

Kommunstyrelsen

**Kommunfullmäktige, för
kännedom
Övriga nämnder, för kännedom**

Granskning av Hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

KPMG har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det finns behov av att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen. Ansvarsfördelningen beskrivs i styrande dokument, men utifrån iakttagelser i granskningen anser vi att det finns en otydlighet avseende ansvaret i praktiken, dels i förvaltningen mellan HR-avdelningen och divisionerna, dels på den politiska nivån mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

Vidare bedömer vi att det tidigare har saknats ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete i kommunen, däremot konstaterar vi att ett sådant arbete har påbörjats genom framtagandet av en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Utifrån det utkast av kompetensförsörjningsstrategin vi tagit del av bedömer vi att strategin framöver kan utgöra en god grund för kompetensförsörjningsarbetet på både kommunövergripande nivå och på divisionsnivå.

Vi bedömer vidare att det i dagsläget saknas aktuella riktlinjer och/eller direktiv för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska utvecklas och marknadsföras som en del i att attrahera och behålla personal. Däremot anser vi att kompetensförsörjningsstrategin, utifrån erhållet utkast, framgent kan förtydliga arbetet med att utveckla och kommunicera arbetsgivarvarumärket.

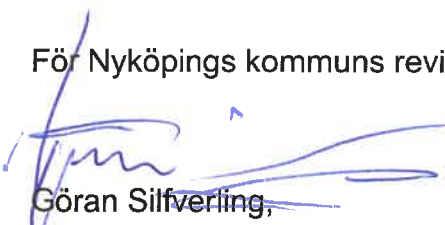
Enligt vår bedömning följs kompetensförsörjningsarbetet i dagsläget inte upp av kommunstyrelsen på ett systematiskt sätt och vi bedömer därför att kommunstyrelsens uppföljning av området kan stärkas. Vi noterar dock att tydligare struktur och former vad gäller uppföljning är under framtagande i och med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjningsfrågor i verksamheterna.
- Tydliggöra ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet på verksamhetsnivå i förvaltningen.
- Tillse att anvisningar för divisionernas kompetensförsörjningsplaner tas fram.
- Tydliggöra förhållandet mellan kompetensförsörjningsplaner och verksamhetsplaner i den årliga aktivitetsplaneringsprocessen.
- Tillse att riktlinjer för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska marknadsföras och utvecklas fastställs.
- Säkerställa att rekryteringsprocessen samt kandidatupplevelsen av rekryteringsprocessen följs upp på ett strukturerat sätt.
- Tillse att en rutin för uppföljning och analyser av det som framkommer vid avslutningssamtal upprättas.
- Systematisera arbetet med kompetensutveckling av befintlig personal, bland annat genom att säkerställa att kompetensutvecklingsplaner tas fram.
- Systematiskt och strukturerat följa upp kompetensförsörjningsarbetet, samt personal-, rekryterings- och kompetensbehov i verksamheten.

Granskningen översänds härmed till kommunstyrelsen för yttrande **senast 2025-01-31**. Rapporten skickas även till kommunfullmäktige och till övriga nämnder för kännedom.

För Nyköpings kommuns revisorer


Göran Silfverling,
ordförande


Christer Gustafsson,
vice ordförande



Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

Rapport

Nyköpings kommun

KPMG AB

2024-10-22

Antal sidor: 23

Bilagor: 1



Nyköpings kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

2024-10-22

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation och ansvarsfördelning	6
3.2	Mål och strategier	9
3.3	Attraktiv arbetsgivare och arbetsgivarvarumärke	13
3.4	Kompetensutveckling	16
3.5	Uppföljning och rapportering av personal- och kompetensförsörjning	17
4	Samlad bedömning och rekommendationer	20
A	Bilaga 1 – Delfrågor utifrån ARUBA	22

1 Sammanfattning

KPMG har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det finns behov av att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen. Ansvarsfördelningen beskrivs i styrande dokument, men utifrån iakttagelser i granskningen anser vi att det finns en otydlighet avseende ansvaret i praktiken, dels i förvaltningen mellan HR-avdelningen och divisionerna, dels på den politiska nivån mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

Vidare bedömer vi att det tidigare har saknats ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete i kommunen, däremot konstaterar vi att ett sådant arbete har påbörjats genom framtagandet av en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Utifrån det utkast av kompetensförsörjningsstrategin vi tagit del av bedömer vi att strategin framöver kan utgöra en god grund för kompetensförsörjningsarbetet på både kommunövergripande nivå och på divisionsnivå.

Vi bedömer vidare att det i dagsläget saknas aktuella riktlinjer och/eller direktiv för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska utvecklas och marknadsföras som en del i att attrahera och behålla personal. Däremot anser vi att kompetensförsörjningsstrategin, utifrån erhållet utkast, framgent kan förtydliga arbetet med att utveckla och kommunicera arbetsgivarvarumärket.

Enligt vår bedömning följs kompetensförsörjningsarbetet i dagsläget inte upp av kommunstyrelsen på ett systematiskt sätt och vi bedömer därför att kommunstyrelsens uppföljning av området kan stärkas. Vi noterar dock att tydligare struktur och former vad gäller uppföljning är under framtagande i och med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen i kommunen?	Delvis
Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen?	Delvis

Nyköpings kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

2024-10-22

Genomförs aktiviteter för att utveckla och marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt kompetensutveckling av befintlig personal?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Delvis
Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal-, rekryterings- och kompetensbehov och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Nej

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjningsfrågor i verksamheterna.
- Tydliggöra ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet på verksamhetsnivå i förvaltningen.
- Tillse att anvisningar för divisionernas kompetensförsörjningsplaner tas fram.
- Tydliggöra förhållandet mellan kompetensförsörjningsplaner och verksamhetsplaner i den årliga aktivitetsplaneringsprocessen.
- Tillse att riktlinjer för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska marknadsföras och utvecklas fastställs.
- Säkerställa att rekryteringsprocessen samt kandidatupplevelsen av rekryteringsprocessen följs upp på ett strukturerat sätt.
- Tillse att en rutin för uppföljning och analyser av det som framkommer vid avslutningssamtal upprättas.
- Systematisera arbetet med kompetensutveckling av befintlig personal, bland annat genom att säkerställa att kompetensutvecklingsplaner tas fram.
- Systematiskt och strukturerat följa upp kompetensförsörjningsarbetet, samt personal-, rekryterings- och kompetensbehov i verksamheten.

2 Bakgrund

KPMG har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med att säkerställa kommunens personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Att ha tillgång till personal med rätt utbildning och i tillräcklig omfattning är av stor betydelse för att säkerställa god kvalitet i kommuners verksamheter. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten inte kan säkerställas. En av välfärdens största utmaningar är att hitta och behålla rätt kompetens. Enligt Sveriges kommuner och regioner (SKR:s) prognos behöver kommuner och regioner under de kommande tio åren anställa ungefär 410 000 personer pga. den demografiska utvecklingen och kommande pensionsavgångar¹.

I Nyköpings kommuns *Budget 2024 och flerårsplan för 2025–2026* framgår att behoven av arbetskraft ökar i och med den demografiska utvecklingen. I Nyköping prognostiseras befolkningen i arbetsför ålder öka tre gånger snabbare än i riket. I kommunens budget beskrivs det finnas utmaningar avseende rekrytering av specifika yrkesgrupper, samt avseende kompetensutveckling av befintlig personal. Kommunens attraktivitet som arbetsgivare beskrivs inte heller vara tillräcklig, vilket hänvisas till en låg andel heltidsarbetare och hög sjukfrånvaro bland anställda. En förutsättning för att klara kommunens kompetensutmaningar uppges därför vara att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning.

Utifrån att Nyköpings kommun, i likhet med övriga kommuner i landet, har en personalintensiv organisation och står inför stora kompetensutmaningar har revisorerna i sin riskanalys bedömt att arbetet med personal- och kompetensförsörjningen i kommunen bör granskas.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen avser besvara följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen i kommunen?
- Finns det en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla och marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare?
- Har kommunstyrelsen säkerställt kompetensutveckling av befintlig personal?
- Har kommunstyrelsen säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

¹ Sveriges Kommuner och Regioner, *Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021–2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen*

Nyköpings kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

2024-10-22

- Genomför kommunstyrelsen uppföljningar avseende personal-, rekryterings- och kompetensbehov och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Revisionsfrågorna har under granskningens genomförande brutits ned i delfrågor utifrån kompetensförsörjningsmodellen ARUBA, se avsnitt 2.3 samt *Bilaga 1*.

Granskningen avser kommunstyrelsen utifrån att styrelsen är kommunens anställningsmyndighet och har det övergripande ansvaret för att leda, samordna och utveckla arbetsgivarpolitiken.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap. § 6
- Kommunfullmäktiges mål avseende kommunen som arbetsgivare
- Kommunstyrelsens reglemente
- Tillämpbara interna regelverk och policyer

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner och politiker.

Som stöd för att bedöma kommunens arbete med kompetensförsörjning har kompetensförsörjningsmodellen ARUBA (Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla) tillämpats. ARUBA är en allmänt vedertagen modell inom HR-området som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Granskningens revisionsfrågor har vid granskningens genomförande brutits ned i ett antal delfrågor utifrån kompetensförsörjningsmodellen (se *Bilaga 1*). Delfrågorna har syftat till att hjälpa till att besvara granskningens revisionsfrågor.

Samtliga intervjuade har tilldelats möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvarsfördelning

Nyköpings kommuns politiska organisation består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och sex nämnder². Underställt kommunstyrelsen finns en förvaltning som är indelad i divisionerna "Utbildning", "Social omsorg", "Räddning och säkerhet", "Samhällsbyggnad", "Tekniska" och "Näringsliv, kultur och fritid". Divisionerna leds av divisionschefer. Centralt i förvaltningen finns kommunledningskontoret, vilket består av HR-avdelningen, kommunledningskansliet, ekonomiavdelningen, IT-avdelningen och kommunikationsavdelningen.

3.1.1 Kommunstyrelsen och HR-avdelningen

Kommunfullmäktige har genom *kommunstyrelsens reglemente*³ fastställt att kommunstyrelsen är kommunens anställningsmyndighet och ska leda, samordna och utveckla arbetsgivarpolitiken. Kommunstyrelsen har tre utskott, varav ett är personal- och jämställdhetsutskottet. Personal- och jämställdhetsutskottet ska bland annat följa, fånga upp och vidareutveckla politiska ambitioner för personal-, arbetsgivar- och sociala hållbarhetsfrågor⁴, däribland kompetensförsörjningsfrågor. Utskottet arbetar även med kommunens arbete avseende effektiv organisation och social hållbarhet.

I kommunen fastställts årligen så kallade "överenskommelser av verksamhet" mellan kommunstyrelsen/nämnderna och berörda verksamheter i förvaltningen. Överenskommelserna beskriver den verksamhet som ska bedrivas under året. I *kommunstyrelsens överenskommelse av verksamhet år 2024*⁵ anges att verksamheten ansvarar för verksamhetsledning och personal. Verksamheten ska enligt överenskommelsen också ta det fulla arbetsgivaransvaret. I överenskommelsen beskrivs kommunledningskontorets olika verksamheter närmare. Det anges att HR-avdelningen ska driva och stödja den politiska viljeinriktningen för kommunen inom HR-området. Avdelningen ska också utveckla och säkerställa kommunens varumärke som attraktiv arbetsgivare med hjälp av konkreta aktiviteter och insatser inom kompetensförsörjningsområdet, lön- och förmånsområdet, arbetsmiljöområdet samt talang- och successionsområdet. Vidare anges att HR-avdelningen äger processerna/områdena "kompetensförsörjning", "arbetsmiljö och hälsa", "lön och pension" samt "lag och avtal". Inom kompetensförsörjningsområdet ska HR-avdelningen bland annat ansvara för:

- Kommunens strategiska kompetensförsörjningsprogram
- Kommunövergripande talang- och successionsplanering
- Ansvara för kommunens rekryteringsriktlinje, rekryteringsrutin och rekryteringsprocess, introduktion och avslut

² Barn- och ungdomsnämnden, kompetens- och arbetsmarknadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden

³ Kommunfullmäktige 2022-06-14, §

⁴ Utskott, 2023-04-12

⁵ Kommunstyrelsen 2023-12-18, § 264

2024-10-22

- Tillhandahålla det kommunövergripande systemstödet för rekrytering och referenstagning
- Tillhandahålla metodstöd för introduktion och avslut av anställning
- Profilerings på arbetsmarknadsmässor

Vidare ska HR-avdelningen leda och driva kommunens övergripande och systematiska arbetsmiljöarbete (SAM). Enligt överenskommelsen ska HR-avdelningen också tillhandahålla HR-stöd till kärnverksamheterna i kommunen genom verksamhetsstödjande HR-partners.

3.1.2 Nämnder och divisioner

3.1.2.1 Nämnder

I nämndernas reglementen anges att nämnderna ansvarar för innehållet i den verksamhet som beställs av kommunstyrelsen och/eller upphandlas av extern part. Nämnden beställer således verksamhet av kommunstyrelsen, vars förvaltning verkställer detta. Ansvaret innebär att nämnden beslutar om mål, inriktning, omfattning och kvalitet för verksamheten, dock är det kommunstyrelsen som ansvarar för personalen som anlitas för att genomföra nämndernas uppdrag.

Kommunfullmäktige har fastställt en *Modell för styrning och ledning*⁶ som gör gällande att nämndernas politiska styrning främst framgår av budgetprioriteringar och i den årliga överenskommelsen av verksamhet. Överenskommelserna ska bland annat utgöra grunden för verksamhetsplanering, genomförande och uppföljning i verksamheten, samt skapa förutsägbarhet och förutsättningar för långsiktighet för både politik och verksamhet. Tjänsteorganisationen ska omsätta nämndens budget och överenskommelse av verksamhet i en verksamhetsplan för året. I nämndernas överenskommelser av verksamhet med berörd division anges mål och uppdrag för divisionen utifrån fullmäktiges målsättningar samt hur uppföljning ska ske.

3.1.2.2 Divisioner

I *kommunstyrelsens överenskommelse av verksamhet år 2024* finns bilagor som fastställer kommunstyrelsens överenskommelse av verksamhet med respektive division i förvaltningen. I bilagorna fastställs bland annat divisionernas grunduppdrag och mål utifrån kommunfullmäktiges mål. Det anges inget särskilt om kompetensförsörjningsfrågor.

Trots att ansvaret för kompetensförsörjningsfrågor enligt kommunstyrelsens överenskommelse av verksamhet åligger HR-avdelningen uppges det i intervjuer att även divisionerna arbetar med kompetensförsörjningsfrågorna på olika sätt. Det framkommer skilda upplevelser kring roll- och ansvarsfördelningen mellan HR-avdelningen och verksamheterna i de strategiska kompetensförsörjningsfrågorna. Det anges att det strategiska kompetensförsörjningsarbetet i vissa divisioner till största del bedrivs av divisionsledningarna själva, medan andra divisioner upplever bra stöd av utsedda HR-partners och att HR-avdelningen driver arbetet. Vid våra intervjuer framkommer inte en

⁶ Kommunfullmäktige 2021-12-14

helt tydlig bild om olika kompetensförsörjningsbehov ska lyftas till kommunstyrelsen eller nämnderna som har verksamhetsansvaret. I flera intervjuer anges att divisionsledningarna vanligen för en dialog med den berörda uppdragsgivande nämnden i de fall divisionen saknar tillräckliga personella resurser för att utföra uppdraget som anges i överenskommelsen. Detta trots att det är kommunstyrelsen som har det yttersta personalansvaret enligt reglementet.

3.1.3 Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning i kommunen.

Ansvar för personal- och kompetensförsörjningsfrågor i kommunen beskrivs i reglementen och verksamhetsöverenskommelser. Där framgår att det är kommunstyrelsen som har det övergripande personalansvaret för verksamheten, samt att HR-avdelningen ansvarar för kompetensförsörjningsarbetet på verksamhetsnivå. Trots detta bedömer vi utifrån iakttagelser i granskningen att det finns en otydlighet i ansvarsfördelningen avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågor i praktiken, dels i förvaltningen mellan HR-avdelningen och divisionerna, dels på den politiska nivån mellan kommunstyrelsen och nämnderna. För att säkerställa ett effektivt ändamålsenligt kompetensförsörjningsarbete bedömer vi att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet bör förtydligas ytterligare.

När det gäller utformningen av ansvarsfördelningen för personal- och kompetensförsörjningsfrågor mellan kommunstyrelsen och nämnderna har nämnderna enligt reglementet, styrmodellen och verksamhetsöverenskommelser inget ansvar för personalen inom verksamheterna. Samtidigt har nämnderna ett verksamhetsansvar för den verksamhet som ska bedrivas. I dagsläget bedömer vi att det saknas tydliga instruktioner och/eller arbetsordning för hur kompetensförsörjningsfrågor ska hanteras på politisk nivå i de fall en nämnd behöver hantera eller lyfta vidare personal- och kompetensförsörjningsbehov. Vi bedömer därför att det finns ett behov av att tydliggöra hur den formella hanteringen ska ske.

Vidare noterar vi att det i kommunstyrelsens verksamhetsöverenskommelse anges att *verksamheten* ska ta det fulla arbetsgivaransvaret. Eftersom kommunstyrelsen enligt sitt reglemente är anställningsmyndighet och ska leda, samordna och utveckla arbetsgivarpolitiken, bedömer vi att skrivningen inte är helt förenlig med reglementet. Enligt vår bedömning bör arbetsgivaransvaret ligga på kommunstyrelsen och inte verksamheten.

3.2 Mål och strategier

I detta kapitel anges de mål och strategier som finns för kommunens kompetensförsörjningsarbete.

3.2.1 Program för effektiv organisation

I november 2023 antog kommunfullmäktige ett *Program för Effektiv organisation*⁷. Programmet syftar till att beskriva kommunens riktning och förhållningssätt till ett lokalt genomförande av Agenda 2030, sett utifrån ett perspektiv på styrning och ledning. Programmet omfattar samtliga nämnder, verksamheter samt kommunala bolag och består av fyra verksamhetsområden, varav *Attraktiv arbetsgivare* är ett av dessa. Till samtliga av kommunens program ska det finnas en aktivitetslista som ska bidra till utveckling av programmets verksamhetsområden. Aktivitetslista ska samordnas inför budgetprocess av programansvarig och ska fungera som ett prioriteringsunderlag för politiken.

Enligt programmet är kommunstyrelsen ansvarig för genomförande samt uppföljning. Vidare framgår att kommunledningskansliet är ansvarigt för att samordna planerings- och uppföljningsarbetet i dialog med politik och ansvariga verksamheter. Aktiviteterna som prioriteras ska hanteras inom ramen för kommunens planerings- och uppföljningsprocess. Programmet följs upp i sin helhet årligen utifrån utpekade nyckeltal. De uppdrag och mål som är kopplade till ett programs verksamhetsområden och som prioriterats i budget följs upp i kommunens planerings- och uppföljningsprocess.

Av programmet framgår att kommunens viljeinriktning avseende attraktiv arbetsgivare ska uppnås genom arbete för hållbart arbetsliv, kompetensförsörjning, chefs- och ledarskap och medarbetarskap samt jämställdhet och mångfald. Avseende kompetensförsörjning framgår att arbetet ska utgå från kommunens kompetensförsörjningsstrategi (se avsnitt 3.4.2) och fokusera på ett hållbart arbetsliv, införa nya lösningar och samarbeten samt ett byggande av kommunens attraktivitet som arbetsgivare. Vidare anges att de övergripande personalprocesserna ska utgå från ARUBA (Attrahera, Rekrytera, Behålla, Utveckla och Avveckla). Det beskrivs även att rekryteringsprocessen ska vara kompetensbaserad, intern rörlighet ska uppmuntras, förmågan att behålla och utveckla medarbetare ska stärkas, personalomsättningen ska följas upp och analyseras och etablerade arbetssätt och rutiner ska främja goda avslut med medarbetare.

3.2.2 Mål i budget och flerårsplan

I *Budget 2024 med flerårsplan 2025–2026*⁸ har kommunfullmäktige fastställt målområden för kommunen. Totalt fastställs åtta målområden, där kommunstyrelsen har ett särskilt samordningsansvar för målområdena "Hållbar utveckling" och "Effektiv organisation". Inom ramen för målområdet "Effektiv organisation" fastställs målet "*Tydlig politisk styrning leder till effektiv och kvalitativ verksamhet i vilken chefer och medarbetare har bra arbetsvillkor möter med hög kompetens de vi finns till för (KS)*". Kommunfullmäktiges önskade effekt av målarbetet under planperioden 2024–2026 är följande:

⁷ Kommunfullmäktige 2023-11-14, § 168

⁸ Kommunfullmäktige, 2023-10-10, §151

- Sjukfrånvaron ska vara lägre än 7% år 2024, lägre än 6% år 2025 och lägre än 5% år 2026.
- Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka varje år.
- Attraktiv arbetsgivar-index ska vara lägst på branschmedian.

Enligt budgetdokumentet ska samtliga divisioner bidra till måluppfyllelsen i målområdet.

Inom ramen för varje målområde fastställer fullmäktige särskilda uppdrag. För målområdet "Effektiv organisation" har kommunfullmäktige särskilt uppdragit kommunstyrelsen att förbättra och utveckla kompetensförsörjningen i organisationen. Det framgår att kommunstyrelsen ska implementera ett strategiskt arbetssätt med utgångspunkt i fokusområdet attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och ett hållbart arbetsliv. Vidare ges ett särskilt uppdrag till kommunstyrelsen och kompetens- och arbetsmarknadsnämnden att "Ta fram en strategi för hur kommunen ska arbeta för att skapa förutsättningar för bättre kompetensförsörjning i samhället".

Det framgår vidare att respektive nämnd ansvarar för att på ett relevant sätt omsätta fullmäktiges mål i sin styrning av verksamheterna. Nämnderna ska också följa upp måluppfyllelsen med hjälp av relevanta nyckeltal.

3.2.3 Överenskommelser av verksamhet

I *kommunstyrelsens överenskommelse av verksamhet år 2024* fastställs bland annat grunduppdrag, mål och särskilda uppdrag för kommunens olika divisioner. I överenskommelsen med kommunledningskontoret anges att det är HR-avdelningen som är huvudansvarig för uppföljningen av målet om tydlig politisk styrning inom målområdet "Effektiv organisation" (se avsnitt 3.2.1 ovan) på kommunövergripande nivå.

Vidare fastställs följande särskilda uppdrag där HR-avdelningen är huvudansvarig:

- **Förbättra och utveckla kompetensförsörjningen i organisationen:** "Implementera ett strategiskt arbetssätt med utgångspunkt i fokusområdet attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och ett hållbart arbetsliv för att säkra kompetensförsörjningen".
- **Minskning av arbetsrelaterad sjukfrånvaro:** "Arbeta fram verksamhetsspecifika sjukfrånvaromålsättningar och uppföljningsrutiner för att minimera arbetsrelaterad sjukfrånvaro. Slutföra implementeringen av ett kommunövergripande systemstöd för rehabilitering. Genomföra behovsstyrda kompetensutvecklingsinsatser inom arbetsmiljöområdet för chefer och skyddsombud."
- **Attraktiv arbetsgivare:** "Införa och stärka tillämpningen av tillitsbaserade beteendepinciper för kommunens medarbetare och chefer, och som baseras på den samskapande process som genomförts 2023. Implementering av kommunens reviderade Samverkansavtal med syfte att stärka delaktighet och ta tillvara erfarenhet och kompetens i verksamheterna".

Enligt överenskommelsen ska kommunens samtliga verksamheter delta för att nå måluppfyllelse för målområdet. Arbetet ska återrapporteras tre gånger under år 2024 i samband med våruppföljning, delårsrapport och årsbokslut.

I överenskommelsen med division "Näringsliv, kultur och fritid" fastställs att verksamhetsområdet "Näringsliv" ansvarar för att bidra till att utveckla ett mer sammanhållet arbetssätt med andra aktörer avseende kompetensförsörjning. Som tidigare nämnts gavs kompetens- och arbetsmarknadsnämnden och kommunstyrelsen uppdraget att ta fram en strategi för kompetensförsörjning i samhället. Av överenskommelsen framgår att divisionen tillsammans med kommunledningskontoret ansvarar för framtagandet av strategin.

3.2.4 Kompetensförsörjningsstrategi

Under granskningens genomförande pågick framtagandet av en *Strategi för kompetensförsörjning*, vilken är baserad på kommunens *Personalpolicy*⁹ som kommunfullmäktige fastställt sedan tidigare år 2012. Kompetensförsörjningsstrategin har enligt lämnade uppgifter beretts i personal- och jämställdhetsutskottet, men ännu inte behandlats av kommunstyrelsen. Enligt uppgift är planen att strategin ska behandlas av kommunstyrelsen i november år 2024.

I ett utkast till kompetensförsörjningsstrategin som vi har tagit del av framgår att strategin är baserad på Sveriges kommuner och regioners (SKR) modeller för kompetens- och karriärutveckling. Strategin syftar till att generera aktiviteter utifrån den politiska viljeriktningen och den riktning som anges i strategin. Enligt strategin ska kommunens arbete med en långsiktig och hållbar kompetensförsörjning utgå från ARUBA-modellen. Av strategin framgår vidare nio fokusområden som ska gälla i kompetensförsörjningsarbetet:

- 1) Främja medarbetarnas utveckling
- 2) Stärk chefens förutsättningar att leda
- 3) Rekrytera och attrahera bredare
- 4) Utnyttja teknikens möjligheter
- 5) Använd kompetensen rätt
- 6) Arbeta med friskfaktorer
- 7) Underlätta för fler att arbeta mer och längre
- 8) Värna arbetstiden
- 9) Synliggör lön, villkor och förmåner.

Enligt fokusområde fem, "Använd kompetensen rätt", ska kommunen arbeta med att förändra organisationen på ett sådant sätt att personal, verksamhet och resurser används mer effektivt. Arbetet ska utgå från kompetenskartläggningar och HR ska utarbeta en hållbar strategi för ett kommunövergripande kompetenskartlägningsarbete. Arbetet ska därefter implementeras på verksamhetsnivå.

Personal- och jämställdhetsutskottet är enligt strategin ansvarig för att årligen utvärdera kompetensförsörjningsarbetet. Uppföljningen av arbetet ska integreras i den kommunala styrmodellen och utvärderas årligen utifrån kommunstyrelsens

⁹ Kommunfullmäktige 2012, KK12/384

verksamhetsmål. Kommunstyrelsen ska vidare pröva strategins aktualitet i samband med ny mandatperiod.

I intervjuer framförs upplevelser kring att det tidigare saknats politisk styrning i strategiska frågor kopplat till kompetensförsörjning, som t.ex. användning av inhyrd personal, kompetensutvecklingsinsatser, rekryteringsbonus och välfärdsteknik. Ett flertal intervju-personer beskriver att de har förhoppningar om att kompetensförsörjningsstrategin ska utgöra en strategisk grund i kompetensförsörjningsarbetet.

Enligt lämnade uppgifter i granskningen är det HR-avdelningen som utarbetat kompetensförsörjningsstrategin. Vid intervjuer framkommer skilda upplevelser om att divisionerna inte varit inblandade i framtagandet. Vid en del intervjuer beskrivs detta som en brist med anledning att HR-avdelningen upplevs sakna tillräcklig förståelse för divisionernas särskilda utmaningar och behov.

3.2.4.1 **Kompetensförsörjningsplaner i divisionerna**

Av utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin framgår att strategin ska brytas ned på divisionsnivå till verksamhetsanpassade kompetensförsörjningsplaner. Enligt strategin ska arbetet initieras av respektive divisionsledning. Med stöd av HR-avdelningen, kommunikationsavdelningen, ekonomiavdelningen och IT-avdelningen ska ledningsgruppen tillse att skapa arbetsgrupper som driver arbetet. Eftersom strategin inte var fastställd vid granskningens genomförande hade ett strukturerat arbete med kompetensförsörjningsplanerna inte påbörjats. I intervjuer framförs dock att HR-avdelningen ska ge stöd till divisionerna vid framtagandet av kompetensförsörjningsplanerna och att detta planeras genomföras under år 2025.

Division "Social omsorg" har sedan tidigare en *kompetensförsörjningsplan*¹⁰ för åren 2023–2026 och föregår således den kommunövergripande strategin som tagits fram. En stor del av de fokusområden/strategier med tillhörande aktiviteter som lyfts fram i divisionens kompetensförsörjningsplan ingår i den kommunövergripande strategin. Det framgår av planen att den ska följas upp och revideras årligen vid behov. Även division "Utbildning" har, med anledning av HÖK-21¹¹, haft en kompetensförsörjningsplan sedan år 2021. Den planen är ett resultat av samverkan med de fackliga parterna för förskollärare, lärare och studie- och yrkesvägledare. Parallellt med att HR-avdelningen arbetat med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin har division "Utbildning" arbetat i samarbete med HR på en kompetensförsörjningsplan som ska ersätta den äldre. Vid granskningens genomförande saknade övriga divisioner i kommunen kompetensförsörjningsplaner.

3.2.5 **Internkontrollplan**

I kommunstyrelsens *internkontrollplan 2024*¹² har styrelsen utifrån en riskanalys fastställt ett antal kontroller inom ramen för den interna kontrollen. Kopplat till personal- och kompetensförsörjning har riskerna "Hög sjukfrånvaro" samt "Otillräcklig

¹⁰ Kompetensförsörjningsplan – Division Social omsorg 2023–2026, Ledningsgruppen för Division Social omsorg, 2023-05-05

¹¹ Huvudöverenskommelse 2021

¹² Kommunstyrelsen 2024-06-03, § 167

kompetensförsörjning" identifierats. Som aktivitet/kontroll för sjukfrånvaro fastställs "Fördjupad analys och tätare uppföljning av utveckling av sjukfrånvaro med åtgärdsplan" och för risken avseende otillräcklig kompetensförsörjning fastställs aktiviteten "färdigställ strategi för kompetensförsörjning".

Internkontrollplanen beslutades i juni år 2024 och uppföljning av kontrollerna har ännu inte rapporterats till kommunstyrelsen.

3.2.6 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis säkerställt att det finns mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen i kommunen.

Vi baserar vår bedömning på att kommunstyrelsen utifrån fullmäktiges målsättningar brutit ned uppdrag till verksamheten med bäring på kompetensförsörjningsarbetet. Vi noterar också att det utifrån uppdragen påbörjats ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete genom framtagandet av en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Därtill har styrelsen även fastställt kontroller med bäring på kompetensförsörjning inom ramen för arbetet med den interna kontrollen.

Vi anser att det utkast till kompetensförsörjningsstrategi vi tagit del av utgör en god grund för kompetensförsörjningsarbetet. Däremot anser vi att det saknas tydliga anvisningar för utformning samt tidplan för divisionernas arbete med kompetensförsörjningsplanerna. Vi anser även att det finns ett behov av att tydliggöra hur divisionernas aktivitetsplanering i kompetensförsörjningsplanerna ska förhålla sig till den aktivitetsplanering som sker genom verksamhetsplanerna.

3.3 Attraktiv arbetsgivare och arbetsgivarvarumärke

I detta kapitel beskrivs aktiviteter som syftar till att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke, samt hur kommunen arbetar för att attrahera och behålla personal i samband med rekrytering och avslut av anställning.

3.3.1 Aktiviteter kopplat till kommunens arbetsgivarvarumärke

Som tidigare nämnts i rapporten är det HR-avdelningen som ansvarar för att utveckla och säkerställa kommunens varumärke som attraktiv arbetsgivare med hjälp av konkreta aktiviteter och insatser inom kompetensförsörjningsområdet (se avsnitt 3.1.1). I intervjuer framförs att kommunen inte har ett enskilt styrande dokument eller strategi för arbetet med kommunens arbetsgivarvarumärke. Vi har tagit del av ett flertal arbetsdokument daterade mellan 2012–2014 som har bäring på utformning av kommunens arbetsgivarvarumärke. Vid intervju framförs att dessa dokument inte är aktuella. I stället uppges att HR-avdelningen har använt sig av de metoder som framgår i fastställd *kommunikationspolicy*¹³ för utformandet av olika marknadsföringsinsatser. Kommunikationspolicyn anger bland annat olika målgrupper med tillhörande kommunikativa mål. Både internt och externt riktade kanaler och kampanjer ska utvärderas och rapporteras till kommunstyrelsen årligen. I intervjuer nämns att olika typer av insatser har genomförts i olika delar av organisationen, t.ex. deltagande vid mässor och samarbete med

¹³ Kommunfullmäktige 2013-10-22

högskolor. Dock framförs inte att dessa insatser särskilt har utgått ifrån kommunikationspolicyn.

I utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin beskrivs olika insatser och aktiviteter som ska genomföras kopplat till kommunens arbetsgivarvarumärke. Där framgår bland annat att kommunen ska attrahera arbetssökande genom ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande, vilket ska ske genom att arbeta med strategin på verksamhetsnivå. Inom ramen för strategins nionde fokusområde, "Synliggöra lön, villkor och förmåner", anges att kommunen ska öka attraktiviteten för välfärdens yrken och underlätta rekrytering av nya kompetenta medarbetare genom att bland annat tillse individuell och differentierad lönesättning. Kopplat till fokusområde två i strategin, "Stärk chefens förutsättningar för att leda", anges vidare att kommunen ska främja chefens organisatoriska förutsättningar för att utföra sitt uppdrag genom att bland annat använda sig av *Chefoskopet*¹⁴. Syftet med metoden beskrivs vara att skapa bättre möjligheter att både attrahera och behålla kompetenta medarbetare. Det framförs vid intervju att arbetet med att definiera och arbeta med kommunens arbetsgivarvarumärke ska påbörjas när kompetensförsörjningsstrategin är fastställd.

På kommunens externa hemsida går det att finna information om hur det är att jobba som anställd i kommunen. Information om olika typer av förmåner lyfts fram, bland annat avseende friskvårdsersättning, pension och flexitid.

3.3.2 Rekryteringsprocess

Enligt utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin ska kommunens rekryteringsprocess följa en upprättad *Riktlinje för rekrytering*¹⁵, såväl som arbetsgivarvarumärket. Vid granskningens genomförande fanns det inget fastställt arbetsgivarvarumärke, se föregående avsnitt. Riktlinjen för rekrytering beskrivs bland annat syfta till att bidra till uppfyllelse av kommunens mål om attraktiv arbetsgivare. Av utkastet framgår vidare beskrivningar av hur arbetet med bland annat behovsanalys, kravprofil, annons, urval, intervju och referenstagning ska bedrivas.

Av *Riktlinjen för rekrytering* framgår att rekryterande chef ska besluta vilka rekryteringskanaler som ska användas. Val av rekryteringskanal kan ske i samråd med HR och beror på vilken målgrupp annonsen önskas nå fram till. HR och kommunikationsavdelningen kan också stötta chefen i att utarbeta en målgruppsanalys. Kommunen har en processbeskrivning som anger roll- och ansvarsfördelningen mellan rekryterande chef och HR i annonseringsprocessen. I intervjuer framförs dock att det finns en önskan om ett mer omfattande chefsstöd avseende rekryteringsprocessen inom flertal verksamheter.

I riktlinjen framgår vidare att det ska genomföras en utvärdering efter varje genomförd rekrytering. Utvärderingen ska behandla tidplanen, rekryteringsgruppen, antalet sökande, sökandes kompetensnivå utifrån kravprofil, sökkanaler samt arbetsintervjuerna. Vi har i granskningen tagit del av presentationsmaterial från en intern chefsutbildning i

¹⁴ Chefoskopet är en ledarskapsmetod/verktyg som tagits fram av Suntarbetsliv. Verktöget kan användas för att stötta kommuner i att hantera organisatoriska brister som chefer har i sitt arbete (SKR, Chefoskopet stärker arbetsmiljön för första linjens chefer)

¹⁵ Daterad 2021-12-01

rekrytering som berör kandidatupplevelsen i rekryteringsprocessen. Av presentationsmaterialet framgår dock inte hur kommunen ska fånga in detta, och det finns ingen skriftlig rutin för hur det ska genomföras. I intervjuer bekräftas även att uppföljning av kandidatupplevelsen inte görs på ett strukturerat sätt.

3.3.3 Avslut av anställning

Enligt *Riktlinje vid anställningens upphörande*¹⁶ är närmsta chef ansvarig för att genomföra avgångssamtal med medarbetare som avslutar sin anställning, oberoende av orsaken till uppsägningen. Samtalet ska erbjudas alla som varit tillsvidareanställda i minst sex månader. Som stöd ska en *checklista för avgångssamtal*¹⁷ användas. Enligt checklistan kan samtalet utgå från olika syften. Syftet kan till exempel vara att få ökad kunskap om hur organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla medarbetare eller att fånga in förslag på möjliga verksamhetsförbättringar. Av checklistan framgår vidare förslag på frågor som kan ställas under samtalet, vilket till exempel berör medarbetarens anledning till avslut, upplevelser av introduktionen, möjlighet till kompetensutveckling och arbetsmiljön.

Riktlinjen vid anställningens upphörande gör gällande att chef ansvarar för den information som framkommer under avgångssamtalen. Enligt uppgift görs ingen sammanställning och/eller analys på aggregerad nivå av den information som framkommer i samtalen.

Trots riktlinjer och checklistor framgår det i intervjuer att det inte alltid finns tillräckliga resurser för att genomföra avslutningssamtalen. Det görs inte heller någon uppföljning av att samtalen genomförs.

3.3.4 Bedömning

Vår bedömning är att det delvis genomförs aktiviteter för att utveckla och marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare.

Det är enligt styrande dokument HR-avdelningen som ansvarar för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke på verksamhetsnivå. Vi anser att det saknas riktlinjer, rutiner eller anvisningar som förtydligar hur kommunfullmäktiges kommunikationspolicy ska användas i syfte att säkerställa hur kommunen ska presentera sig som en attraktiv arbetsgivare.

Vi bedömer vidare att det saknas aktuella riktlinjer eller direktiv för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska utvecklas och marknadsföras. Vi har inte heller tagit del av några exempel på aktiviteter, utöver muntliga redogörelser, som genomförts i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Däremot anser vi att kompetensförsörjningsstrategin, utifrån erhållet utkast, förtydligar arbetet med att utveckla och kommunicera arbetsgivarvarumärket.

Vi anser att det finns tydliga rekryteringsrutiner som säkerställer att rekryteringar genomförs på professionellt sätt. Vi noterar att det enligt riktlinjen ska genomföras en uppföljning av varje rekrytering. Vi har inte noterat att en sådan uppföljning sker på

¹⁶ Daterad 2014-01-23

¹⁷ Daterad 2023-03-02

aggregerad nivå. Vi har inte heller uppmärksammat att det genomförs uppföljningar av kandidatupplevelsen. Vi anser att det finns fördelar med att systematiskt följa upp genomförda rekryteringsprocesser och kandidatupplevelsen i syfte att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare.

Vidare noterar vi att det framkommit att avslutningssamtal inte alltid genomförs. Vi anser att det är av vikt att säkerställa att avslutningssamtal alltid genomförs. Det är även fördelaktigt att sammanställa och följa upp information som framkommit i samband med avslutningssamtal i syfte att använda det som ett underlag för att utveckla kommunen som arbetsgivare.

3.4 Kompetensutveckling

I en *Riktlinje för ersättning vid utbildning*¹⁸ framgår tre olika nivåer för hur kommunen som arbetsgivare kan stötta medarbetares kompetensutveckling. Nivå ett avser utbildning som arbetsgivaren bedömer som mycket viktigt i uppdraget, "utbildning i tjänsten" (beordrad). Nivå två avser utbildning på initiativ av medarbetaren eller arbetsgivaren, och som ligger i linje med medarbetarens utvecklingsplan utan att klassificeras som en utbildning som ska ske i tjänsten. Studierna skall vara av sådant värde att arbetsgivaren bedömer att dessa utgör ett väsentligt tillskott till verksamhetens måluppfyllelse. Nivå tre avser utbildning helt på medarbetarens initiativ, som inte arbetsgivaren prioriterar. För respektive nivå finns angivna ersättningsnivåer.

Av intervjuer framgår att kompetensutvecklingsinsatser inom en del divisioner vanligen initieras, genomförs och följs upp inom verksamheten. Huruvida samtliga medarbetare i kommunen har kompetensutvecklingsplaner är enligt intervjuade inte helt klart.

I utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin framgår att kommunen ska arbeta med utveckling av befintliga medarbetare genom att bland annat möjliggöra kombination av studier och fortsatt anställning. Som tidigare nämnts är fokusområde ett i den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin att "Främja medarbetares utveckling", vilket bland annat syftar till att möjliggöra förutsättningar för medarbetare att kompetensutvecklas inom ramen för kommunens framtida behov. Som en del i detta arbete ska HR revidera medarbetarsamtalsunderlaget för att motsvara dessa förväntningar. Nuvarande riktlinjer för medarbetarsamtal¹⁹ gör gällande att syftet med medarbetarsamtal är att samtliga medarbetare ska kunna skapa utvecklingsmöjligheter för sig själv i sin yrkesroll, i dialog med chef. Det framgår vidare att chef ska göra en utvärdering av varje medarbetares prestation vid lönesamtalet. Utvärderingen ska vara baserad på lönekriterierna och utgå från de krav, förväntningar och uppsatta mål som fastställdes under medarbetarsamtalet.

Fokusområde sex i kompetensförsörjningsstrategin, "Arbeta med friskfaktorer", anger att kommunen ska arbeta med åtta friskfaktorer. En av friskfaktorerna är "kompetensutveckling hela arbetslivet".

¹⁸ Daterad 2023-12-11

¹⁹ HR-avdelningen 2018-03-20

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis säkerställt kompetensutveckling av befintlig personal.

I dagsläget finns en riktlinje som beskriver ersättningsnivåer för olika typer av kompetensutvecklingsinsatser, däremot finns det inga tydliga rutiner eller riktlinjer som tydliggör hur kompetensutveckling av befintlig personal ska säkerställas. Riktlinjer för medarbetarsamtal gör gällande att utvecklingsmöjligheter ska diskuteras under medarbetarsamtalen. Vår bedömning är att processen kan stärkas ytterligare genom till exempel individuella utvecklingsplaner där kompetensutvecklande insatser anges i samband med medarbetarsamtalen.

Vi noterar att det i utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin finns olika arbetssätt och strategier som planeras att genomföras för att kompetensutveckla befintlig personal.

3.5 Uppföljning och rapportering av personal- och kompetensförsörjning

3.5.1 Uppföljning av mål och strategier

Som tidigare nämnts i rapporten ansvarar kommunstyrelsen för att följa upp och sammanställa divisionernas arbete avseende målområde *Effektiv organisation*, och därigenom området "Attraktiv arbetsgivare", som fullmäktige fastställt i budgeten. Divisionernas arbete ska återrapporteras till kommunfullmäktige.

Enligt budgeten ska verksamhet och ekonomi följas upp samlat i delårs- och helårsuppföljning av kommunstyrelsen. Även en förenklad våruppföljning av mål och uppdrag sker för perioden januari-april. I juni år 2024 har kommunstyrelsen fått en våruppföljning av ekonomin²⁰. Vi kan dock inte se att uppföljning av verksamhet i form av mål och uppdrag har genomförts. Vid tidpunkten för granskningens genomförande hade kommunstyrelsen ännu inte behandlat delårsrapporten. Uppföljning av fastställda mål kopplat till *Effektiv organisation* och attraktiv arbetsgivare för år 2024 kan därför inte redovisas i denna revisionsrapport. Samma indikatorer fanns dock för verksamhetsåret år 2023, och följande resultat redovisades i Nyköping kommuns *årsredovisning 2023*:

Indikator	Utfall 2023
Sjukfrånvaro totalt bland anställda kommun, %	9,0% (målvärde: <8%)
Medarbetarengagemang (HME) totalt kommunen - Totalindex	78 (målvärde: ökande, ingångsvärde: 77)

²⁰ Kommunstyrelsen, 2024-06-03, § 152

Attraktiv arbetsgivar-index	92 (målvärde: >83)
-----------------------------	--------------------

Det framgår av protokoll att personal- och jämställdhetsutskottet blivit informerade i november 2023²¹ att det pågår ett arbete med att utarbeta en kommunövergripande strategi för kompetensförsörjning som varje division ska kunna skapa en verksamhetsanpassad kompetensförsörjningsstrategi utifrån.

I intervjuer framförs att personal- och kompetensförsörjningsfrågor kommer att följas upp mer systematiskt av kommunstyrelsen och personal- och jämställdhetsutskottet i och med fastställandet av kompetensförsörjningsstrategin. Som tidigare nämnts anges det i strategin att personal- och jämställdhetsutskottet kommer att vara ansvariga för att årligen utvärdera kompetensförsörjningsarbetet. Det uppges i intervjuer att kommunstyrelsen i dagsläget inte följer upp området på ett strukturerat sätt. Detta bekräftas även vid genomgång av styrelsens protokoll, dock får kommunstyrelsen löpande personalinformation genom punkten "Kommundirektören informerar" och har även fått information avseende styrelsens strategiska arbetsgivaransvar där kompetensförsörjning behandlades²².

3.5.2 Uppföljning av personal-, rekryterings- och kompetensbehov

Enligt utkastet till den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin ska kommunen följa upp och utvärdera kommunens personalomsättning. HR-avdelningen är ansvarig för att utarbeta ett arbetssätt som säkerställer uppföljningsarbetet. Enligt uppgift pågår ett sådant arbete, bland annat genom att ta fram statistik över personalomsättning som kommer att skickas ut månadsvis till alla divisionsledningar.

3.5.3 Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

Kommunstyrelsen har blivit informerade om den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet samt resultatet av arbetsmiljömätningen 2023 och de efterföljande åtgärderna vid ett sammanträde under våren 2024²³.

Av intervjuer framgår att kommunen genomför arbetsmiljömätningar i syfte att fånga in upplevelser av arbetsmiljön hos befintliga medarbetare. Undersökningen genomfördes senast 2023 och besvarades av 3086 anställda. Av resultatet framgår bland annat att på frågan "Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera Nyköpings kommun som arbetsgivare för en vän eller bekant?" angav 22,8 % tio eller nio på en tiogradig skala, 39 % angav sju eller åtta medan resterande 38,1 % angav en sexa eller lägre.

Utifrån arbetsmiljömätningens resultat har kommunledningsgruppen utarbetat en handlingsplan. Handlingsplanen innehåller kommunövergripande åtgärder som förvaltningen ska genomföra. Åtgärderna som anges är bland annat att införa arbetsmiljöhändelser som en stående punkt i ledningslag, förbättra årshjulet i syfte att skapa jämnare arbetsbelastning samt främja chefers möjligheter för att genomföra arbetsmiljöarbete.

²¹ Personal- och jämställdhetsutskottet 2023-11-08, § 24

²² Kommunstyrelsen, 2023-10-16, §198

²³ Kommunstyrelsen 2024-03-11, § 39

Som tidigare nämnts i avsnitt 3.2.1 ska kommunstyrelsen följa upp effekten av arbetsmiljöarbetet för uppfyllelse av målet *”Tydlig politisk styrning leder till effektiv och kvalitativ verksamhet i vilken chefer och medarbetare har bra arbetsvillkor möter med hög kompetens de vi finns till för”* genom ett flertal nyckeltal med tillhörande målvärden för planperioden:

- Sjukfrånvaron ska vara lägre än 7% år 2024, lägre än 6% år 2025 och lägre än 5% år 2026.
- Hållbart medarbetarengagemang (HME) ska öka varje år.
- Attraktiv arbetsgivar-index ska vara lägst på branschmedian.

3.5.4 Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen delvis har säkerställt tillräcklig uppföljning och rapportering avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen inte genomför uppföljningar avseende personal-, rekryterings- och kompetensbehov på ett strukturerat sätt.

Vi noterar att kommunstyrelsen följer upp de mål som fullmäktige fastställt avseende personal och kommunen som arbetsgivare löpande under året. Vi bedömer dock att uppföljning av specifikt kompetensförsörjningen och kompetensförsörjningsarbetet som pågår i kommunen kan följas upp av kommunstyrelsen på ett mer systematiskt sätt. Vi noterar dock att tydligare struktur och former för uppföljning är under framtagande i och med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen delvis har ett ändamålsenligt arbetssätt avseende personal- och kompetensförsörjning.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjningsfrågor i verksamheterna.
- Tydliggöra ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningsarbetet på verksamhetsnivå i förvaltningen.
- Tillse att anvisningar för divisionernas kompetensförsörjningsplaner fastställs.
- Tillse att riktlinjer för hur kommunens arbetsgivarvarumärke ska marknadsföras och utvecklas fastställs.
- Säkerställa att rekryteringsprocessen samt kandidatupplevelsen av rekryteringsprocessen följs upp på ett strukturerat sätt.
- Tillse att en rutin för uppföljning och analyser av det som framkommer vid avslutningssamtal upprättas.
- Systematisera arbetet med kompetensutveckling av befintlig personal, bland annat genom att säkerställa att kompetensutvecklingsplaner tas fram.
- Systematiskt och strukturerat följa upp kompetensförsörjningsarbetet, samt personal-, rekryterings- och kompetensbehov i verksamheten.



Nyköpings kommun

Granskning av hur kommunen arbetar för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning

2024-10-22

Datum som ovan

KPMG AB

Se digitala signaturer på efterföljande sidor

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liam Alldén
Verksamhetsrevisor

Olivia Gonzalez
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

A Bilaga 1 – Delfrågor utifrån ARUBA

Attrahera

- Genomförs aktiviteter för att utveckla och marknadsföra kommunens varumärke som arbetsgivare?
- Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?

Rekrytera

- Finns utvecklade och kända rekryteringsrutiner som säkerställer att rekryteringar genomförs på professionellt sätt och att rekryteringarna görs utifrån verksamhetens behov av kompetens?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Genomförs uppföljningar av gjorda rekryteringsprocesser, t.ex. avseende antalet sökande och av att rekryteringsrutiner efterlevs?
- Genomförs uppföljning av hur personer som ingår i en rekryteringsprocess har uppfattat rekryteringsprocessen och Nyköpings kommun som arbetsgivare?

Utveckla

- Genomförs kompetensutveckling av befintlig personal?
- Genomförs kompetenskartläggning och kompetensanalys?
 - Finns en koppling mellan kompetensanalyser och kompetensutveckling av befintlig personal?

Behålla

- Genomför kommunstyrelsen åtgärder för att möta identifierade kompetensförsörjningsbehov?
- Genomförs uppföljningar av hur kommunens anställda uppfattar Nyköpings kommun som arbetsgivare?
 - Vidtas åtgärder med anledning av vad som framkommer vid dessa uppföljningar?

Avveckla

- Finns fungerande rutiner för att fånga upp synpunkter från personer som avslutar sin anställning i kommunen?
- Sammanställs och analyseras i så fall det som framkommer och för att kunna användas som underlag i fortsatt utvecklingsarbete?

