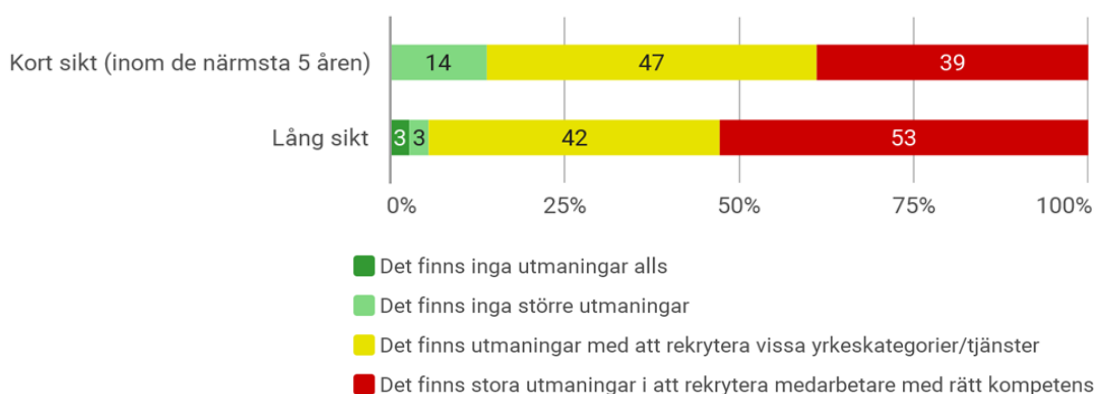
Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

### lakttagelser

#### Förvaltningarnas skattning

I vår enkät ställdes frågan hur cheferna bedömer kompetensförsörjningsläget på kort respektive lång sikt. Svarsfördelningen redovisas nedan. Med kort sikt menas de närmaste 5 åren, och lång sikt är från 6 år och framåt.

**Diagram 9:** "Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på kort resp. lång sikt?"



Resultatet som återges ovan är det sammanvägda från samtliga förvaltningar, anledningen till sammanvägningen är för att återge en helhetsbild på kort respektive lång sikt. Resultaten per förvaltning redovisas i bilagan. Av resultaten noteras att förvaltningarna ser en större utmaning gällande försörjningsläget på lång sikt än på kort. Bryts resultatet ned på förvaltningsnivå framgår att särskilt respondenterna från omsorgsförvaltningen samt familje- och utbildningsförvaltningen ser stora utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens, både på kort och lång sikt. På lång sikt bedömer förvaltningarna (75 procent respektive 73) att det kommer finnas stora utmaningar att rekrytera medarbetare med rätt kompetens i framtiden (röd stapel).

Av kommentarerna som inkommit i enkätverktyget anges att lärarbristen är akut, särskilt inom NO och matematik och att den demografiska utvecklingen anses utgöra en utmaning. Vid intervju verifieras att bristyrken finns men att behovet varierar. Lärare för F - åk 6 beskrivs som förhållandevis lätta att rekrytera medan förskollärare och fritidspedagoger är bristyrken och därmed svårrekryterade..

Prognoser beskrivs göras i viss mån med bäring på personal- och kompetensbehovet men anges vara svåra eftersom behovet beror på flera faktorer, såsom önskan om nya utmaningar och förändrade familjeförhållanden.



## Aktivt arbete för att säkra personal och kompetens

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av flera underlag där kommunens arbete beskrivs eller på annat sätt framgår. Nedan beskrivs ett urval.

- **Planerade aktiviteter:** I styrelsens verksamhetsberättelse för 2021 beskrivs planerade aktiviteter. Exempelvis anges att "Ledarutvecklingsprogrammet" planeras att fortsätta under hösten 2022, och för att ytterligare stödja chefer i sina roller och ge möjlighet till utveckling startas ett mentorsprogram upp i arbetsgivarnätverket i utvecklingsbolaget Samarkand Ludvika-Smedjebacken. Vidare anges att en chefshandbok tagits fram.

Vid intervju förtydligas att "Ledarutvecklingsprogrammet" är en del av "Chefsutvecklingsprogrammet", och pågår under 1 år.

- **Medarbetarundersökning:** Under 2019 genomfördes en gemensam medarbetarundersökning inom Smedjebackens kommunkoncern, och under 2021 genomfördes en uppföljande undersökning. Enkäten behandlade arbetsmiljö och hållbart medarbetarengagemang och omfattade bl.a. områdena styrning, arbetsbelastning, ledarskap och stöd och distribuerades till samtliga förvaltningar. Resultatet för den uppföljande undersökningen visar att HME-indexet för 2021 ökat något jämfört mot tidigare år (från 80 till 81 på en skala från 0 - 100) och att flertalet områden (styrning, arbetsbelastning m.fl.) stärkts.
- **Medarbetarsamtal och utvecklingsplaner:** Vi har tagit del av en mall för medarbetarsamtal samt utvecklingsplan. Mallen omfattar bl.a. frågor om vilket resultat och mål som uppfyllts sedan tidigare samtal, hur nuvarande arbetssituation upplevs, vilka förväntningar som medarbetaren har samt vilka faktorer som upplevs som viktiga för att utvecklas. Mallen för utvecklingsplanen efterfrågar beskrivningar av ansvar för områden och aktiviteter. Av intervju anges att medarbetarsamtal och uppföljning årligen sker för alla medarbetare.

Vid intervjuer redogörs fler aktiviteter. Bl.a. anges att chefsfrukostar genomförs en gång i månaden, att en kommande utbildning planeras under januari 2023 för att behandla bristande prestation. Utbildningen baseras på saker som tidigare framkommit i dialoger. Därtill anges att förvaltningarna satsar på friskvård genom friskvårdspeng och att interna insatser genomförs såsom Lärarlyftet och Äldreomsorgslyftet.

Som beskrivits i revisionsfråga 3 deltar kommunen i mässor och syns i sociala medier.

### *Bedömning*

*Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

Ja

Vår granskning visar att det finns utmaningar på både kort och lång sikt gällande att rekrytera vissa yrkeskategorier och medarbetare med rätt kompetens. Det finns flera

aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat lärarlyftet, äldreomsorgslyftet, samarbete med vård och omsorgscollege och ledarutvecklingsprogrammet.

## Uppföljningar och aktiva åtgärder

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

### *lakttagelser*

I "Styrmodell för verksamhet och ekonomi" fastställs att nämnder och styrelse ska följa upp sina verksamheter löpande under året. Fullmäktiges mål ska följas upp i samband med årsbokslutet. Styrmodellen antogs av fullmäktige 2016-11-14 § 80.

I kommunens årsredovisning för 2021, antagen av fullmäktige 2022-04-25 §16, framgår samtliga förvaltningars verksamhetsberättelser. Vid översiktlig granskning av redovisningen framgår att kompetensförsörjningen på förvaltningarna beskrivs, samt att respektive antaget mål bedöms utifrån målsättning. Bl.a. beskrivs personalavdelningens och förvaltningarnas arbete under året kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

Inom ramen för granskningen har vi genomfört en granskning av kommunstyrelsens protokoll för perioden 2022-01 - 2022-08. Vid tidpunkt för granskningen var protokollet för juni det senaste publicerade sammanträdet. Av granskningen har vi noterat att styrelsen erhållit uppföljningar gällande personal- och kompetensförsörjning vid följande tillfällen:

- 2022-02-08 § 3. Verksamhetsberättelse och bokslut kommunstyrelsen ledning och stöd 2021.
- 2022-04-12 § 49. Budgetuppföljning kommunstyrelsens ledning och stöd (per februari).
- 2022-05-10 § 78. Budgetuppföljning kommunstyrelsens ledning och stöd (per mars).
- 2022-06-07 § 95. Budgetuppföljning kommunstyrelsens ledning och stöd (per april).

I **verksamhetsberättelsen för kommunstyrelsen** framgår en beskrivning av personalavdelningens verksamhet för 2021. Exempelvis anges att arbetsmiljö- och bemanningsfrågor varit aktuella under pandemin och att personalavdelningen fokuserat på att stödja verksamheterna genom sitt engagemang inom kommunens äldreomsorgssatsning. Vidare anges att en digital chefshandbok tagits fram och att ett chefsutvecklingsprogram lanserats samt redovisas resultat för årets mål och indikatorer. Uppföljningen visar att långtidssjukfrånvaron ökat något jämfört mot tidigare år (från 26,6 procent till 27,5 procent) och att HME-resultatet ökat (från 80 till 81).

I **budgetuppföljningarna** beskrivs kortfattad analys till resultatet för perioden. Under årets första månader har personalavdelningen haft ett överskott vilket tillskrivs vara mot

bakgrund att systemkostnader inte fakturerats samt att kostnaderna varit lägre gällande platsannonsering, deltagande i mässor och utbildning.

Vid intervjuer förtydligas att medarbetarundersökningarna och medarbetar- och utvecklingssamtalen också är typer av veksamhetsuppföljningar som görs av förvaltningarna (se revisionsfråga 4). Därtill framhålls att de senare förbättrats i kvalitet och omfattar mer än "bara lön".

I revisionsfråga 2 och 3 uppmärksammas att vissa nämnder saknar tydliga mål med bäring på personal- och kompetensförsörjning, att en röd tråd genom de olika beslutsnivåerna saknas och att det finns behov av att förtydliga styrelse/nämndmålen. Vidare noteras att en systematisk uppföljning gällande avslutningssamtal saknas.

### **Vidtagna åtgärder**

Utifrån protokollgranskning framgår inte några konkreta åtgärder. Som beskrivs i revisionsfråga 4 genomförs flertalet aktiviteter för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Exempel på dessa är medarbetar- och utvecklingssamtal, medarbetarundersökningar, interna utbildningar och satsningar samt deltagande i mässor och sociala medier.

#### *Bedömning*

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

Ja.

Vår granskning visar att uppföljningar av arbetet gällande personal- och kompetensförsörjningsarbetet genomförs. I ex. årsredovisningen ges en övergripande bild av kompetensförsörjningen i Smedjebackens kommun, uppföljning av målen samt en beskrivning av respektive förvaltnings kompetensförsörjning. Uppföljning sker även via medarbetarundersökningar samt årliga utvecklingssamtal.

Vid granskning av uppföljningarna har vi **inte** noterat att särskilda behov av åtgärder uppmärksammats. Vi bedömer därav att revisionsfrågan gällande huruvida beslut om åtgärder vidtagits vid behov inte är möjlig att bedöma, varvid vår helhetsbedömning för revisionsfrågan är att den ses som uppfylld.

Samtidigt noterar vi att behov av förtydligande av mål och systematik kopplat till uppföljning av avslutningssamtal uppmärksammats av de intervjuade.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Smedjebackens kommun genomfört en granskning för att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.



Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Rekommendationer

Utifrån granskningens iakttagelser och bedömningar ger vi kommunstyrelsen följande rekommendationer:

- Säkerställ att samtliga nämnder har mål för kommunens personal- och kompetensförsörjning samt att dessa konkretiseras.
- Att överväga att ta fram en strategi kring attraktiv arbetsgivare.
- Att se över möjligheten att erbjuda annat alternativ än närmaste chef för avslutningssamtal samt att säkerställa systematik för sammanställning av resultaten som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det finns en formell ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning och det finns en aktuell delegationsordning.	
Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	<b>Delvis</b> Vi bedömer att mål och strategier finns gällande personal- och kompetensförsörjningen. Samtidigt bedömer vi att en tydlig koppling (röd tråd) saknas som genomsyrar verksamheten.	

---

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

**Delvis**

Vår granskning visar att det överlag bedrivs ett strategiskt arbete för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke. Vi noterar dock att det saknas en övergripande strategi för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vår granskning visar även att det saknas systematik kring avslutningssamtal och uppföljningen av dessa.



---

Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

**Ja**

Det finns flera aktiviteter kopplat till kompetensförsörjningsområdet genom bland annat lärarlyftet, äldreomsorgslyftet, samarbete med vård och omsorgscollege och ledarutvecklingsprogrammet.



---

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

**Ja**

Vi bedömer att uppföljningar görs, och har inte uppmärksammat att ytterligare åtgärder behövs.



2022-09-28

Marie Lindblad

Petra Ribba

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

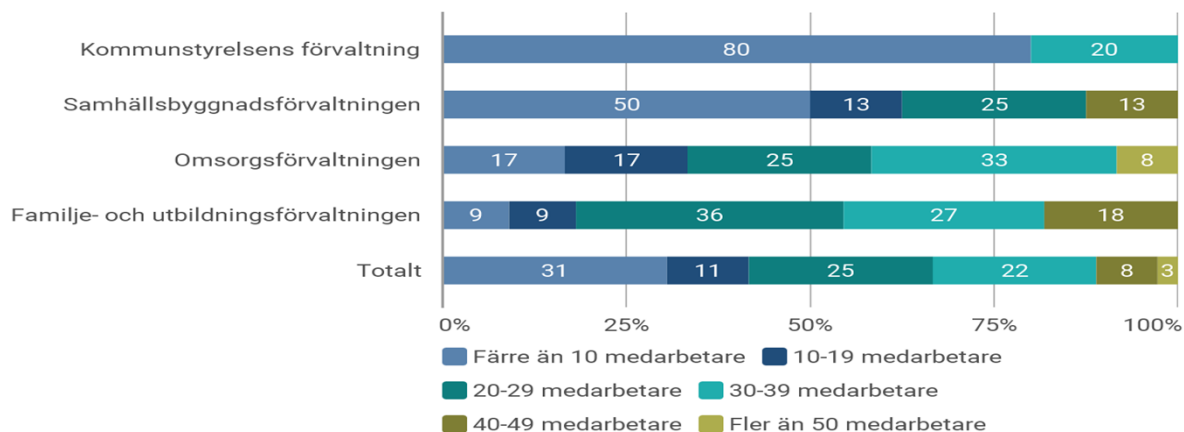
---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Smedjebackens kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2022-03-22. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

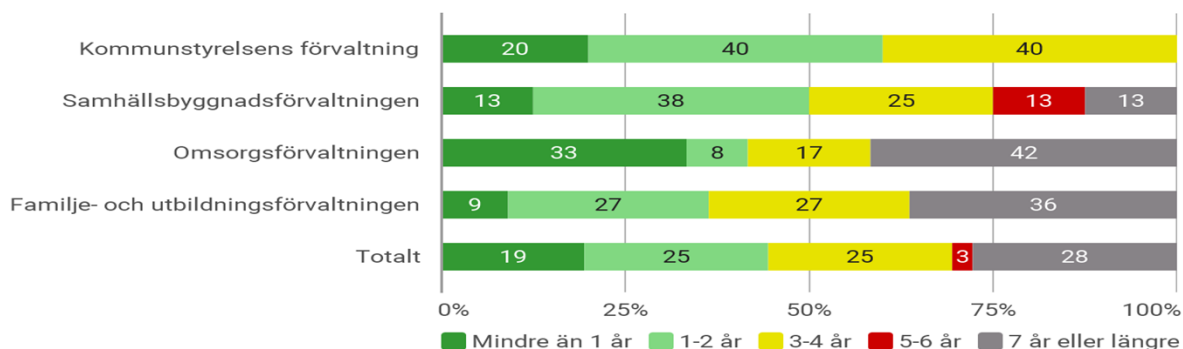
# Bilaga - enkät

## Bakgrundsvariabler

**Diagram: "Hur många medarbetare har du personalansvar för?"**

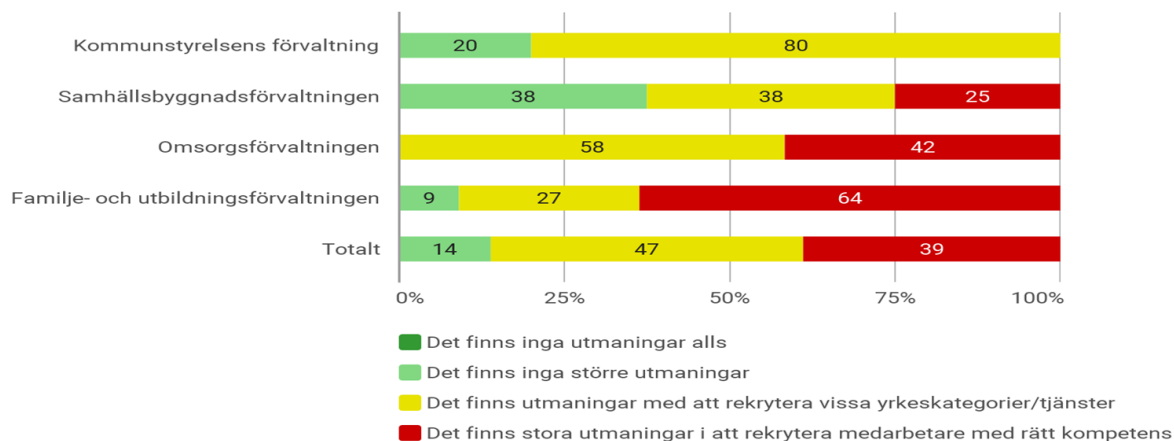


**Diagram: "Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?"**



## Försörjningsläge på kort och lång sikt

**Diagram: "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"**



**Diagram:** "Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt ansvarsområde?"

